

Análisis de Competitividad del Subsector Calzado en Santander 2014 – 2018:
Una Comparación Con el Clúster de Calzado de Guanajuato

Karen Julieth De La Hoz Gamboa y Andrés Felipe Marín Nova

Director

Jorge Luis Navarro España

Magister en Gestión y Políticas Públicas

Codirector

Herberto Rodríguez Regordosa

Candidato a Doctor en Economía

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Economía y Administración

Bucaramanga

2020

Dedicatoria y Agradecimiento

“Las personas no son como las máquinas. Tienen que estar motivadas para trabajar duro. Si sienten que están siendo tratadas injustamente, motivarlas puede resultar difícil.”

Joseph E. Stiglitz

Lo que me llevo de esta experiencia es más de lo que puedo decir. Incluye personas, situaciones y mucho aprendizaje que al final ha sido un ingrediente más para mi crecimiento personal y profesional.

Agradezco y dedico esta meta cumplida principalmente a mi familia que, aunque se torne cliché es mi motor, mi apoyo y mi nutriente formativo. Ellos que jamás han dejado de creer en mí, incluso cuando yo he carecido de fe. Mi hermano, Andrés De la hoz que ha sido mi ejemplo a seguir y el que me ha apretado la mano sin siquiera hacerme tambalear.

A mis profesores que han logrado abrir mi perspectiva a un mundo crítico y un poco más objetivo. También agradezco por aquellos profesores que fueron un obstáculo y no precisamente positivo porque por ellos también me he convertido en lo que soy; ellos sin quererlo han incrementado por lo menos tres puntos en mi escala autodidacta y de resiliencia.

No puedo dejar de especificar mi entera gratitud con el profesor Herberto Rodríguez quien me dio la oportunidad de conocer la cultura mexicana de manera simultánea con la oportunidad de aprender de su experiencia y su sabiduría tanto en la academia como en la vida.

Gracias a Paola Gómez y Juan Benítez por sostenerme la puerta hacia una nueva experiencia.

Gracias por su paciencia y sus sabios consejos.

Finalmente, agradecer a la Universidad Industrial de Santander que en su conjunto siempre me recordó que la meta de cualquier acto debe ser la justicia.

Dedicatoria y Agradecimiento

“Considero más valiente al que conquista sus deseos que al que conquista a sus enemigos, ya que la victoria más dura es la victoria sobre uno mismo.”

Aristóteles

A mis padres y mi familia que siempre fueron un apoyo incondicional a lo largo de este camino lleno de grandes desafíos.

A mis amigos que siempre tuvieron palabras de aliento, que ayudaron a no desfallecer en el ámbito académico y que sin duda alguna me mostraron que no hay verdad absoluta y que cada individuo representa un universo de emociones, sentimientos y situaciones.

A cada una de las personas que hicieron parte del camino con su amor y dedicación desde el primer hasta el último día de aprendizaje invaluable.

A David Oszerowicz y al equipo de Middle Office por abrirme las puertas al mundo laboral y siempre estar dispuestos a entregarme su conocimiento y experiencia para enfrentar los desafíos de la vida.

Por último, a la Universidad Industrial de Santander la cual me permitió entender una parte del mundo y la universalidad que este implica; y que además hoy me brinda la oportunidad de crecer profesionalmente.

Contenido

Introducción	12
1. Generalidades de la Investigación	14
1.1 Objetivo General	14
1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificación	14
1.4 Marco Teórico.....	17
1.5 Metodología	22
2. Caracterización de la Dinámica Competitiva del Subsector Calzado en Santander para el Periodo 2014 – 2018	24
2.1 Mercado Mundial de Calzado	24
2.2 Historia y Evolución del Subsector Calzado en Colombia.....	28
2.3 El Subsector Calzado en Colombia.....	28
3. Ventajas y Desventajas del Subsector Calzado en Santander Durante el Periodo Comprendido Entre 2014 – 2018.....	31
3.1 La Competitividad de Colombia.....	31
3.1.1 Ambiente Macroeconómico de Colombia	31
3.1.2 Competitividad en Colombia	33
3.1.3 Competitividad del Subsector Calzado Colombiano	34
3.1.4 Comparación de Colombia con Otros Países.....	39
3.2 Análisis FODA del Calzado en Colombia	40
3.2.1 Fortalezas	41
3.2.2 Debilidades	42

3.2.3 Amenazas	43
3.2.4 Oportunidades	44
3.3 Competitividad del Clúster de Calzado en el Departamento de Santander	44
3.3.1 Ubicación y Servicio de Transporte.....	48
3.3.2 Infraestructura	49
3.3.3 Sistema Político y de Gobierno.....	53
3.4 La Actual Situación del Clúster de Calzado en Santander	53
3.5 Ventaja Competitiva De Santander.....	59
3.6 Análisis de Diamante para el Cluster del Calzado de Santander	62
3.6.1 Condiciones de los Factores.....	63
3.6.2 Industrias relacionadas y de soporte	66
3.6.3 Condiciones de demanda	67
3.6.4 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.....	68
3.6.5 Oportunidad	69
3.7 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Industria del Calzado en Santander	70
3.7.1 Barreras de Entrada.....	71
3.7.2 Poder de Negociación de los Proveedores	73
3.7.3 Productos Sustitutos.....	74
3.7.4 Poder de Clientes	74
3.7.5 Rivalidad y Competencia.....	76
3.8 Cadena de Valor.....	77
3.8.1 Logística Interna	77
3.8.2 Operaciones.....	78

3.8.3 Logística Externa	78
3.8.4 Marketing y Ventas.....	79
3.8.5 Servicio Post Venta.....	79
3.8.6 Infraestructura	79
3.8.7 Recursos Humanos.....	80
3.8.8 Desarrollo Tecnológico.....	80
3.8.9 Aprovisionamiento.....	81
3.9 Mapa de Clúster del Subsector Calzado en Santander.....	81
3.9.1 Jugadores Upstream.....	83
3.9.2 Jugadores Mainstream	83
3.9.3 Jugadores Downstream	84
3.9.4 Rol del Gobierno.....	85
3.10 Riesgos, Desafíos y Condiciones para el Éxito en el Subsector del Calzado	86
3.10.1 Riesgos.....	86
3.10.2 Desafíos.....	87
3.10.3 Condiciones de Éxito	88
4. Comparativo Caso de Estudio	90
4.1 Comparación del Subsector Calzado en Colombia vs México.....	90
4.2 Comparación del Clúster de Santander vs clúster de Guanajuato	92
Conclusiones	96
Bibliografía	100

Lista de Tablas

Tabla 1. Países con mayor nivel de producción de calzado.....	24
Tabla 2. Países con mayor nivel de exportación de calzado en 2018 y su variación con respecto al año 2017.....	26
Tabla 3. Países con mayor nivel de importación de calzado en 2018 y su variación con respecto al año 2017.....	27
Tabla 4. Exportaciones de calzado por país de destino 2019.	36
Tabla 5. Importaciones de calzado por país de origen en Colombia 2019.	37
Tabla 6. Índice de competitividad de Colombia frente a otros países.	40

Lista de Figuras

Figura 1. Diamante del clúster de calzado en Colombia.	29
Figura 2. Número de empleados del sector calzado por departamentos.....	30
Figura 3. Ventas del subsector calzado en miles de dólares por departamentos.	31
Figura 4. Índice de competitividad de Colombia sobre 4 pilares (2014-2019).	34
Figura 5. Países de destino por exportaciones de calzado colombiano en US\$ 2019.	36
Figura 6. Países de origen de importación de calzado en Colombia en US\$CIF 2019.	37
Figura 7. Balanza comercial de Colombia 2014-2019.....	38
Figura 8. Comportamiento de las empresas del sector calzado en Colombia 2016.....	39
Figura 9. Análisis FODA de la competitividad del subsector calzado en Colombia.....	41
Figura 10. Desempeño de Santander comparado con los departamentos de Colombia incluyendo Colombia USD.....	54
Figura 11. Valor agregado de las actividades económicas más importantes de Santander (2014-2018) USD.	55
Figura 12. Valor agregado de los subsectores de la industria manufacturera 2014-2018 en millones de USD.....	57
Figura 13. Comparación de número de empleados y empleados de los subsectores de Santander 2018.....	58
Figura 14. Producción industrial del subsector calzado en Santander 2014-2018 en USD.....	59
Figura 15. Diamante del clúster del calzado en Santander.	62
Figura 16. Las cinco fuerzas del subsector calzado en Santander.	70
Figura 17. Representación de la cadena de valor del calzado en Santander.....	77
Figura 18. Mapa de clúster de calzado en Santander.....	82

Figura 19. Fabricación de calzado y curtido y recurtido de cueros, recurtido y teñido de pieles (CIU 1521, 1522, 1523 Y 1511).....	84
Figura 20. Cuadro comparativo del sector calzado en Colombia vs México.	90
Figura 21. Cuadro comparativo de la industria del calzado en Santander vs Guanajuato.....	92

Resumen

Título: Análisis de Competitividad del Subsector Calzado en Santander 2014 – 2018: Una Comparación Con el Clúster de Calzado de Guanajuato*

Autores: Karen Julieth De La Hoz Gamboa; Andrés Felipe Marín Nova**

Palabras Claves: Competitividad, calzado, Santander, estrategia competitiva, diamante de Porter, 5 fuerzas de competitividad, valor agregado.

Descripción:

Ante la evidencia de la volatilidad del mercado del subsector calzado en Santander se hace necesario un estudio el cual analice el sector de manera competitiva, en donde se identifique las ventajas, desventajas y posibles oportunidades para el crecimiento y desarrollo de esta actividad económica que es considerada teórica y prácticamente como una de las más importantes en el departamento.

Durante la investigación se encontraron ciertas dificultades que atraviesa la producción del calzado históricamente y que aún no se ha evidencia solución eficiente para estas, entre ellas está: la poca visión del fabricante, la deficiencia en cuanto al marketing y la baja innovación en técnicas y diseño del producto. Además, se consideró la comparación de la competitividad del subsector en el departamento con la industria del calzado en Guanajuato que ocupa un puesto significativo en la escala de productores mundiales; de esta comparación se concluye que, si bien Santander no es un productor de volumen, es un creador de calzado de calidad en potencia.

Se concluye la necesidad de una estrategia que componga el sector privado y público para encaminar y motivar a los agentes participantes del subsector en Santander para aumentar la formalidad del comercio de este y generar ambiente más competitivo.

Finalmente, se sugiere considerar una réplica de la estrategia implementada por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) con su exitosa posición de marca *Juan Valdez* para de esta manera exaltar las ventajas del calzado colombiano tanto nacional como internacionalmente, ya que se evidencia una forma eficiente que genera marca país.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director Msc. Jorge Luis Navarro España. Codirector cDr Herberto Rodríguez Regordosa.

Abstract

Title: Competitiveness Analysis of the Footwear Subsector in Santander 2014 - 2018: A Comparison with the Guanajuato Footwear Cluster*

Authors: Karen Julieth De La Hoz Gamboa; Andrés Felipe Marín Nova**

Key Words: Competitiveness, footwear, Santander, competitive strategy, Porter's diamond, 5 forces of competitiveness.

Description:

Regarding the evidence of the volatility of the market for the footwear subsector in Santander, a study is needed to analyse the sector in a competitive manner, identifying the advantages, disadvantages and possible opportunities for the growth and development of this economic activity which is considered theoretically and practically to be one of the most important in the department.

During the investigation, certain difficulties were found that footwear production has historically experienced and that there is still no evidence of an efficient solution for these difficulties; among them: the lack of vision of the manufacturer, the deficiency in terms of marketing and the low innovation in techniques and product design. In addition, the comparison of the competitiveness of the sub-sector in the department with the footwear industry in Guanajuato which occupies a significant position in the scale of world producers was considered; from this comparison it is concluded that, although Santander is not a volume producer, it is a potential creator of quality footwear.

The conclusion is that a strategy that brings together the private and public sectors is needed to guide and motivate the agents participating in the sub-sector in Santander in order to increase the formality of trade in the sector and generate a more competitive environment.

Finally, it is suggested to consider a replica of the strategy implemented by the National Federation of Coffee Growers (FNC) with its successful position of the Juan Valdez brand in order to exalt the advantages of Colombian footwear both nationally and internationally, since an efficient way of generating country brand is evident.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Human Sciences. School of Economics and Administration. Director Jorge Luis Navarro España. Codirector cDr Heriberto Rodríguez Regordosa.

Introducción

La globalización, así como la cuarta revolución industrial, han creado diferentes oportunidades, así como disrupción y polarización al interior y entre las economías del mundo (World Economic Forum, 2019). Ante semejante reto, es necesario identificar las fortalezas y debilidades de cada economía y fortalecer dichos factores para lograr un nivel de competencia lo suficientemente alto para mantenerse en el mercado.

Según el foro económico mundial, una economía competitiva es una economía con eficiente productividad que cumpla con la demanda y por consiguiente, la productividad conduce al crecimiento para así asegurar altos niveles de ingreso.

Es por lo anterior, que las organizaciones, empresas y compañías de todos los sectores económicos, como actores fundamentales de la economía de los países, necesitan de una estrategia robusta que permita crear y generar valor mediante un producto o servicio que sea representativo para sus clientes (Porter, 2008) y de esta manera incentivar el desarrollo de las regiones.

Gracias a esto, algunos países de América Latina han integrado y concentrado sus esfuerzos y recursos con el objetivo de establecer una unión entre empresas que, si bien compiten de manera local, cuando se ubican en el plano internacional logran mejores oportunidades. Por ejemplo, un caso puntual es en la ciudad de Guanajuato, en México, donde los empresarios del calzado lograron constituir un clúster del calzado con el apoyo del gobierno local junto a la investigación de unos estudiantes de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, con el cual, pudieron posicionar a la ciudad como la mayor productora en México siendo este país el 8vo productor de calzado en el mundo. De igual manera, en Brasil existen diferentes estudios acerca de la protección de la propiedad intelectual de las firmas

productoras de calzado, simultáneamente, este país es uno de los mayores exportadores latinoamericanos de calzado.

Así mismo, Colombia ha intentado generar clúster en diferentes áreas, por ejemplo, en Santander existen solo seis clústeres establecidos por la Cámara de Comercio: Café turismo, salud, cacao y construcción. Siendo el clúster de salud uno de los más exitosos en el departamento.

Dicho lo anterior, es pertinente cuestionarse como uno de los sectores más significativos de la economía en Santander, como el calzado, no ha logrado posicionarse de manera eficiente y estable; a pesar de las investigaciones y las soluciones que se han planteado en este campo a la problemática del sector, ninguna de estas ha servido de apoyo para una mejora en cuanto al desarrollo del subsector. Incluso, el clúster no formal que ya está establecido en el subsector calzado en Santander ubicado en el sector de San Francisco no ha logrado ser eficiente, ni mucho menos resiliente ante la actual crisis económica, entonces, el subsector del calzado sigue siendo débil e inestable frente a los cambios externos del mercado. Es así, como resulta de gran importancia hacer un análisis exhaustivo del mercado local, visualizando las ventajas y desventajas que rodean el sector en el periodo comprendido del 2015 al 2019, para así, identificar los principales problemas de la región con el objetivo de brindar soluciones eficientes, comparando este fracaso de clúster con el clúster de Guanajuato que cuenta, de hecho, con las mismas desventajas que Santander, pero estos han logrado, ya sea, minimizar o solucionar por completo aquellos problemas que se convierten en obstáculos para el eficiente desarrollo de la economía del subsector de la región.

1. Generalidades de la Investigación

1.1 Objetivo General

Analizar la competitividad del subsector calzado en Santander entre 2014 y 2018 mediante una comparación con el clúster del calzado en Guanajuato.

1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la dinámica competitiva del subsector calzado en Santander para el periodo 2014-2018.
- Examinar las ventajas y desventajas del subsector calzado en Santander durante el periodo comprendido entre 2014 – 2018.
- Comparar el clúster ya constituido en Santander con el clúster de Guanajuato.

1.3 Justificación

El sector calzado ha sufrido variaciones en cuanto a su nivel económico. A mediados del 2016 presentó una de las tantas crisis a las que ha estado expuesto debido a la dependencia económica de Colombia con respecto al sector petrolero que afectó negativamente todos los aspectos del comercio tanto interno como externo.

Según (ACICAM, 2006), “El sector no piensa en el futuro y no tiene proyección” lo cual ha tenido como resultado uno de los problemas que ha afectado en mayor medida al subsector del calzado y su competitividad en vista de la constante réplica de los bienes, es decir, la escasez de innovación en cuanto a diseño, tecnología de fabricación y comercialización. Tal es el caso de los empresarios de la región de Santander, quienes en su mayoría permanecen estáticos ante un entorno globalizado con un mercado altamente dinámico y competitivo.

Así mismo, las desventajas del subsector han sido sobresalientes y han perjudicado tanto la competitividad como la generación de empleo. Como muestra de esto, Asoinducals promedió en el 2007 el cierre de tres mil empresas, aproximadamente.

Adicionalmente, y como resultado de esto, las exportaciones del tercer trimestre del 2019 tuvieron una variación de -5.6% con respecto al mismo periodo del año anterior y las empresas exportadoras disminuyeron de 129 a 103 en el mismo año (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

Por lo expuesto anteriormente, resulta de suma importancia un análisis del subsector que abra la discusión sobre la estrategia de clúster que se maneja actualmente para mejorar su competitividad, ya que, según Porter, las ventajas comparativas entre una compañía y otra se deben a la efectividad operacional y el posicionamiento estratégico sumado al factor tecnología, el cual es un gran aliado para la composición de estrategias que hacen sobresalir a empresas específicas (Porter, 2008). Debido a la implementación eficiente de operaciones junto con la estrategia operacional y posicionamiento de marca, se originan los bajos costos sin sacrificar la calidad que envuelve el producto y, a su vez, permite establecer precios altos entre los competidores de acuerdo con la disposición y adaptación de los compradores, para así, incursionar en la competencia que les permite posicionarse a través de una ventaja significativa frente a las demás empresas.

Esta es una competencia rigurosa, en donde se torna difícil sobresalir ya que la mayoría de los competidores deben enfocarse hacia el desarrollo de una estrategia de posicionamiento lo suficientemente efectiva en tanto que se facilite la entrada al mercado por la autenticidad del producto, pues este es el factor diferenciador más relevante para alcanzar una posición privilegiada en la jerarquía comercial.

Dicho lo anterior, es pertinente cuestionarse cómo uno de los sectores más significativos de la economía en Santander como lo es el calzado, no ha logrado posicionarse de manera eficiente y estable; a pesar de las investigaciones y las soluciones que se han planteado en este campo a la problemática del subsector, ninguna de estas ha servido de apoyo para una mejora en cuanto al desarrollo del subsector. Es por esto que se hace necesario analizar la competitividad del subsector calzado en Santander para finalmente comparar el caso local con el caso de Guanajuato en donde, posiblemente, nos permitirá identificar el porqué de las falencias del calzado y unas posibles soluciones a aquellos obstáculos que ha venido presentando en los últimos años, en donde, también se dará lugar a una identificación de sus ventajas para potencializarse con el objetivo de generar valor. Esto se justifica dado el potencial que posee el departamento en el desarrollo del subsector calzado debido a la tradición de la manufactura, el talento y el conocimiento empírico de muchos de sus participantes. Además, el último gobierno bajo el mandato del presidente Duque ha reconocido la importancia de este subsector a nivel nacional, el cual es caracterizado por ser economía naranja. En consecuencia, es importante analizar el comportamiento de la industria del calzado en los últimos años y de esta manera, recalcar que, efectivamente, el departamento no es un productor de gran volumen, pero puede generar valor agregado por medio de su calidad y diseño.

Es pertinente tener como base el clúster de Guanajuato ya que este ha sido una de las estrategias más exitosas en América Latina posicionando a León de Guanajuato hoy en día como el mayor productor de calzado de México (Rivas, 2011), teniendo en cuenta que para el 2012 México ocupó uno de los primeros lugares en cuanto a producción de países latinoamericanos siendo el octavo productor de calzado mundialmente (APICCAPS, 2012).

Lo anterior, se justifica toda vez que el departamento requiere un análisis que logre dar impulso a los índices relacionados a la competitividad en el subsector calzado en Santander, en tanto que la literatura y el entorno empresarial han demostrado diferentes esfuerzos para lograr este objetivo sin conseguirlo de manera exitosa.

1.4 Marco Teórico

Para desenvolver el trabajo investigativo se considera pertinente definir los conceptos más importantes y de esta manera poder cumplir con los objetivos específicos anteriormente planteados retroalimentando el desarrollo, inicialmente por autores como Porter que nos da una visión clara sobre competitividad, la importancia de crear una estrategia competitiva que cumpla con las expectativas del mercado, la relevancia de la tecnología en el sistema capitalista en el Siglo XXI, el papel de la innovación como principal factor para la excelencia empresarial, la definición del crecimiento económico y las 5 fuerzas que componen el diamante de Michael Porter, el cual será la base para definir las ventajas y desventajas del subsector calzado en Santander. Asimismo, el autor sugiere un término para resumir sus ideas: la cooepetencia. Este, se entiende como la capacidad de las empresas pertenecientes a un sector en específico, las cuales usan la rivalidad como una forma de cooperar para así, poder sobresalir por medio de retroalimentación, en donde, se obtiene un ambiente tanto de competencia como de cooperación.

Para empezar, es necesario esclarecer que la competitividad es un término de gran importancia en el desarrollo y crecimiento de la economía tanto de un sector o país, ya que, según el Foro Económico Mundial, desde 1979 hace referencia al conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad del país, es decir, un país competitivo es un país productivo y de tal modo, se puede implementar en el sector privado con las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Así mismo, Michael Porter habla de la competencia como una de las fuerzas más poderosas de la sociedad ya que ayuda a mejorar sustancialmente el emprender humano en el amplio sentido de la palabra, pues se plantea que la competencia es omnipresente (Porter, 2008) ya que implica enormes dinámicas económicas y culturales respondiendo a necesidades sociales.

Dicho lo anterior, la necesidad de crear valor dado el contexto del mundo globalizado toma gran importancia día a día pues es la habilidad, según Porter, de satisfacer o superar las necesidades de los consumidores y hacerlo eficientemente (Porter, 2008) es por esto que se plantea la necesidad de crear una estrategia que brinde a las empresas una posición de mercado superior a la de los demás actores. Esto se podría lograr a través de la creación de nuevas combinaciones a cargo de los empresarios la cual se adhiere inherentemente a la idea de alcanzar mayores precios a costos más bajos.

Los clústeres, por otra parte, son generadores de competitividad. Este término define la aglomeración por distintas razones de grupos de empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales, en tanto que, desde la tecnología hasta los clientes juegan un papel vital en la cadena de producción (Porter, 2008). Esto no quiere decir que estos grupos de empresas se unan y dejen de competir pues se ha demostrado en la literatura que este tipo de estrategias contrarias al mercado de firmas y empresas aisladas entre sí, ofrecen nuevas perspectivas acerca de la naturaleza de la competencia y las dinámicas económicas de los países.

Así mismo, la localización de las empresas juega un papel nada despreciable, ya que la cercanía entre ellas logra usualmente generar competencia. Porter, menciona que los clústeres más densos y desarrollados obtienen un mejor desempeño económico (Porter, 2008) sumado a lo que él nombra las 5 fuerzas de la competitividad para la formación de una estrategia eficiente; Estas 5 fuerzas se definen así: poder de negociación de compradores, poder de negociación de los

proveedores, amenaza de nueva entrada, amenaza de sustitutos y la rivalidad de competencia intensa.

Se define como primera fuerza las barreras que tiene la industria para nuevas entradas, están determinadas por 7 fuerzas principales: Economía de escala por parte de los proveedores, mejor rentabilidad de escala para los compradores, cuando los compradores pueden cambiar el proveedor para el producto requerido, el requerimiento de capital, inconvenientes para acceder a ciertas ventajas que ya poseen los competidores, acceso desigual para el acceso a canales de distribución y por último, políticas gubernamentales restrictivas.

Como poder de compradores se entiende aquellos que pueden forzar a que los precios bajen y exigir mayor calidad por medio de su demanda, esto se ve mayormente afectado cuando son sensibles a la variación de precios. Por otro lado, el poder de proveedores se ve medido por los precios altos en sus productos, limitando la calidad o servicios con el objetivo de elevar su rentabilidad esto se puede lograr cuando están altamente concentrados, no existen grandes sustitutos para su producto, existe una diferenciación evidente o se encuentran dentro de las necesidades básicas.

Como tercera fuerza se encuentran los productos sustitutos. Se considera sustitutos aquellos productos que cumplen una función similar, pero con un significado diferente lo cual puede determinar la rentabilidad del producto principal, esto ocurre cuando el precio es atractivo para los consumidores del nicho o cuando el precio por cambiar un producto por otro es bajo.

La quinta y última fuerza está determinada por la rivalidad entre los competidores existentes y se rige por los descuentos del producto, la introducción de nuevos productos, campañas de advertencia y mejoras en los servicios. La intensidad de la competencia está dada por variables

como el tamaño y el poder de cada empresa, el crecimiento, las barreras de salida y la reacción lenta a los cambios externos (Porter, 2008).

Adicional a esto, expone dos actuaciones relacionadas a la empresa: la primera hace referencia a la industria; en cuanto a la segunda, se refiere a la rentabilidad relativa de la empresa en su industria participante.

Señala también que las compañías pueden influenciar a la industria en la cual participan positivamente a su favor, mediante una estrategia que les genere rentabilidad, ya que este punto es la segunda parte de la ecuación de rentabilidad, en tanto que es la que argumenta la cadena de valor.

Igualmente, se permite recalcar que la ventaja competitiva entre los competidores está definida por la alta productividad e innovación. Además, expone que los grandes empresarios deben tener en cuenta el valor de la existencia de la información tecnológica para potencializar los productos y procesos de su unidad de negocio.

Esta información tecnológica puede jugar un papel estratégico en la cadena de valor y en el mismo producto, asimismo, es necesario que los agentes proveedores adquieran conocimiento sobre las afectaciones que esta puede traer en cada fuerza que compone el diamante de Porter. Esto permitirá crear una estrategia competitiva contemplando la incursión de la empresa a nuevos segmentos y una visión clara del uso de aquella información para la maximización del producto.

Finalmente, la estrategia competitiva debe estar compuesta por dos niveles: la estrategia de unidad de negocios y la estrategia corporativa, las cuales harán posible llevar aquella ventaja competitiva formulada a la estrategia corporativa. Desde la estrategia competitiva se concierne la creación de aquella ventaja competitiva que será aplicada en cada negocio en el cual la compañía

compite. Por otra parte, la estrategia corporativa permite desarrollar respuestas para los negocios en los cuales la corporación debe participar (Porter, 2008).

En el diamante propuesto por Michel Porter se exponen varios instrumentos que influyen en la competitividad ya sea de una empresa o nación. Entre ellos están: estrategia y rivalidad de las empresas, la condición de factores, la condición de demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, además, tiene en cuenta en papel del gobierno y las oportunidades. En primer lugar, se refiere a la estrategia y rivalidad de las empresas como la estrecha competencia que hay entre las empresas, la estructura de la industria y el contexto en el que se envuelve los establecimientos presentes en la actividad económica; en cuanto a la condición de los factores, hace referencia a los recursos con los cuales cuenta dicha industria, es decir, la infraestructura, el capital, la tecnología, la investigación, entre otros; la condición de demanda analiza el contexto en el que se desempeñan los compradores y posibles clientes; cuando Porter habla de las industrias relacionadas y de apoyo hace referencia (como su nombre lo indica) a aquellas empresas que tienen influencia en el desarrollo del sector en este caso, se incluyen todas las empresas que pueden aportar significativamente al subsector del calzado pero que no necesariamente están relacionadas de forma directa.

El papel del gobierno debe ser el de agente retador. El autor no está de acuerdo con la intervención total del gobierno, ni mucho menos con el desapego de este. Su papel es claro y se encarga de ser trampolín para que sus sectores crezcan por medio de incentivos y programas que fortalezcan las capacidades de sus empresarios.

En el sector calzado se ha investigado algunas posibles estrategias que puedan dar soluciones a los problemas arraigados en el sector, pero ninguno ha sido lo suficientemente óptimo. Entre ellos se encuentra El clúster: Teoría y Política para el desarrollo, análisis de las empresas productoras y

comercializadoras de calzado en Santander y algunos desarrollos científicos que usaremos como base en los antecedentes.

1.5 Metodología

Para el desarrollo del presente estudio, el cual es de carácter cualitativo no experimental, se considera una ventana de tiempo entre los años 2014 y 2018 además de tomar como universo las empresas del subsector calzado en Santander, de esta forma se logra la actualización correcta de los estudios ya realizados sobre el subsector en la región, pues se ha observado desde la academia la gran potencialidad de este dentro de la economía Santandereana. Casualmente, se usarán datos disponibles del 2019 cuando se considere necesario para estructurar el análisis de mejor manera. Por lo anterior, se realizará en primera medida, la revisión bibliográfica que permita determinar el estado del arte para establecer un punto de partida y así mismo construir un marco teórico que funcione como soporte para la pregunta de investigación planteada inicialmente, la cual sugiere la implementación de una estrategia de clúster que impulse la competitividad del subsector calzado en Santander.

En segundo lugar, se tomarán datos cualitativos de fuentes secundarias, así como se hará el análisis estadístico descriptivo de algunas de las variables como: producción industrial, producción bruta, total de personal permanente y temporal contratado en las empresas, valor agregado, valor de ventas y porcentaje de producción vendido al exterior, contenidas en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) y la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET), ambas realizadas por el DANE.

También se incluirán los datos de Compite 360 como número de empresas de los sectores, ventas de cada una de ellas y las principales empresas en cuanto a utilidad neta y ventas. La variación de uso de datos entre los proporcionados por el DANE y por Compite 360 está dada ya

que el segundo incluye las microempresas, lo cual lo distingue de la primera tabla de datos en tanto que el DANE solo tiene en cuenta las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Se dará uso a los códigos de clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, más conocido por sus siglas CIIU en donde se categoriza y se referencia las actividades económicas. Para el desarrollo investigativo se emplea la división 15 que es compuesta por el curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje; maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; finalmente, el adobo y teñido de pieles.

Especialmente los grupos 151 y 152 que se dividen así:

- Grupo 151:
 - ✓ 1511: Curtido y recurtido de cueros; recurtido y teñido de pieles
- Grupo 152:
 - ✓ 1521: Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela
 - ✓ 1522: Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel
 - ✓ 1523: Fabricación de partes del calzado

Esto para caracterizar la dinámica del subsector calzado en Santander con respecto al mercado nacional e internacional y el impacto que este tiene sobre variables de las cuentas nacionales tales como desempleo, nivel de ingresos, importaciones, exportaciones y producción de calzado, en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2019. Adicionalmente, se tendrá en cuenta el índice Doing Business calculado por el Banco Mundial y el reporte mundial de competitividad del Foro Económico Mundial los cuales crean un perfil de negocios de cada región y a partir de este formular una estrategia de clúster que mejore la competitividad del subsector calzado en Santander.

Finalmente, todos los datos monetarios fueron convertidos a dólares con la tasa de cambio promedio del 2015 proporcionada por la página internacional dolar.wilkinsonpc.com.co, esto con el fin de tener un análisis más preciso de todas las variables económicas sin distinguir el año, además de facilitar la comprensión de la magnitud de las cifras por medio de una divisa.

2. Caracterización de la Dinámica Competitiva del Subsector Calzado en Santander para el Periodo 2014 – 2018

2.1 Mercado Mundial de Calzado

De acuerdo con el anuario mundial de calzado del 2018 la producción mundial de calzado alcanzó los 24.200 millones de pares en 2018, un 2,7% más que el año anterior. Así mismo, se muestra que el año pasado, a cada persona del planeta le correspondió 3,1 pares al año. (APICCAPS, 2018)

De la misma forma, como se muestra en el siguiente gráfico, se tiene que la producción de zapatos se concentra en Asia, donde se producen casi nueve de cada diez pares de zapatos en todo el mundo. La cuota de mercado continental ha fluctuado ligeramente en el último decenio, con la excepción del aumento de la producción en África.

Tabla 1.

Países con mayor nivel de producción de calzado.

Producción Mundial de Calzado		
País	Millones de Pares	Variación 2017/2018
China	13.478	-0.3%
India	2.579	+7.1%
Vietnam	1.300	+18.2%
Brasil	1.271	+17.4%
Bangladés	944	+3.9%
Turquía	461	+7.7%
Pakistán	447	+11.7%

México	411	+3.3%
Italia	268	+1.7%
España	184	+3.5%

Nota: Datos adaptados de Anuario Mundial del calzado 2018.

Como se observa en la tabla 1, los 3 países con mayor producción de calzado son China, India y Vietnam cada uno con el 55%, 10% y 5% respectivamente. En resumen, estos países acaparan el 70% de la producción mundial de calzado con un total de 17.357 millones de pares de calzado en el año 2018.

Un punto importante es que Brasil ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en producción de calzado lo cual se le atribuye a su alto nivel en la tecnificación de procesos e inversión en investigación, desarrollo, maquinaria y equipo lo cual impulsa a Sudamérica a posicionarse con un aporte de 5% a la producción total en el mundo (APICCAPS, 2018).

Las pautas mundiales de consumo de zapatos han cambiado en el último decenio y se espera que sigan haciéndolo, lo que refleja la dinámica demográfica y económica internacional. Asia compra ahora la mayoría de los zapatos que se venden en todo el mundo (APICCAPS, 2018). La participación de Asia en términos de consumo mundial total creció 5 puntos porcentuales en comparación con 2010, mientras que la de África aumentó 4 puntos porcentuales. Por el contrario, el consumo en Europa y América del Norte ha disminuido en un 5% y un 3% en los últimos nueve años, respectivamente.

En cuanto a exportaciones en los últimos diez años, Europa ha aumentado su participación en las exportaciones mundiales en un 2,6% a expensas de otros continentes. Sin embargo, su porcentaje total no supera el 13,6%, un sexto menos que en Asia. Por consiguiente, Asia es el productor de 4 de los 5 pares exportados en todo el mundo. Los otros continentes juntos representan menos del 3% del mercado (APICCAPS, 2018).

China representa casi dos tercios de todas las exportaciones de calzado. Sin embargo, su cuota de mercado se redujo en un 1,3% en 2018, continuando la tendencia a la baja que comenzó en 2010: en los últimos ocho años China ha perdido un 9%, que podría llegar al 11% si miramos a China y Hong Kong juntos (APICCAPS, 2018). Por otra parte, Vietnam es un país que casi ha duplicado su cuota de exportación en los últimos años desde 2010. La India, Indonesia y Turquía también se están beneficiando considerablemente de la disminución del peso de China en las ventas al extranjero. El crecimiento en Europa, Alemania y Bélgica siguió siendo significativo. Esta información se valida en la siguiente figura.

Tabla 2.

Países con mayor nivel de exportación de calzado en 2018 y su variación con respecto al año 2017.

Exportadores	Millones de USD	Variación 17/18	Pares de Calzado	Variación 17/18
China	44.673	-1,4	9543	-3
Vietnam	21.167	25	1272	18
Indonesia	7.013	87,1	406	18
Alemania	8.249	11,7	314	11
Bélgica	7.099	12,7	284	8
India	2.493	43,2	262	37
Turquía	848	13,1	251	16
Italia	11.320	-6	203	9
Países Bajos	4.113	6,1	191	14
España	3.173	-3,7	158	4

Nota: Datos adaptados de Anuario Mundial del calzado 2018.

Europa es el principal continente para la importación de calzado, ya que representa más de un tercio del comercio mundial, pero Asia está creciendo rápidamente: la diferencia en las importaciones entre los dos continentes fue de 20 puntos porcentuales en 2009, pero sólo del 8% en 2018 (APICCAPS, 2018). Al igual que Europa, América del Norte está perdiendo rápidamente su cuota de mercado, mientras que África está creciendo. Los cupos de importación están disminuyendo en América del Sur y Oceanía.

Es importante mencionar el comportamiento de Italia y compararlo con el exponente de exportaciones mundiales: China. El país europeo cuenta con una particularidad de precios y cantidad a la venta, ya que es un país que centra su producción en la generación de valor agregado, ofreciendo un producto más costoso que el asiático, es así como Italia exporta solo el 2% de China, pero su valor de ventas es el 25% de la cantidad total de ventas del exportador magnate.

Tabla 3.

Países con mayor nivel de importación de calzado en 2018 y su variación con respecto al año 2017.

Importadores	Millones de USD	Variación 17/18	Pares de Calzado	Variación 17/18
Estados Unidos	27.194	-3,6%	2450	2
Alemania	12.039	7,1	721	4
Japón	5.251	3,8	670	3
Francia	8.353	7,5	513	3
Reino Unido	6.783	1,5	511	-25
Bélgica	4.870	7,6	336	6
Italia	6.096	15,9	336	-2
España	3.546	4,8	313	4
Países Bajos	4.802	7	309	8
India	808	84,5	289	9

Nota: Datos adaptados de Anuario Mundial del calzado 2018.

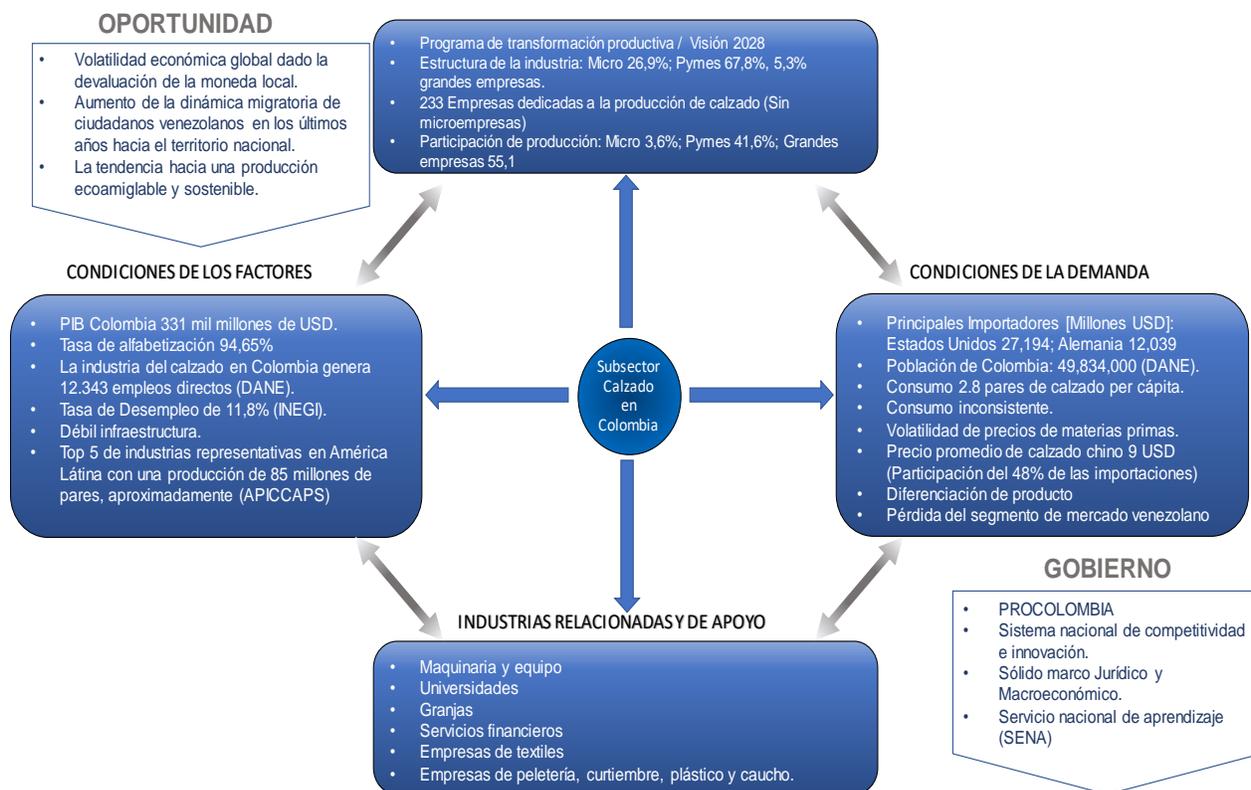
Los Estados Unidos siguen siendo el mayor importador de calzado del mundo, pero su cuota sigue disminuyendo, actualmente por debajo del 20%. En 2018, siete países europeos, incluyendo Alemania, disminuyeron una posición en el ranking con respecto al año anterior, mientras que la India superó a Rusia en el décimo lugar, convirtiéndose en el segundo miembro asiático después del Japón (APICCAPS, 2018). En el Reino Unido, por otra parte, la proporción de las importaciones disminuyó drásticamente durante el año pasado, pasando del segundo lugar hace dos años al quinto.

2.2 Historia y Evolución del Subsector Calzado en Colombia

El subsector calzado tiene su origen formal con la apertura económica del país durante el mandato del presidente Cesar Gaviria. Gracias a esto, en el año 1913 se crea la primera fábrica de calzado en la ciudad de Bogotá (Caliz & Miranda, 2011) y así mismo las políticas de liberalización de la economía llevaron a la apertura y cierre de diferentes empresas a lo largo de este gobierno. Es de esta manera como los empresarios del calzado inician un proceso de conocer el entorno competitivo en el que se encuentran y comienza un proceso de tecnificación, optimización y mejoramiento de los procesos para ofrecer productos de mejor que tuviesen algún valor agregado.

En consecuencia de lo anterior, hacia los años setenta se observa el potencial en cuanto a generación de empleo del subsector y Santander, por ejemplo, ocupa el 23% de los empleados de la ciudad en esta época y dada la alta capacidad de producción se comienzan los negocios de exportación de calzado hacia el año 1998 con países como Panamá, Chile, Estados Unidos y Austria (Caliz & Miranda, 2011). Es por esto, que en 1999 nace La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM la cual fue creada por la fusión de la empresa nacional de calzado CORNICAL y la Asociación Colombiana de Industrias del Cuero ASOCUEROS. El objetivo de la asociación era fortalecer la representación de los sectores del país y promover la integración de la cadena de producción y así mismo impulsar los procesos de comercialización de los productos del subsector en Colombia.

2.3 El Subsector Calzado en Colombia

Figura 1.*Diamante del clúster de calzado en Colombia.*

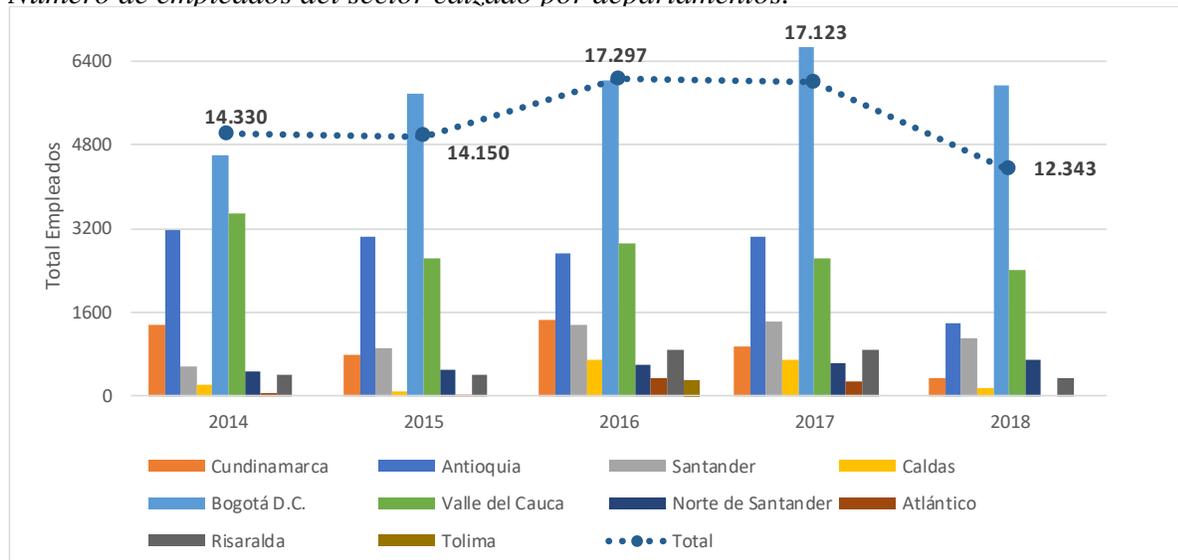
El sector manufacturero es una de las actividades más importantes de Colombia teniendo una participación de 12.3% dentro del PIB nacional (DANE, 2018) y su papel es trascendental para la economía del país. Por lo tanto, una estrategia eficiente para su producción y comercialización logra: continua generación de riqueza, alto flujo de divisas derivado de la importación y exportación de materias primas, productos terminados con alto potencial de generación de empleo debido a la mano de obra requerida para la realización de las diferentes actividades dentro del sector y su potencial exportador de artículos con valor agregado.

En contraste con lo anterior, de acuerdo con la Oficina de estudios económicos del Ministerio de comercio la producción real del sector manufacturero en el año 2019 presentó una disminución de 1.5% con respecto al año anterior. Así mismo, el empleo del sector disminuyó 0.3% en el mismo periodo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

A continuación, se presenta gráficamente el número de empleados en los departamentos más importantes de Colombia en cuanto a la producción de calzado entre el periodo de investigación 2014 a 2018.

Figura 2.

Número de empleados del sector calzado por departamentos.



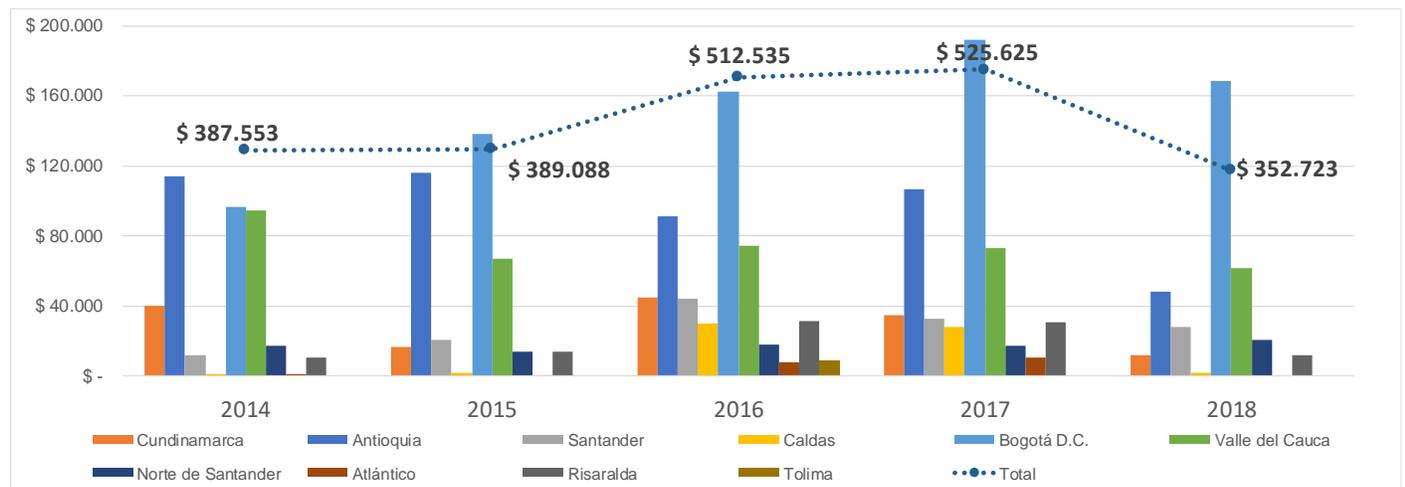
Nota: Datos adaptados de la EAM.

Como se observa en la figura 2, la capital del país es la región con mayor concentración de mano de obra observada desde el año 2014 hasta el 2018, seguido de los departamentos de Antioquia y Valle del Cauca. Esto en comparación con el nivel de ventas de los departamentos ofrece un vistazo superficial sobre el contexto competitivo en el que se encuentran las regiones de Colombia pues se observa que en los departamentos con mayor número de empleados hay un mayor nivel de ventas lo cual es coherente con la relación expresada por (Barrientos, Tobón, &

Gutiérrez, 2009) la cual expresa una relación positiva entre el nivel competitivo de las empresas y el número de empleados lo cual se traduce en un mayor valor de ventas. Así mismo, las ventas reales del sector en el año 2019 registraron un aumento de 2.4% frente al mismo periodo del año anterior, esto se muestra en la figura 6.

Figura 3.

Ventas del subsector calzado en miles de dólares por departamentos.



Nota: Datos adaptados de la EAM.

De la misma manera, el subsector calzado en Colombia tiene un papel modesto al interior del sector manufacturero pues su total de empresas equivalen al 3% sobre el total de empresas.

3. Ventajas y Desventajas del Subsector Calzado en Santander Durante el Periodo Comprendido Entre 2014 – 2018

3.1 La Competitividad de Colombia

3.1.1 Ambiente Macroeconómico de Colombia

La república de Colombia es una economía emergente cuyo PIB per cápita en el año 2019 fue de \$6.642 Dólares corrientes. De esta forma Colombia se ubica como la cuarta economía de

América Latina por detrás de países como Argentina, Brasil y México (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Por otro lado, Colombia maneja un modelo económico abierto con políticas que incentivan la entrada de capitales extranjeros.

Hablando de los sectores de la economía, en 2019 el sector primario de la economía representaba el 13,6% del PIB. De la misma manera, hablando de recursos minerales y energéticos, hay una excelente producción de carbón, petróleo, gas natural, mineral de hierro, Ferroníquel y oro (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Por su parte, el sector secundario representó el 19,1%. En el sector industrial sobresalen los siguientes productos: textiles, productos químicos, metalurgia, cemento, envases de cartón, resinas, plásticos y bebidas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Adicionalmente, el sector terciario representó el 67,3% del PIB, y los servicios desempeñaron un papel importante, ya que dirigen la dinámica económica del sector turismo.

La caída de los precios internacionales de los productos mineros, en particular del petróleo, y la disminución de la demanda externa e interna han afectado al crecimiento económico debido a la alta dependencia que se tiene sobre los ingresos derivados de las rentas petroleras.

En contraste con lo anterior y tras una tasa de crecimiento medio del 5,1% en 2011-2014 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019), las fluctuaciones del PIB en 2016 y 2017 fueron del 2,1% y el 1,4% respectivamente. Sin embargo, según el DANE en 2018 y 2019, el crecimiento del PIB fue de 2,5% y 3,3% respectivamente. Esto, tuvo como consecuencia un aumento de la tasa de desempleo la cual se ubicó en el 10,5% en el 2019 lo cual fue coherente con la tasa de inflación la cual mostró un crecimiento al pasar de 3.2% en 2018 a 3.8% en 2019.

3.1.2 Competitividad en Colombia

De acuerdo con el reporte global de competitividad del año 2019, el cual se encarga de cuantificar la capacidad de una nación para crear oportunidades de desarrollo para sus ciudadanos a través de observaciones sobre 103 variables específicas agrupadas en 12 pilares que muestran qué tan cerca está una economía de su estado ideal (World Economic Forum, 2018) en rubros como sistema de salud, educación, innovación, estabilidad macroeconómica, entre otros.

De esta forma, se crea un puntaje de 0 a 100 para cada pilar y de la misma forma se pondera un puntaje global para construir un ranking de las economías más competitivas del mundo entre 143 países.

Dado el contexto del párrafo anterior, según el reporte global de competitividad del año 2019, Colombia ocupa el puesto 57 de 141 en el ranking de los países más competitivos del mundo seguido por Azerbaiyán y antecedido por Brunéi. Es así como se muestra una mejoría en general con respecto a la clasificación del año anterior en donde el país ocupó el puesto 60.

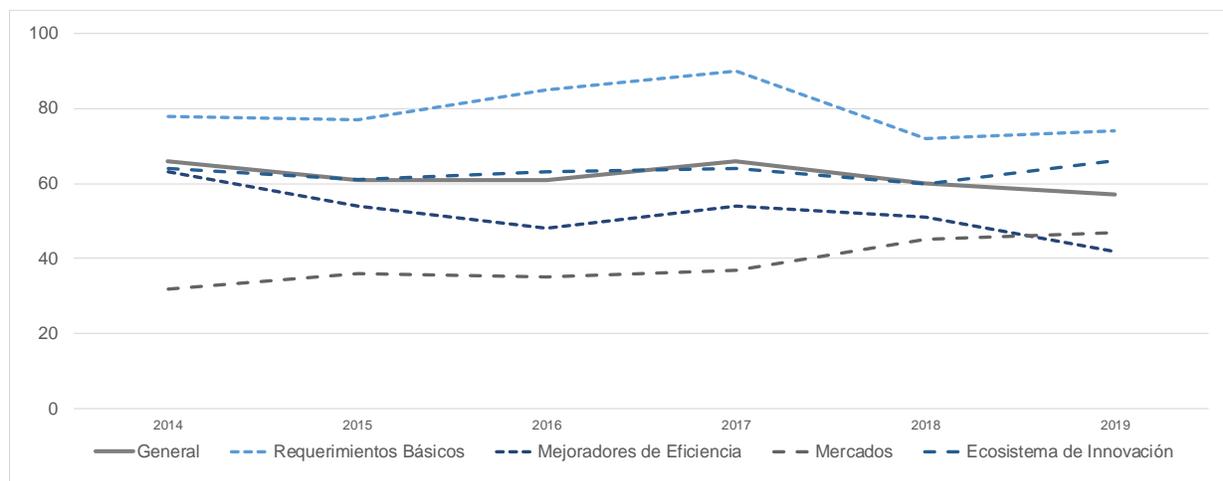
Así mismo Colombia ha jugado un papel destacado en la región pues en términos de generales según el foro económico mundial bajo los 12 pilares sobre los cuales se construye el ranking, el país se ubica por encima de la media de los países de Latinoamérica y el Caribe ocupando de manera específica el puesto 16 en el pilar 6 llamado “Salud” con un puntaje de 95 de 100 puntos posibles; Este pilar “evalúa el número de años que un recién nacido puede vivir gozando de buena salud” (Foro Económico Mundial, 2019).

Por otro lado, Colombia en el pilar 12 el cual corresponde a la capacidad de innovación terminó con un puntaje de 36 de 100 puntos posibles debido al bajo desempeño en rubros como publicaciones científicas, aplicaciones de patentes, gasto en investigación y desarrollo, entre otros siendo este pilar uno de los más importantes en términos de alta competitividad.

Otros subíndices evaluados dentro del índice de competitividad fueron, instituciones (92), infraestructura (81), estabilidad macroeconómica, sistema financiero (54), tamaño de mercado (37), entre otros.

Figura 4.

Índice de competitividad de Colombia sobre 4 pilares (2014-2019).



Nota: Datos adaptados del Foro Económico Mundial.

Como se observa en la figura 4, Colombia se ha movido alrededor del puesto 66 en el ranking general (dentro de la ventana de estudio) pero llama la atención del grupo de requerimientos básicos el cual está compuesto de los pilares de instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico y Salud el cual históricamente ha tenido puestos bastante altos considerando que el país con el peor desempeño ocupa el lugar 144.

3.1.3 Competitividad del Subsector Calzado Colombiano

La producción del sector del calzado en Colombia, según el anuario mundial de calzado en su edición 2018, se encuentra dentro de las 5 más representativas en América Latina, habiendo fabricado alrededor de 85 millones de pares, y siendo precedida por países como Brasil, México y Argentina. A pesar de que la producción colombiana se ha posicionado como un buen referente

para la región, es fundamental considerar que, en términos porcentuales, la misma no alcanza siquiera un 1 % de la producción global.

Para el país, el desarrollo del sector del calzado se sitúa en la década de los noventa, con la llegada de diferentes posturas políticas que introdujeron nuevas formas de crear industria. Históricamente, los volúmenes de producción interna y exportación de calzado han sido bajos, en comparación con las cantidades importadas. Una gran porción de empresas del sector ha fijado sus fronteras de producción por debajo de las capacidades reales con las que cuentan, es decir, al interior de los países se podrían fabricar cantidades superiores a las existentes.

Para el 2019 la exportación de calzado presentó un descenso de 3,1 % con respecto al año inmediatamente anterior, registrando ingresos por este concepto de 27,8 millones de dólares; en tanto que las importaciones se elevaron en un 5 % para el mismo período, alcanzando los 371 millones de dólares; y revelando así el importante contraste en la balanza comercial de dicha industria.

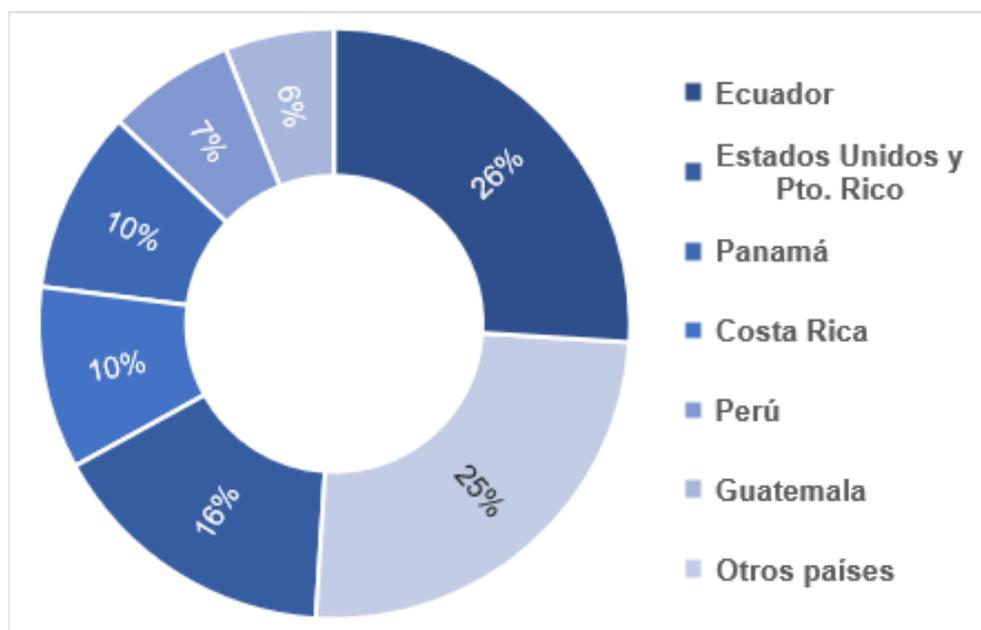
Tomando como referencia las cantidades monetarias registradas en US\$ FOB, estas exportaciones durante 2019 tuvieron como principales destinos países como Ecuador con un 26%, Estados Unidos y Puerto Rico con un 16 %, seguidos de Panamá y Costa Rica con un 10% cada uno, como se muestra en la tabla 4.

En el siguiente cuadro se presentan los principales destinos de las exportaciones de calzado en Colombia.

Tabla 4.*Exportaciones de calzado por país de destino 2019.*

Exportaciones de calzado por país de destino 2019				
País	US\$ FOB ¹	% US\$	No. Pares	% No. Pares
Ecuador	7.206.296	26%	544.775	30%
EE.UU y Pto. Rico	4.576.090	16%	347.226	19%
Panamá	2.832.262	10%	145.925	8%
Costa Rica	2.704.543	10%	194.093	11%
Perú	1.892.865	7%	137.154	8%
Guatemala	1.647.949	6%	79.489	4%
Otros países	7.001.272	25%	366.424	20%
TOTAL	27.861.277		1.815.086	

Nota: Datos adaptados de ACICAM (Informe Exportaciones Enero-diciembre de 2017 a 2019).

Figura 5.*Países de destino por exportaciones de calzado colombiano en US\$ 2019.*

Nota: Datos adaptados de ACICAM (Informe Exportaciones Enero-diciembre de 2017 a 2019).

¹ **FOB:** Free on Board.

Por otro lado, para este mismo período de estudio, así como se refleja en la tabla 5, las importaciones realizadas tuvieron, principalmente, como países de origen: China con un 48 % del total de importaciones, Vietnam con un 22 %, Brasil con un 10 % e Indonesia con un 8 %.

Tabla 5.

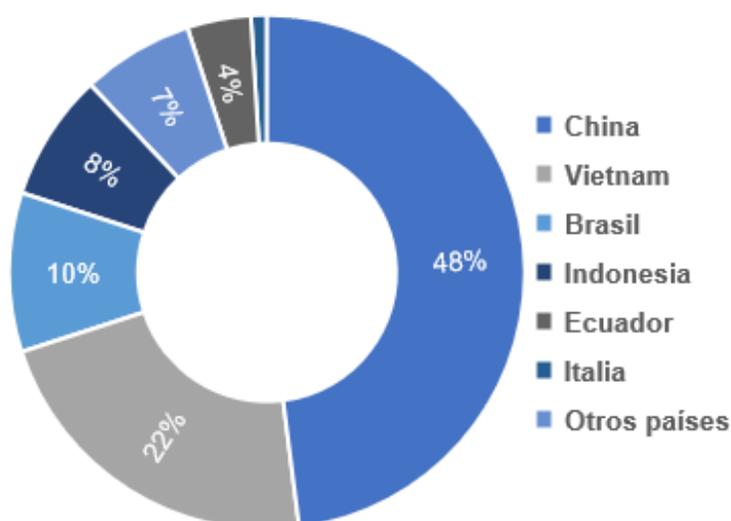
Importaciones de calzado por país de origen en Colombia 2019.

Importaciones de calzado por país de origen 2019				
País	US\$ CIF²	% US\$	No. Pares	% No. Pares
China	179.013.205	48%	17.981.424	49%
Vietnam	81.760.710	22%	3.772.633	10%
Brasil	37.527.009	10%	7.742.445	21%
Indonesia	30.590.515	8%	1.631.312	5%
Ecuador	13.300.751	4%	3.952.902	11%
Italia	4.145.688	1%		
Camboya			212.613	1%
Otros países	25.097.228	7%	1.156.192	3%
TOTAL	371.435.106		36.449.521	

Nota: Datos adaptados de ACICAM (Informe Importaciones Enero-diciembre de 2017 a 2019).

Figura 6.

Países de origen de importación de calzado en Colombia en US\$CIF 2019.



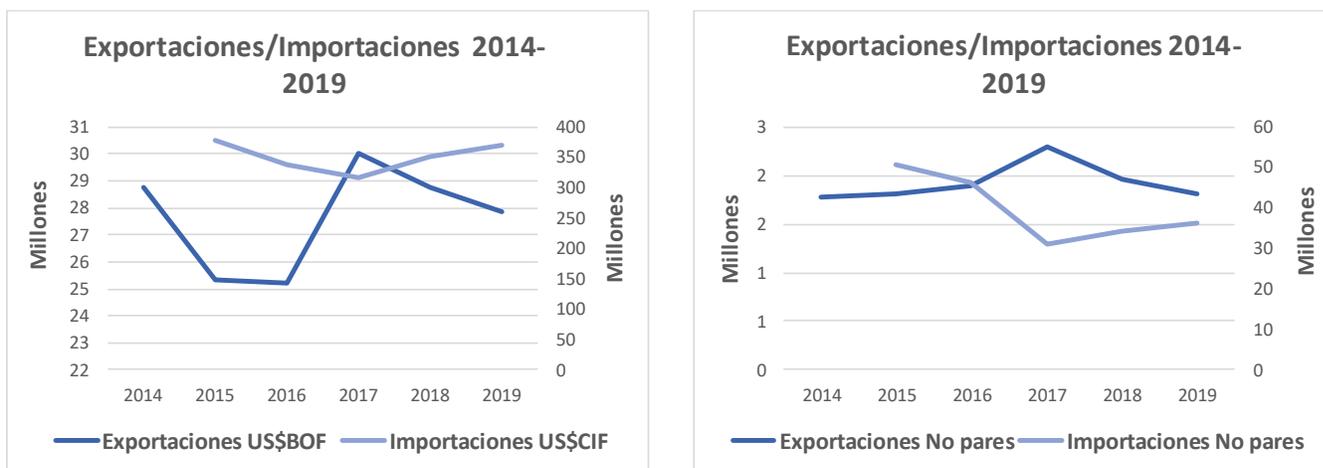
² CIF: Cost, Insurance and Freight.

Nota: Datos adaptados de datos de ACICAM (Informe Importaciones Enero-diciembre de 2017 a 2019).

Según la figura anterior, Colombia exportó para el 2019 US\$FOB 27.861.277 e importó US\$CIF 371.435.106, lo que quiere decir que el país importa alrededor de 13 veces el valor de sus exportaciones. Esto se evidencia en la siguiente gráfica que muestra la balanza comercial del país.

Figura 7.

Balanza comercial de Colombia 2014-2019.



Nota: Datos adaptados de ACICAM (Informe Exportaciones/Importaciones Enero-diciembre de 2014 a 2019).

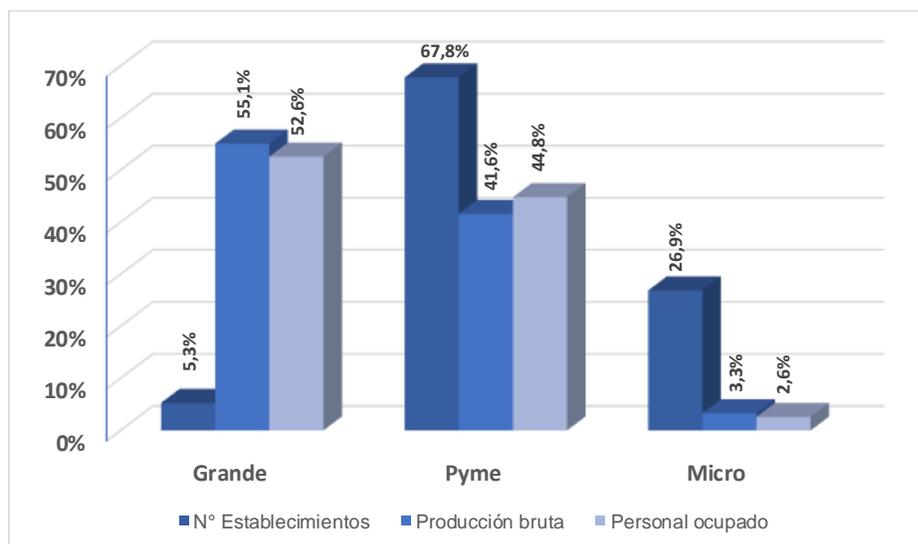
Como se evidencia en las figuras inmediatamente anteriores, las exportaciones de calzado en el país son significativamente inferiores respecto a las importaciones de este; divergencia que podría ser disminuida incentivando dicha industria local y las exportaciones de sus productos.

Como se muestra en la siguiente figura dentro de las empresas registradas en el sector para 2016, el 67,8 %, del total del número de establecimientos, se ubican en la categoría de pyme (pequeña y mediana empresa), sobreponiéndose sobre las micro (26,9 %) y las grandes empresas (5,3 %); no obstante, el número de establecimientos sobre cada categoría no es un determinante de las cantidades de producción bruta de las mismas: las grandes empresas acaparan la mayor parte de la producción con un 55,1 % de la producción general del sector, mientras que las pymes y las micro empresas registraron 41,6 % y 3,3% respectivamente. Y del mismo modo, el personal

ocupado en ellas toma proporciones semejantes, empleando así las grandes empresas el 52,6 % del total de empleados en el sector del calzado, y por su parte el 44,8 y el 2,6 son ocupados por las pymes y las microempresas respectivamente, durante el mismo período de estudio (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2018).

Figura 8.

Comportamiento de las empresas del sector calzado en Colombia 2016.



Nota: Datos adaptados del Centro de Estudios Económicos ANIF (Mercados Industriales. Pyme y Gran Empresa. Cueros y Calzado. 2018-19).

3.1.4 Comparación de Colombia con Otros Países

En diferentes índices calculados a nivel internacional, Colombia ocupa lugares lejos del top 10. Para el año 2018, en el caso del Índice Global de Competitividad, presentado por el Foro Económico Mundial, el país obtuvo el puesto 60 entre 140 países, precedido por Kazajistán; por otro lado, en el Índice de Competitividad Internacional publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad, Colombia se encuentra en la posición número 34 de los 43 países en cuestión, seguido por Turquía y México en los puestos 35 y 36 respectivamente; y finalmente en el Índice

de facilidad para hacer negocios (Doing Business) estimado por el Banco Mundial, se situó en el lugar 59 entre los 190 países considerados.

Tabla 6.

Índice de competitividad de Colombia frente a otros países.

Índice Global De Competitividad 2018		Índice De Competitividad Internacional 2018		Índice De Facilidad Para Hacer Negocios 2018	
Foro Económico Mundial 140 países		Inst. Mexicano para la Competitividad 43 países		Banco Mundial 190 países	
PAÍS	POSICIÓN	PAÍS	POSICIÓN	PAÍS	POSICIÓN
EE.UU	1	Noruega	1	Nueva Zelanda	1
Singapur	2	Suiza	2	Singapur	2
Alemania	3	Suecia	3	Dinamarca	3
Suiza	4	Irlanda	4	Corea	4
Japón	5	Canadá	5	Hong Kong	5
Finlandia	11	Holanda	12	Malasia	24
Noruega	16	Austria	14	Polonia	27
México	46	Italia	20	México	49
Colombia	60	Panamá	26	Chile	55
Perú	63	Grecia	29	Colombia	59
Brasil	72	China	31	Brasil	125
Bolivia	105	Colombia	34	Nicaragua	131
Venezuela	127	México	36	Venezuela	188
Chad	140	Nigeria	43	Somalia	190

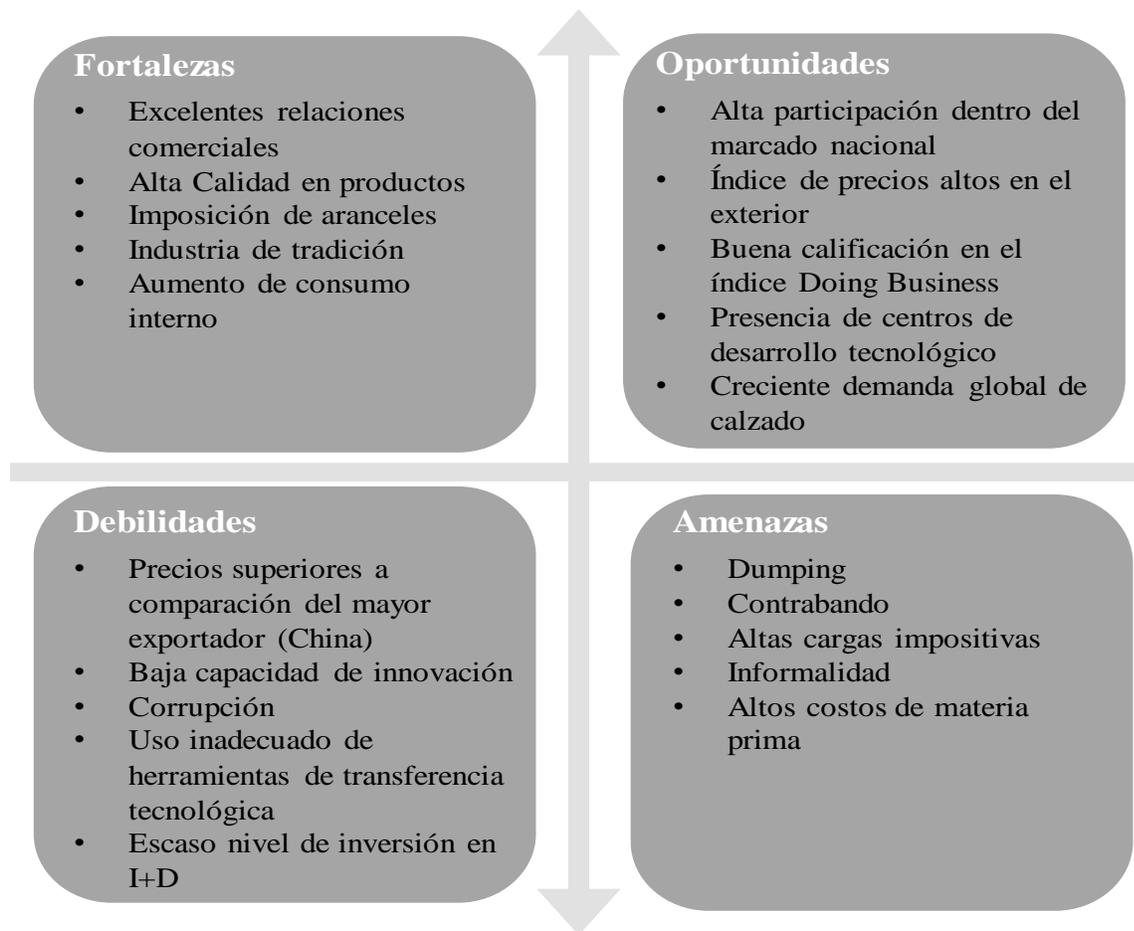
Nota: Datos adaptados del Foro Económico Mundial, IMCO y el Banco Mundial.

Con esto, se deja en evidencia el alto potencial de Colombia en términos de competitividad. A pesar de las deficiencias que presenta en los pilares de capacidad de innovación (36 puntos porcentuales), adopción de nuevas tecnologías (47 puntos porcentuales) e instituciones (50 puntos porcentuales), el país se ubica por encima del promedio de los países latinoamericanos y del Caribe, lo cual es una señal de buen desempeño que incentiva la entrada de capitales extranjeros. Así mismo, esto representa una expectativa de mejora en el mediano plazo, tanto para la competitividad como para el crecimiento económico.

3.2 Análisis FODA del Calzado en Colombia

Figura 9.

Análisis FODA de la competitividad del subsector calzado en Colombia.



3.2.1 Fortalezas

- Diferentes acuerdos comerciales de Colombia con diferentes países del mundo. Se encuentran actualmente 16 acuerdos comerciales vigentes con naciones como Estados Unidos, México, Panamá, Chile y Canadá.

- Alta Calidad del calzado colombiano. La producción nacional es reconocida y preferida por diferentes países no solo de Latinoamérica sino de Europa.

- Imposición de políticas antidumping por medio de aranceles con el objetivo de proteger el mercado local, como el decreto 1786 del 2 de noviembre de 2017 el cual sanciona el calzado que ingrese con un valor inferior o igual al límite establecido.
- La industria de calzado colombiano es una tradición que tiene su origen desde la época de la colonización española. Así mismo, ha atravesado procesos de apertura económica los cuales fortalecieron la visión del mercado global por parte de los empresarios nacionales.
- El consumo interno de pares de calzado ha venido en aumento en los últimos años. En el año 2017, las ventas no tuvieron un buen crecimiento descendiendo 4,3% respecto al año anterior. En cambio, para el 2018, este índice aumentó al menos un 7% (Brand, 2018).

3.2.2 Debilidades

- Según el instituto nacional de estadística y geografía de México (INEGI), el índice de precios de vestido y Calzado en China es 30% más bajo que en Colombia en el nivel de precios mundiales, lo cual tiene como resultado una baja competitividad en el mercado mundial del calzado colombiano ya que los compradores preferirán los precios menores.
- Baja capacidad de innovación y creación de productos diferenciados que permitan el posicionamiento del producto local tanto en el mercado nacional como internacional. De esta manera, se dificulta la competencia con la producción italiana la cual se caracteriza por agregar valor a través del diseño del calzado.
- Según la Fiscalía General de la Nación, la corrupción representa alrededor del 1,6% del producto interno bruto (PIB) (cerca de 8 billones de pesos al año). Así mismo, Colombia ocupa el puesto 83 en el ranking de los países más corruptos del mundo.

- Infraestructura insuficiente para cubrir las necesidades de la cadena productiva, desde la obtención de las materias primas, siguiendo con la fabricación hasta el transporte del producto terminado para finalmente comercializarlo.
- Bajo uso de herramientas de transferencia tecnológica como el centro de desarrollo tecnológico para las industrias de calzado, cuero y afines de Colombia (Ceinnova).
- Escaso nivel de inversión dirigido a investigación y desarrollo que obstaculiza el posicionamiento contundente de marcas locales dentro del mercado nacional e internacional.

3.2.3 Amenazas

- El sector es afectado por el dumping. Una gran proporción de las importaciones de calzado provenientes de China llegan a un precio menor que los precios de referencia, lo cual tiene un impacto negativo sobre la producción y las ventas locales debido a su subfacturación.
- La entrada masiva de contrabando al país perjudica la producción y demanda local. Esto se ve reflejado en el número de empresas participantes en la Encuesta Anual Manufacturera, quienes consideran como uno de los mayores obstáculos para mejorar el nivel de competitividad.
- Las altas cargas impositivas derivadas de las diferentes reformas tributarias restringen la disponibilidad de recursos para el acceso a los productos del sector del calzado.
- La alta tasa de informalidad presente en el subsector trae como consecuencia condiciones de competencia desleal debido a la presencia de productos de baja calidad y de bajos costos.
- Altos costos de materia prima debido al desabastecimiento derivado de la importación de cuero crudo y verde a países como China.

3.2.4 Oportunidades

- El nivel de producción nacional está proyectado para participar en un 70% dentro del mercado nacional lo cual reduciría significativamente la dependencia de las exportaciones calzado (Vanguardia Liberal, 2016).
- El índice de nivel de precios de calzado es 4% más alto en Estados Unidos si se compara contra Colombia. Esto, supone una oportunidad para posicionar el producto local y competir en este mercado foráneo vía precios.
- Colombia tiene un puntaje de 69.41 según el índice Doing Business, el cual mide la facilidad para hacer negocios dentro de una región determinada. Como resultado de esto, se tiene que el país cuenta con fácil acceso a créditos y adicionalmente, ofrece un alto grado de protección para los pequeños inversionistas.
- El centro de desarrollo tecnológico para las industrias de calzado, cuero y afines de Colombia (Ceinnova) ofrece mejoramiento en términos de competitividad a las empresas del sector a través de convenios institucionales y servicios técnicos y tecnológicos con el objetivo adicional de optimizar los procesos al interior de estas.
- Creciente demanda de calzado mundialmente a tasas de 2% en promedio en productos como calzado deportivo, calzado de cuero y calzado (Global Research & Data Services, 2020).

3.3 Competitividad del Clúster de Calzado en el Departamento de Santander

Santander conforma el grupo de las principales regiones con más concentración del sector manufacturero en Colombia junto con Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico, pues, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre 29 entidades territoriales, Santander se ubica en el cuarto puesto, debido a la fortaleza de su capital

humano, el ascenso de su economía, las finanzas, la gestión pública y las modernas mejoras en infraestructura (PROCOLOMBIA, 2015).

Iniciando con el periodo de análisis para el 2014, el subsector del calzado tuvo el tercer puesto con el 18% en cuanto a la participación dentro de la industria manufacturera después de los alimentos y confecciones que obtuvieron el 20,8% y 18,5%, respectivamente. Dentro de las principales inversiones, se encuentra en el octavo puesto el comercio del calzado con 5500 millones destinados al subsector. (CCB, 2015)

En el 2015 Colombia atravesó una crisis económica significativa debido a su dependencia rigurosa con la industria petrolera, aunque no sea un país con grandes reservas del mismo. Los precios del barril del petróleo disminuyeron a tal punto que todas las variables económicas que dinamizan el sector manufacturero, al cual pertenece la fabricación del calzado y sus partes, tuvo una recesión notable. En la capital de Santander, Bucaramanga, fue uno de los sectores con menor crecimiento, siendo este del 0,6%. Por otra parte, en cuanto a la producción real y ventas del sector calzado, partes y artículos de cuero tuvo buen comportamiento siendo estos 7,9% y 6,1%, respectivamente dentro de las principales inversiones de dicho año tuvo presencia de USD 182.256 en el subsector de teñido de pieles que hace parte de la cadena productiva de la industria del calzado. (DANE, 2014-2018)

En este periodo, la inversión en maquinaria en el sector del calzado tuvo una disminución del 49,0%, siendo este el año que cuenta con el menor indicador entre el periodo a evaluar (2014-2018). Para el 2016, dicha inversión presentó una recuperación rápida y significativa, con un crecimiento del 609,0%, alcanzando una inversión final de aproximadamente USD 15.984.000.

Así mismo, tanto el consumo intermedio como la producción bruta fueron afectados durante este año, ya que tuvieron una recesión de 2,5% y 3,4% respectivamente. Estos indicadores también

tuvieron un gran crecimiento para el año 2016, con 11,2% y 97,4%. Por su parte, el personal empleado en el año 2015 tuvo un decrecimiento de 3,4% y para el 2016 se pasó de tener 534 empleados a 864 empleados, esto representa el 6,4% de ocupación en esta actividad (DANE, 2014-2018). Cabe mencionar que en el departamento de Santander prima la informalidad y la presencia de microempresas en el subsector, siendo esta modalidad de empresa el 90% de las empresas constituidas, por lo tanto, estas empresas no son tenidas en cuenta en las estadísticas presentadas por el DANE.

Esta recuperación puede atribuírsele a los aranceles previstos en el decreto número 1744 del 2 de noviembre del 2016, cuyo objeto es proteger el comercio interno mediante la restricción de la importación de calzado a bajo costo.

Adicional a esta recuperación, para el año 2016 el subsector calzado fue el protagonista en cuanto a la inversión, ya que ocupó los primeros lugares teniendo distintos montos de 650, 457 y 300 millones de pesos colombianos, lo que es aproximadamente 512.869 USD

Además, las exportaciones de Colombia para el sector calzado en la clasificación de fabricación de calzado, partes del calzado y el calzado en us\$FOB, disminuyó entre el 2015 y el 2016, lo que se explica principalmente por la reducción de las ventas a Ecuador y Chile, aun cuando se presentaron incrementos en el producto vendido en Venezuela, Panamá y Estados Unidos, que amortiguaron la caída (ACICAM, 2016).

Según Vanguardia (2015), el consumo de la población colombiana depende de las importaciones del calzado, ya que estas suplen el 55% de la demanda y la producción nacional solo el 45%. El consumo per cápita de Colombia promedia 2,8 pares anuales. Por otro lado, existen dos ferias importantes que incentivan el comercio de zapatos: la primera, es el internacional footwear & leather show, organizado por uno de los gremios con más participación en el subsector:

ACICAM La segunda es la exposición nombrada ExpoAsoinducals, como su gremio organizador, en la cual participan empresas de calzado y sus partes, las cuales buscan promover la industria del calzado y magnificar su potencial. El primer evento es realizado semestralmente en Bogotá, la capital del país, y participan varios sectores como: moda, calzado femenino, calzado infantil, calzado masculino, marroquinería y peletería.

Siguiendo con los informes de ACICAM, el departamento de Santander ha jugado un papel importante en las exportaciones, ya que para el 2018 fue el segundo exportador en calzado us\$FOB y el mayor exportador de número de pares, con 26% de participación en la exportación nacional.

Santander tiene más de 600 mpresas constituidas en el territorio que se dedican a la fabricación del calzado y sus partes. Dentro de la clasificación de curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles, se posiciona C.I GASACO IMP. EXP. S.A.S con el mayor número de ventas para el año 2018, siendo este 3,4 billones USD, aunque con una utilidad neta no tan favorable, de 18.955usd. La empresa BROMX S.A.S, que se dedica a la fabricación de calzado, es la mejor posicionada, relativamente, teniendo en cuenta su utilidad neta y sus ventas, contando con 189.547USD como utilidad neta y, para sus ventas, tiene un total de 1,5 billones USD siendo la segunda con mayores ventas en el subsector de Santander (Compite 360, 2018).

Por otro lado, Colombia cuenta con un programa de suma importancia llamado Colombia Productiva, el cual articula al gobierno y los sectores industriales, este es creado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo que busca potencializar la competitividad y productividad de estos. Sus principales objetivos son: promover la calidad para exportar la cual busca acompañar y cofinanciar a las empresas vinculadas a la entidad para obtener certificaciones internacionales,

aumentar la eficiencia energética que tiene como principal objetivo la optimización del consumo de energía, por último, existe una sección llamada Colombia Transforma Moda que busca trabajar con las regiones que concentran el 90% de la producción de moda del país para potencializar sus habilidades, entre otros (Colombia Productiva, 2018). Santander tiene participación en el programa anteriormente mencionado, debido a su importancia en la industria manufacturera y sobretodo en la producción de calzado

3.3.1 Ubicación y Servicio de Transporte

Santander cuenta con una superficie de 30.537 km², lo cual representa el 2.7% del territorio colombiano, y su población es aproximadamente 2 millones 8 mil habitantes. Su capital, Bucaramanga, acapara el 55.3% del departamento y es ahí donde se centra la industria del subsector calzado, principalmente en el barrio San Francisco (DANE, 2018).

El departamento limita por el norte con los departamentos de Cesar y Norte de Santander, por el este y por el Sur con el departamento de Boyacá y por el Oeste con el Río Magdalena, que lo separa de los departamentos de Antioquia y Bolívar.

Santander está dividido en 87 municipios y está conectado con red de carreteras aceptables, además del aeropuerto Palonegro. El departamento cuenta con oportunidad potencial a nivel de comunicación nacionalmente en cuanto a vías terrestres y acceso al principal río deL país. Las vías terrestres de Santander, y en general en Colombia, siempre han sido un gran problema para el transporte de todo tipo, con respecto al departamento, en estudio, las vías se encuentran cerradas temporalmente o reducidas a un solo carril, por las fallas en construcción, derrumbes y por posibles arreglos o ampliaciones.

Recorrer de norte a sur el departamento de Santander, con aproximadamente 348 kms, toma 7 horas y 25 minutos, cuando la carretera no presenta obstrucciones adicionales. Entre las ciudades

principales como Barrancabermeja, Sangil, Socorro, Málaga, Barichara y Vélez, toma, aproximadamente, 2 horas y 30 minutos 7 horas y 25 minutos.

Santander se ha caracterizado en el sector turismo por ofrecer deportes extremos e historia en pueblos como San gil, Barichara y zapatoca. Por esto, el servicio de transporte es considerablemente bueno y cuenta con cuatro formas de transporte: vías terrestres o carreteras, aéreo, férreo y fluvial. Más adelante se hablará de las infraestructura que los engloba.

El transporte terrestre es el más usado para transportar carga y está expuesto a ciertas variables que están en constante cambio como el precio de los combustibles, además, Colombia es el tercer país después de Brasil y Chile que cuenta con las tarifas de peajes más altas.

En la capital, Bucaramanga, se encuentra el terminal de Transportes de Bucaramanga, en el cual pertenecen empresas importantes como Copetrán, Berlinas y Brasilia que comunican todo el país e incluso, tiene destinos internacionales hacia Ecuador, Perú y Venezuela. Adicionalmente, hay servicio de taxis y buses intermunicipales que facilitan el transporte de pasajeros en Santander. Finalmente, los residentes o visitantes pueden optar por el servicio de alquiler de autos.

3.3.2 Infraestructura

Santander cuenta con 10.500km de vías primarias terrestres o carreteras pavimentadas incluyendo primarias, secundarias y terciarias. Entre los proyectos más importantes se encuentra la vía Bucaramanga- Barranca y Bucaramanga-Cúcuta, esta última conecta a Santander con uno de sus departamentos que lo delimitan y que juega un papel muy importante en la industria del calzado. Existe transporte férreo que comunica La Dorada con Barrancabermeja, pero este es usado principalmente para el carbón y es una estructura subutilizada.

El tercer modo de transporte es el fluvial el cual navega por el Rio Magdalena, Puerto Internacional IMPALA, este solo es usado 0,04%. (Gamboa Gelvez, 2016)

Sobre los niveles de competitividad existe el Índice Departamental de Competitividad (IDC), el cual es una replica del Índice Global de competitividad (IGC) que tiene en cuenta 3 pilares: condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación. En el primero se comprenden las instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental el segundo abarca la educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados, por último, la sofisticación e innovación engloba, como su nombre lo dice, la sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial. (Consejo Privado de Competitividad; Universidad del Rosario, 2018)

Para empezar, Santander se ubica en el cuarto lugar, entre 27 departamentos, con un IDC de 5,97, por debajo de Bogotá (8,24), Antioquia (6,78) y Caldas (6,16); presentando grandes desafíos en áreas como infraestructura, ya que para este año es el segundo pilar con menor puntuación, ubicando a Santander en el puesto nueve, además, se reflejan debilidades en materia de servicios públicos y conectividad.

Asimismo, pertenece a la etapa 4, medida por el IDC, junto con Atlántico, Bogotá y Antioquia, departamentos que para pertenecer a este grupo deben tener las siguientes ponderaciones, condiciones básicas: 30%; eficiencia: 50% y sofisticación e innovación: 20%.

Sin embargo, el departamento cuenta con varios parques industriales, entre ellos, la Zona Franca de Santander y ruta 169 centro industrial. En cuanto a la Zona Franca de Santander, según el informe de gestión (2018), el parque industrial se destacó en el ranking “The Global Free Zone of the Year” y emplea, en promedio, a 1200 personas ocupando el primer lugar en cuanto a generación de empleo. Esta es considerada como una plataforma de clase mundial que fomenta la industrialización de bienes y servicios y operaciones globales de offshoring y outsourcing desde Santander para el mundo, así mismo, incorpora a más de 50 empresas instaladas, que efectúan

aproximadamente 9.647 operaciones con valor FOB de 101 millones de dólares. (Zona Franca de Santander, 2018)

Por otra parte, el Parque Tecnológico de Guatiguará brinda un espacio para que se desarrollen proyectos tecnológicos aplicables para producción de bienes y servicios, con el fin de aumentar el valor agregado y mejorar la competitividad del departamento. Este parque industrial lo componen 14 centros de investigación y más de 300 investigadores, y es posible debido a la unión de universidades como la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Pontificia Bolivariana, la Gobernación de Santander, las alcaldías de Bucaramanga y Piedecuesta y de empresas privadas, como la Fundación Cardiovascular del Oriente y Empresa Colombiana de Gas-ECOGAS.

Por otro lado, en Santander hay catorce infraestructuras que hacen alusión al transporte aéreo, entre aeropuertos y aerodromos, el más importante es el Aeropuerto Internacional Palonegro, ubicado en Lebrija, cerca al área metropolitana de Bucaramanga, seguido por los de Barrancabermeja, Sangil, Málaga, Rionegro y Sabana de torres. Solo el Aeropuerto Internacional Palonegro moviliza más de 800.000 pasajeros al año. El segundo, el Aeropuerto Nacional Yarigués, está ubicado en Barrancabermeja, una ciudad que tiene en el petróleo su principal fuente económica, solo tiene vuelos desde y hacia la capital del país, Bogotá, además de transportar carga.

Para el 2018, el aeropuerto más cercano a Bucaramanga contó con aproximadamente 34.814 operaciones aéreas. En cuanto a la carga transportada, en donde se incluye transporte nacional, internacional, carga regular y no regular, los aeropuertos de Santander tuvieron 6.186 toneladas, de las cuales 1.906 salieron de los aeropuertos anteriormente mencionados y estos fueron territorio clave para la llegada de 4.280 toneladas. (Aerocivil, 2018).

Del mismo modo, el Aeropuerto Internacional Palonegro obtuvo la certificación de aeródromo, lo cual puede ser una oportunidad para el departamento para la apertura a más empresas aeronáuticas nacionales e internacionales, ampliando el nivel de intercambio comercial de toda la cadena productiva. Es importante mencionar que el transporte aéreo no es usado comúnmente para el transporte de carga, así que las modificaciones o inversiones en el aeropuerto puede ser más significativo para el transporte comercial de pasajeros.

En el plan de Desarrollo 2018-2022 se tienen presupuestados para Santander 12.757.900 USD, en donde el transporte y logística es el segundo subsector con mayor inversión con un total de 947.700 USD, en el primer puesto se ubica la inversión en infraestructura educativa que se le destina más del 50% de la inversión total. (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

La Ruta del Sol II ha sido el proyecto con mayor protección y con más obstáculos que ha podido presentar Colombia. Este proyecto inició en 1997, para reducir el tiempo de desplazamiento a máximo 18 horas y mejorar la competitividad, conectando el centro del país y la costa Atlántica, interviniendo aproximadamente 1.071 kilómetros de vías, que atravesarían 8 departamentos y 39 municipios. Su extensión se dividió en tres tramos, con el fin de realizar doble calzada, rehabilitación y mantenimiento de las vías. Santander está ubicado en el tercer tramo, en una obra de 465 kms que va desde San Roque hasta Santa Marta, lo cual costaría 2.733.800 USD. (SEMANA, 2017)

La ejecución del proyecto ha estado envuelto en varios problemas de corrupción, en especial, la vinculación ilegal de Odebrecht en la financiación de la Ruta del Sol II. El estado de la construcción de la vía para Santander, en el 2019, fue el paso a carril con regulación pare y siga por trabajos en la vía a la altura del km 0 a 3 en el sector la fortuna vía Bucaramanga-Barrancabermeja. (Arango Holguín, 2019).

3.3.3 Sistema Político y de Gobierno

Como todos los departamentos y provincias de Colombia, Santander tiene un sistema democrático con un gobernador elegido cada 4 años. El departamento está dividido en 87 municipios, para el 2015 se anuló la reelección, así que los periodos de gobierno duran el mismo tiempo. El sistema político es gobernado por tres entidades principales: legislativo, ejecutivo y judicial.

Historicamente el primer alcalde de la capital, Bucaramanga, electo por voto popular se dio en 1992 con la elección de Juan Carlos Duarte, quien pertenecía a uno de los partidos tradicionales que desde entonces estuvieron al mando de la ciudad políticamente hasta el 2016, año en el que se posicionó por primera vez Rodolfo Hernández, empresario de la zona, quien pertenecía a un movimiento alternativo llamado Lógica, Ética y Estética. En efecto, Santander ha sido dirigido por partidos tradicionales, donde todos sus gobernadores han estado envueltos en escandalos, mayormente, por presunta corrupción. Desde el periodo de Hugo Aguilar quien ganó reconocimiento por ser un participante activo en la muerte del narcotraficante Pablo Escobar, todos sus sucesores han tenido alianzas amistosas o incluso familiares, ya que sus hijos Richard Aguilar (2012-2015) y Mauricio Aguilar (2020-2023) también han ganado en las urnas del pueblo santandereano.

3.4 La Actual Situación del Clúster de Calzado en Santander

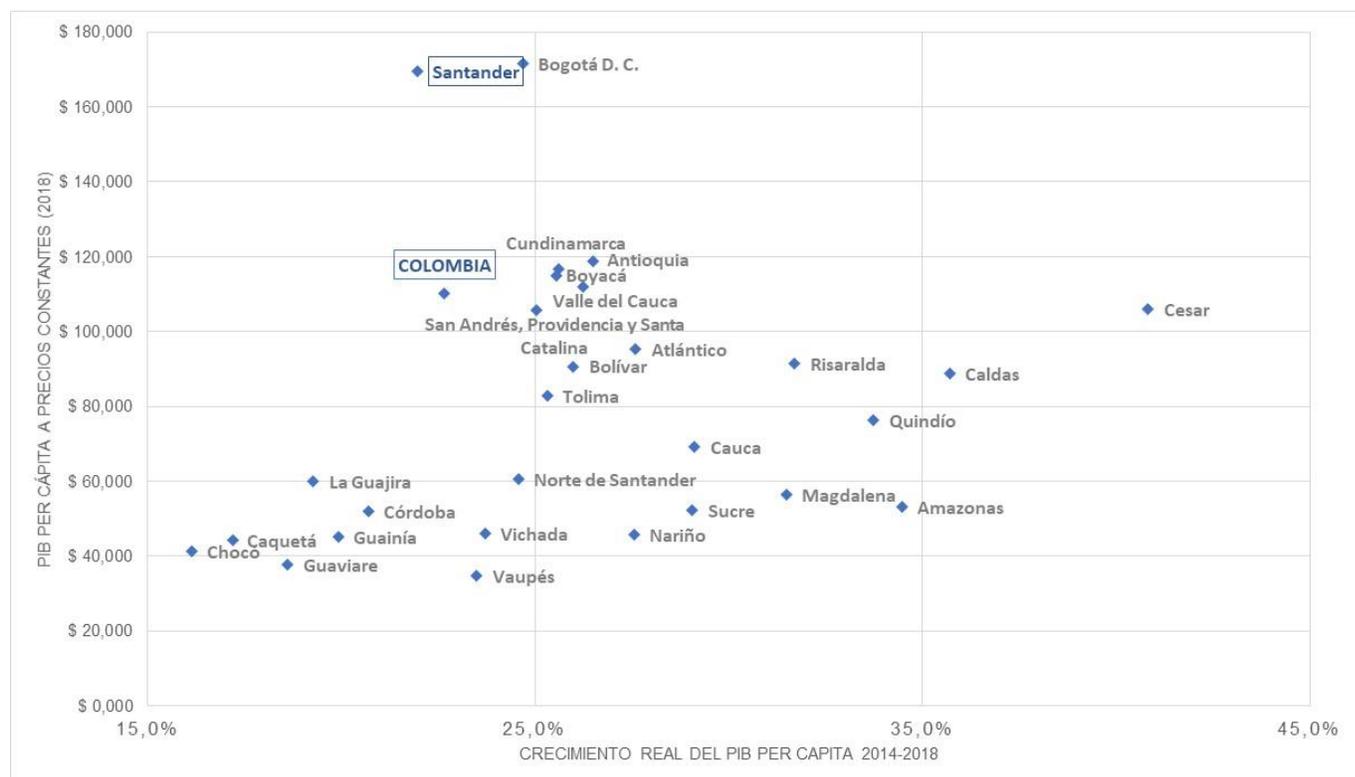
La prosperidad en el departamento de Santander puede ser verificada teniendo en cuenta su índice económico PIB per cápita que para el año 2018 fue el segundo departamento con el indicador más alto teniendo numéricamente una contribución de 16.945,45USD a precios constantes.. Este comportamiento se puede evidenciar en la siguiente gráfica, además, de posicionarse mejor que el promedio nacional junto con la capital colombiana, Bogotá D.C Este

indicador estuvo dinamizado específicamente por los precios del petróleo que tuvieron un decrecimiento de los últimos años de dicho año y la guerra comercial entre potencias con China y Estados Unidos.

A continuación, se presenta la figura 10 en la cual se expone el desempeño de Colombia y sus departamentos, incluido Santander.

Figura 10.

Desempeño de Santander comparado con los departamentos de Colombia incluyendo Colombia USD.



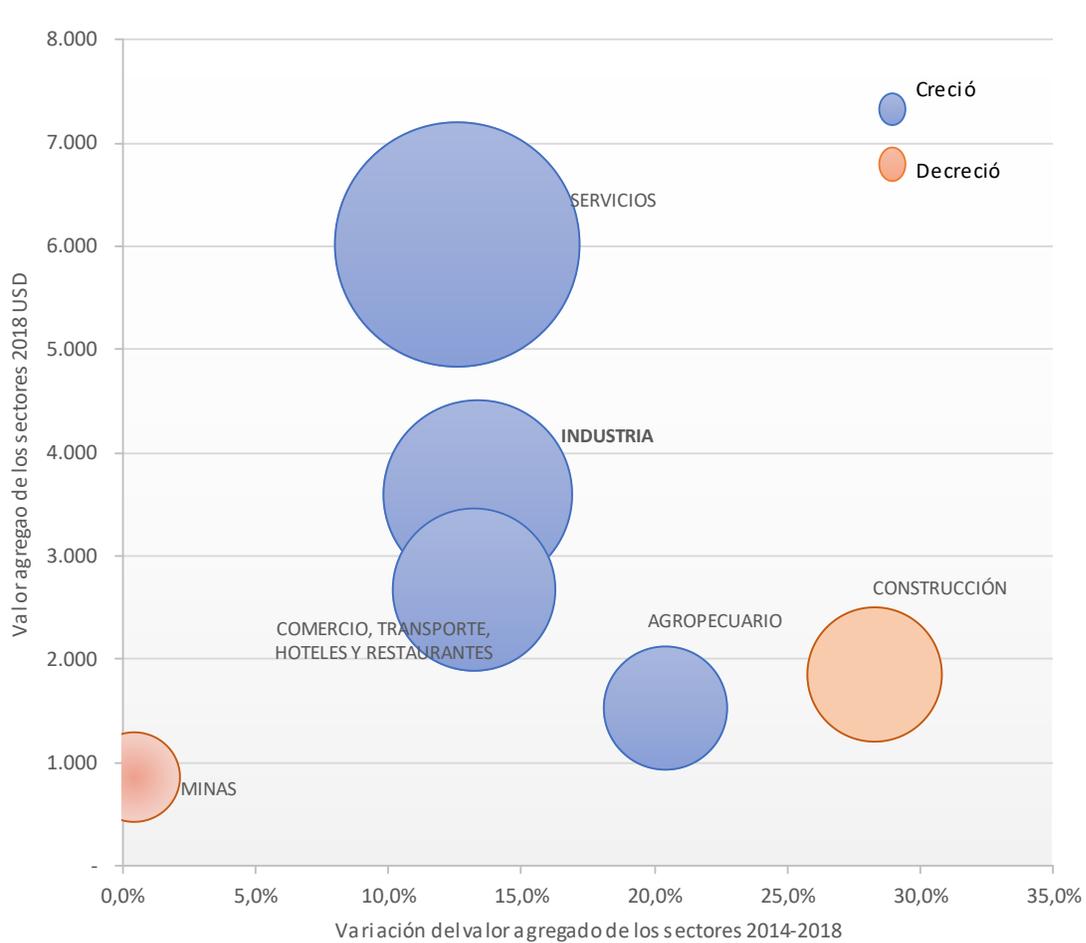
Nota: Datos adaptados de DANE 2014-18.

Se evidencia el comportamiento positivo que ha tenido Santander en el periodo de investigación 2014- 2018. El departamento tiene similitud con el desempeño de la capital, Bogotá, siendo su PIB per cápita del 2018 mayor a 160.000 USD.

En el departamento hay 5 actividades económicas que toman protagonismo para el 2018, siendo estas: Servicios con 18,2%; Industria 10,9%; Comercio, Transporte, Hoteles y restaurantes 8,1%; construcción 5,6%; Agropecuario 4,6% y finalmente, Minas 2,6%. (CCB, 2018). Es decir, el sector Industria al que pertenece la fabricación de calzado ocupa el segunda lugar del Producto Interno Bruto de Santander, como se muestra en la siguiente frigura. El sector tuvo un valor agregado de 3.599 millones de dólares para el mismo año y una variación del 2014-2018 positiva de 13,4%, siendo el segundo sector con mayor crecimiento después del sector agropecuario que aumentó un 20,4%.

Figura 11.

Valor agregado de las actividades económicas más importantes de Santander (2014-2018) USD.



Nota: Datos adaptados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Continuando con la caracterización del subsector del calzado en Santander es necesario desglosarla industria manufacturera para así, mostrar y analizar el comportamiento de los subsectores con mayor importancia en relación a la fabricación del calzado.

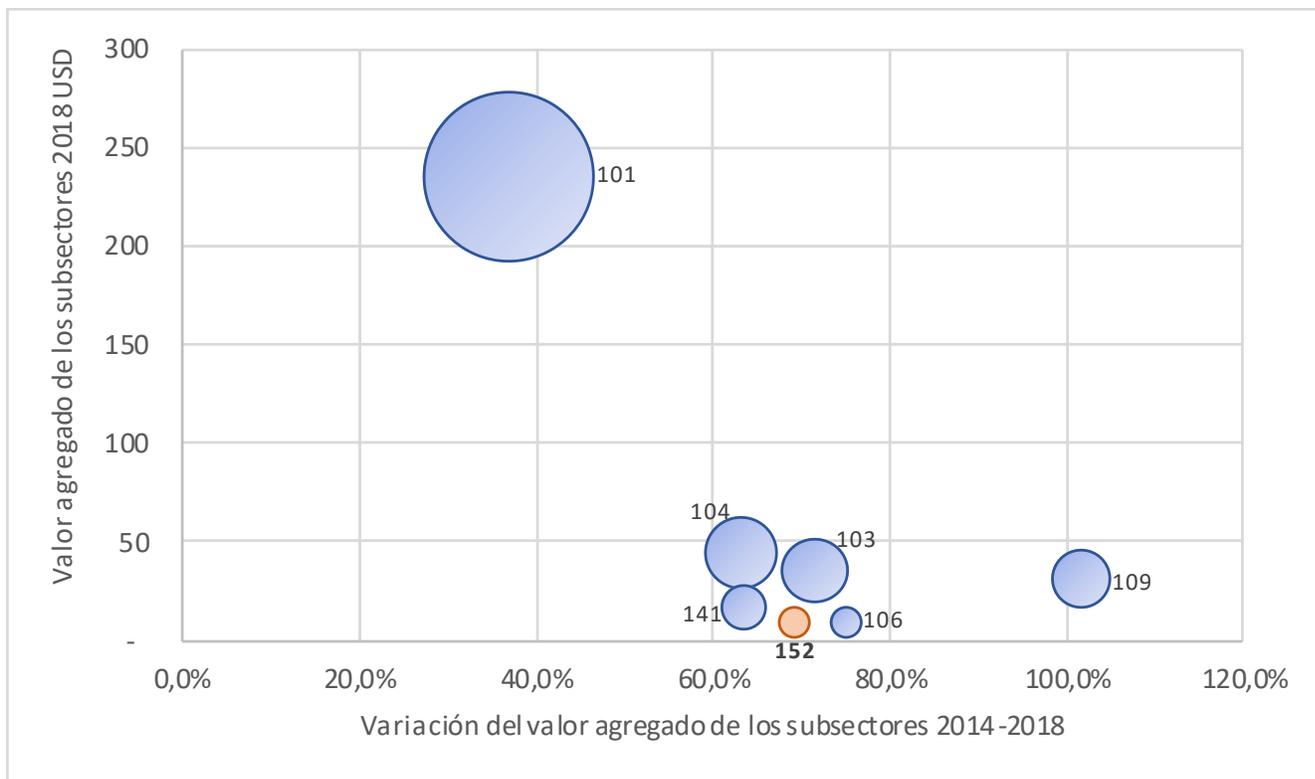
Se toman aquellos subsectores con mayor índice de valor agregado en el 2018 incluyendo la industria textil, la elaboración de café debido a su reconocimiento internacional y la fabricación de calzado. Según su clasificación CIIU rev 4 se encuentra lo siguiente:

- 101: Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos
- 103: Elaboración de aceites y grasa de origen vegetal
- 104: Elaboración de productos lácteos
- 106: Elaboración de café
- 109: Elaboración de alimentos preparados para animales
- 110: Elaboración de café
- 141: Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel
- 152: Fabricación de calzado

Entonces, en la siguiente figura se muestra tanto el valor agregado de cada uno de los subsectores como la variación del 2014 al 2018 en relación a el subsector de investigación.

Figura 12.

Valor agregado de los subsectores de la industria manufacturera 2014-2018 en millones de USD.



Nota: Datos adaptados de la Encuesta Anual Manufacturera.

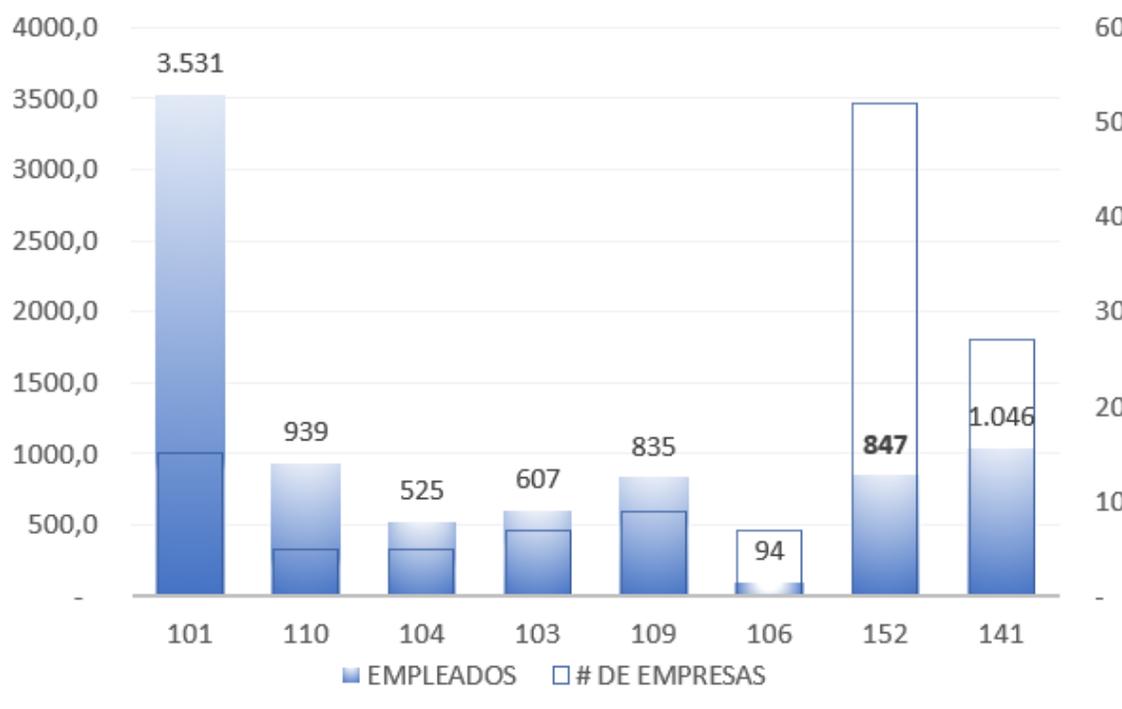
Aunque la elaboración de bebidas es la segunda industria manufacturera con mayor valor agregado siendo este 187.558.286USD con respecto al 2018, tuvo un decrecimiento abrupto del 8,2% y para mayor entendimiento de la figura anteriormente señalada se ignora en la comparación.

En comparación con la fabricación de calzado, si bien este cuenta con generación de valor agregado insignificante de 8.550.574USD, ha tenido un crecimiento dentro de la ventana de tiempo favorable y significativo del 69,3%, siendo este mayor al crecimiento tanto de confección de textil y de la industria de carne y pescado que es la que cuenta con mayor valor agregado con respecto a las demás.

Ahora, es pertinente indicar la relación entre el número de empresas existentes en los subsectores anteriormente mencionados y su capacidad de generar empleo. Lo cual se muestra a continuación en donde también se incluye el subsector de elaboración de bebidas.

Figura 13.

Comparación de número de empleados y empleados de los subsectores de Santander 2018.



Nota: Datos adaptados de la Encuesta Anual Manufacturera.

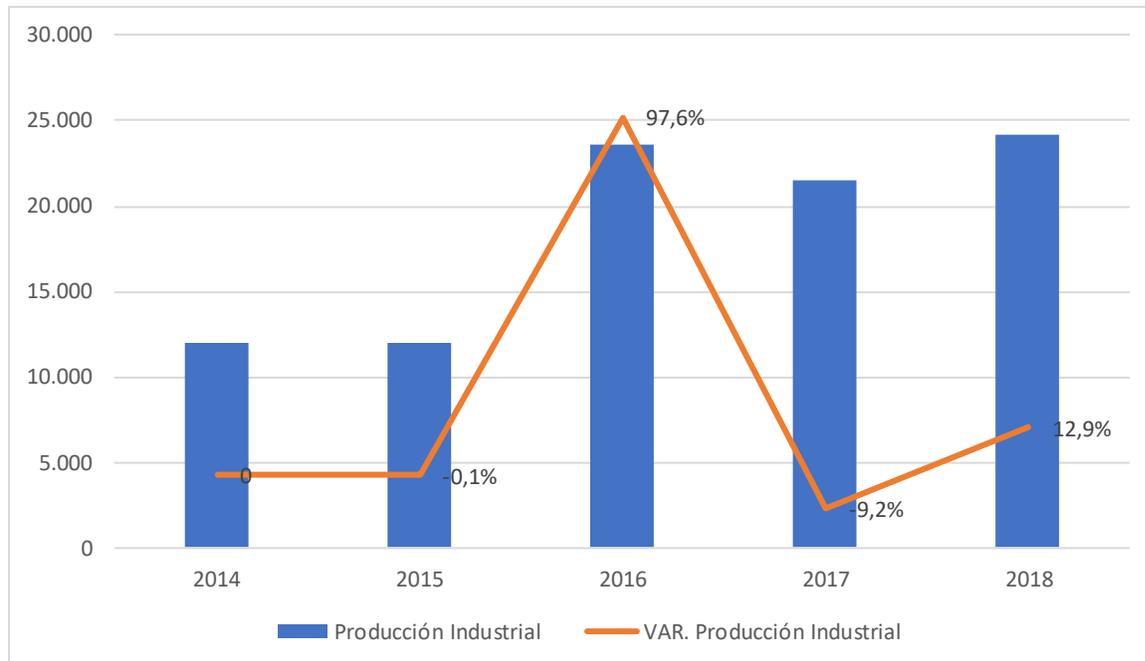
La fabricación de calzado que se identifica con el 152 muestra el mayor número de empresas existentes en relación a los demás subsectores contando con 52 estipuladas por el Dane que incluye tanto Pymes y grandes, las cuales generan 847 empleos. Al contrario, sucede con la industria de carnes y pescados que cuenta con menos empresas que el calzado pero genera 3.531 empleos.

En cuanto a la producción industrial del subsector en el 2018 se evidenció tanto una recuperación como el pico más alto durante el periodo 2014- 2018 siendo este de 24.235,44 USD y contando con una variación del 12,9% con respecto al año anterior. En la figura que aparece a

continuación se puede ver el vaivén por el que ha estado sujeta la producción industrial y se evidencia la repercusión de la crisis económica mencionada anteriormente por la cual atravesó el país en el 2015.

Figura 14.

Producción industrial del subsector calzado en Santander 2014-2018 en USD.



3.5 Ventaja Competitiva De Santander

Santander compone al grupo de los departamentos líderes de producción de calzado en Colombia y además, cuenta con un papel significativo en la exportación nacional del país. Variando sus posiciones en los primeros lugares junto con un comportamiento favorable durante el periodo 2016 al 2018, ya que para el 2018 el departamento ocupó el segundo lugar en cuanto a exportación de número de pares con 436.574 productos enviados al extranjero y el tercero en cuanto al valor de ventas. En el 2016 se mantuvo sin salirse de los cinco principales exportadores, siendo el 17% de la exportación en US\$FOB total nacional y ocupó el cuarto para el intercambio foráneo tanto de calzado y sus partes como en el número de pares. (ACICAM, 2018)

Según estadísticas, los colombianos han aumentado su consumo promedio, el cual se calcula en promedio de 2 a tres pares por persona anualmente. Cabe resaltar que el calzado deportivo es el producto líder con mayor crecimiento y se expone oportunidades en el mercado del calzado infantil, calzado dama y caballero y el calzado deportivo.

Por esta razón, existe la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM), lo cual es una fución de la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero (ASOCUEROS), la Corporación Nacional de Calzado (CORNICAL) y la Asociación de Fabricantes y comerciantes del calzado de San Francisco (ASOFACAL) con el fin de promover, conectar y apoyar la competitividad de los sectores integrados junto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga que logra la conectividad, trabaja en la competitividad y mejora la productividad empresarial, ofreciendo apoyo, asesoría y control, también, cuentan con programas gratuito para los empresarios y emprendedores.

Igualmente, tras la iniciativa de ACICAM se cuenta con el Centro del Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia que tiene como objetivo lograr a transferencia de teconología, información técnica y de moda, como también, se encarga de tanto de desarrollar como diseñar productos, pruebas que mejoren la eficacia de los procesos y desarrollo competitivo a través del laboratorio equipado especialmente. Cabe resaltar que es la única institución de investigación con la que los proveedores tienen relaciones comerciales.

ASOFACAL nace de la asociación de fabricantes y comerciantes en el sector de San Francisco, el cual es considerado como la vitrina del calzado y se encarga de ferias como “El tour del calzado” que promueve específicamente a los empresarios de esta zona, con el fin de exponer el calzado tipo exportación.

Por otro lado, se ha estado desarrollando un proyecto sobre Colombia productiva donde se incluye el sector de cuero, calzado y marroquinería de los departamentos más representativos en este, incluido Santander. El programa tiene como objetivo principal construir tejido empresarial con visión a 2028 (Colombia Productiva, 2018), en donde, se construye un plan a seguir teniendo en cuenta como meta para el año 2025 posicionar a Colombia como el tercer productor de Latinoamérica junto a la generación de tasa de empleo industrial del 6% y que la exportación regional alcance el 12%. Para lograrlo, proponen consolidar la “marca país”, la innovación tecnológica, promoción del consumo interno, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y la formalización especializada del talento humano para así, aumentar la competitividad en las empresas y valor agregado altos en productos ofrecidos.

En cuanto a la apertura comercial extranjera, ante cualquier tratado de libre comercio, Colombia comprende una desventaja general y es su falta de infraestructura. El TLC pactado con Estados Unidos no supone ningún efecto negativo al subsector de la industria manufacturera, al contrario, puede ser una oportunidad para posicionar el calzado local ya que este país es el primer importador del producto a nivel mundial. De hecho, para el 2018 se registró 67 millones USD de exportaciones de Santander a dicho país, en donde la manufactura contó con el 1,4% del total de productos enviados y participaron 130 empresas del sector. Además, en comparación al sector con mayor exportación que es el petroquímico cuenta con mayor portafolio de productos, ya que la industria manufacturera envía 377 productos diferentes, en cambio, para la industria petroquímica se calculan solo 10 productos disponibles. Es importante mencionar cómo las microempresas toman protagonismo siendo el 28,1% del total de los productos manufactureros enviados a Estados Unidos (CCB, 2018)

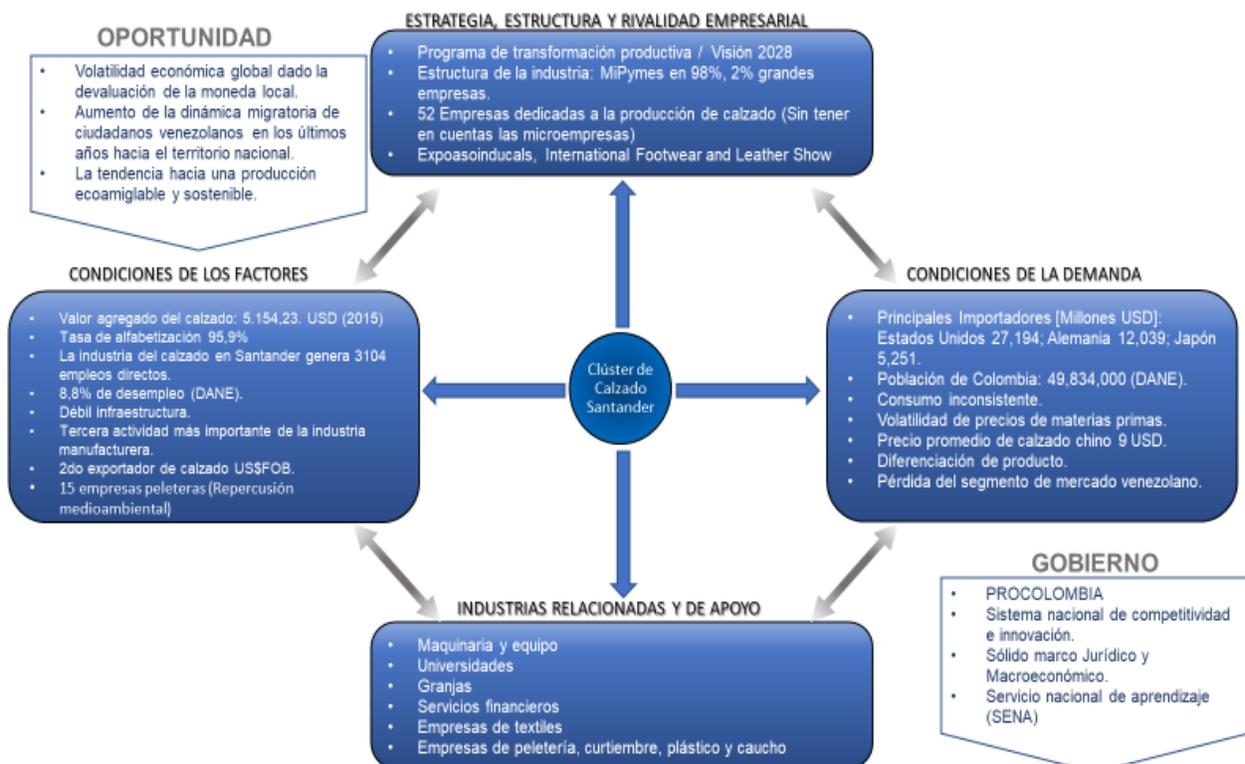
La ventaja competitiva de Santander podría resumirse en tradición, mano de obra y calidad de producto. Además, cuenta con ciertas leyes antidumping que protegen la producción local, la cual sanciona la entrada de productos al país con precios menores a los costos de producción del calzado colombiano. Finalmente, participa en acuerdos comerciales que deben ser aprovechados para potencializar la marca país a nivel internacional.

3.6 Análisis de Diamante para el Cluster del Calzado de Santander

A continuación, se podrá observar el patrón diamante el cual incluye las condiciones de los factores, industrias relacionadas y de soporte, condiciones de demanda así como la estrategia, estructura y rivalidad empresarial, para el análisis del departamento de Santander con relación a su clúster de calzado.

Figura 15.

Diamante del clúster del calzado en Santander.



3.6.1 Condiciones de los Factores

El departamento de Santander está incluido en diferentes estrategias compuestas por instituciones públicas y privadas para desarrollar la competitividad y avanzar en el posicionamiento del subsector del calzado, debido a la importancia de este en la producción de calzado.

Para el 2018, el departamento fue la cuarta economía más importante del país con una participación del 6,5%. En cuanto al valor agregado que se le calcula al subsector calzado para el 2015 fue de 5.154,23 USD, este valor es considerado insignificante al compararse con otros subsectores de la industria manufacturera como productos de la refinación del petróleo, carne y pescado y bebidas, los cuales tienen un valor agregado de 2.508.003USD, 191.755USD, 193.526USD, respectivamente. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2015)

Debe tenerse en cuenta la promoción de las exportaciones para incrementar el beneficio económico, promover la capacitación para jóvenes que representan un papel fundamental para el futuro de la manufactura articulando la formación educativa y laboral, así como el sentido de pertenencia con el producto local de calidad.

Así mismo, para la consolidación de una estrategia efectiva se necesita compromiso de todos y cada uno de los actores del subsector para fortalecer las microempresas y que estas dejen de representar la mayor proporción en el subsector del calzado, ya que esto no permite la competitividad rigurosa que puede encaminar a la competencia para que, de esta manera, este subsector pueda tener una participación significativa dentro del mercado internacional.

De acuerdo con el Ministerio de Educación, una de las grandes falencias de la industria manufacturera es la carencia de trabajo calificado en todos los niveles, que tiene un impacto directo en su productividad y competencia. En el 2007 se constituye una Alianza Estratégica

Manufacturera que tiene como objetivo fomentar programas técnicos profesionales y tecnológicos en los departamentos de Santander y Norte de Santander para dar soporte a la demanda de mano de obra del macro sector. Gracias a la unión de instituciones educativas, asociaciones de la industria, el apoyo del sector público y de centros de investigación, innovación y productividad se dio lugar a 8 programas técnico-profesionales y 9 tecnológicos, 11 aulas de formación especializada en calzado, marroquinería, joyería y confecciones, fortalecimiento de infraestructura, entre otros componentes estratégicos. Se destaca la participación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la Universidad Cooperativa de Colombia, ACICAM, Cámara de Comercio de Bucaramanga y demás (Ministerio de educación).

Por otro lado, la tasa de alfabetización del departamento es de 95,9% para el año 2015, creando un buen ambiente para que la población tenga mejores oportunidades laborales logrando satisfacción personal y mejor estabilidad familiar. Esto, también ayuda a potencializar habilidades que son requeridas en los diferentes niveles de la cadena que compone el subsector del calzado.

La producción de zapatos se da desde la colonización de los españoles, debido a que estos viajaban con personas capacitadas para que los suplieran de calzado provenientes de Europa. Después de esto, empezó la producción de las famosas alpargatas para la población ya que estas eran las de menor costo al estar elaboradas con algodón, yute y cáñamo. Esta tradición evolucionó y se extendió a través de la historia, manteniéndose la producción del primer producto del país, pero en menor medida.

El proceso de teñido tiene un impacto en el medio ambiente, ya que no es fácil eliminar la contaminación causada por la industria. En el departamento de Santander existen aproximadamente 15 empresas en la industria de peletería. Más adelante, se retomará este punto, el cual es muy importante y afecta la producción del calzado.

El proceso en Colombia empieza desde el sacrificio del ganado, seguido de la cadena de producción de pieles. Este se clasifica principalmente en cuatro etapas. El primero se llama “bank” se encarga de limpiar la piel como materia prima, la cual puede protegerse con el uso de sal común. El objetivo principal de esta etapa es eliminar todos aquellos componentes como el sodio, cabello y proteínas que no logran convertirse en cuero. Para la siguiente etapa, se tiene en cuenta la prevención de deterioro de la piel, la cual evita que sufra cambios de temperatura y humedad.

En este proceso se utilizan principalmente materiales vegetales o sales inorgánicas, especialmente sales de cromo. La piel curtida es llamada azul o en el término inglés “wet blue”. Adicionalmente, El recurtido, teñido y engrasado es la tercera parte del proceso, el cual ayuda a que el cuero adquiera suavidad, color y características que se requieren para la comercialización del producto. Finalmente, la última etapa es el “terminado”, en donde se le da las características específicas a cada tipo de producto, como el grabado, color, textura, entre otros (Quintero, Quezada, Bautista, Torres, & Leyva, 2012)

En la industria del calzado se generan aproximadamente 112.727 empleos, siendo este el 2,4% de la ocupación en la macro industria manufacturera. Además, teniendo en cuenta su cadena productiva y las industrias relacionadas a la producción de calzado, como su materia prima, genera otros 17mil empleos extra los cuales incluyen a los proveedores. En Santander la generación de empleo del subsector calzado es aproximadamente 3.104 empleos directos (Compite 360, 2018).

Además, Santander cuenta con una tasa de desempleo menor a dos dígitos dentro de la ventana de tiempo 2014-2018. Para este último año el índice del departamento fue de 8,8% y su capital, Bucaramanga tiene un puntaje de 82.18, según el Doing Business, en la clasificación de apertura de un negocio posicionándose en el número 15 entre 32 localidades de Colombia.

Es importante impulsar esta actividad económica ya que es la tercera actividad más importante de la industria manufacturera en el departamento. Hay que recalcar la posición significativa de Santander en la exportación de calzado US\$FOB, ya que es el segundo exportador a nivel nacional

Para finalizar, el ámbito con mayor negatividad se le atribuye a la infraestructura, en especial, la vial, ya que sus conexiones terrestres no se encuentran en buen estado para reducir el tiempo de transporte de mercancías y productos. Además, el departamento cuenta con baja inversión en maquinaria para el subsector del calzado, siendo este 1.906,4 USD entre 2014 al 2018 (DANE, 2014-2018).

3.6.2 Industrias relacionadas y de soporte

La asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas ACICAM, es una entidad sin ánimo de lucro que busca agrupar a los empresarios del subsector encargada de brindar asesoría para todos sus afiliados además de promover la buena representación de la industria tanto a nivel nacional como internacional por medio del mejoramiento de las empresas asociadas en términos de competitividad.

Lo anterior se logra a través de las alianzas y los convenios establecidos entre ACICAM y los diferentes comités internacionales-sectoriales de países como Chile, México y Ecuador, así como las diferentes nacionales también aportan a este propósito; Las entidades nacionales encargadas de esto son la Universidad del Rosario, quien en alianza con ACICAM creó un plan llamado Colombia productiva el cual ofrece capacitación en los diferentes eslabones de la cadena productiva de la industria del calzado desde la formación de talento humano hasta la integración de los diferentes procesos para lograr empresas altamente competitivas y terminar productos con un diferencial en valor agregado con respecto a la competencia.

Por otro lado, los apoyos financieros con enfoque hacia el crecimiento empresarial son proporcionados por una entidad llamada INNPULSA la cual no solo brinda acompañamiento y soporte a través del aprovechamiento de diferentes estrategias de financiación, sino que también busca aumentar la competitividad de la industria incentivando el acceso a nuevos mercados y así mismo fomentando un cambio en la cultura y la mentalidad empresarial.

3.6.3 Condiciones de demanda

La población de Colombia para el 2018 es de 49 millones 834 mil, en donde 22 millones 447 mil es población económicamente activa, de acuerdo con el último informe de diciembre del mismo año (Datos Macro, 2018). Santander cuenta con una población de 2 millones 91mil habitantes, de los cuales el 63,6% entra en las características de población económicamente activa, lo cual se traduce en cifras numéricas como 1 millón 181mil personas que entran en la edad apta para trabajar (DANE, 2018)

El consumo inconsistente del producto local caracteriza a la población santandereana, aunque este es suplido apenas el 40% por mercancía nacional, ha tenido comportamiento positivo los últimos años, lo cual permite que los fabricantes tengan una oportunidad para posicionar más su marca siendo, de esta manera, más competitivos. El consumo promedio colombiano es de 2.8 pares de calzado per cápita.

La volatilidad de las materias primas se debe a que la mayor parte del cuero y pieles fabricados en Colombia es exportada, teniendo en cuenta que Colombia es el mayor productor en latino américa y que estas materias primas son exportadas sin ningún valor agregado, lo cual impide la generación de ventaja competitiva en un mercado en el cual se podría ser sobresaliente.

En cuanto a la importación de productos que participan en el mercado nacional del calzado, el producto chino entra a competir por un precio promedio de 9 USD, lo que supone una gran

amenaza tanto en la producción como comercialización del calzado local. Además, como la mercancía colombiana carece de diferenciación de producto, al final de la balanza, el consumidor preferirá un producto de menor precio ignorando la calidad.

3.6.4 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

El gobierno de Santander se ha encargado de promover los pilares básicos para que el departamento pueda posicionarse entre los 5 más importantes del país, haciendo énfasis en la educación, salud y desarrollo empresarial.

Así es como Santander pertenece a uno de los programas con mayor importancia en los últimos años, al cual se le atribuye el nombre de Programa de Transformación Productiva que tiene como principal objetivo no solo desarrollar competitivamente el subsector del calzado sino otras actividades económicas que son consideradas significativas para el país. Con este se planea crear un ambiente en el cual la eficiencia fluya, integrando el sector educativo, laboral y empresarial.

La estructura del subsector manufacturero es claro y preocupante ya que el 98% de sus empresarios lo conforman las micro, pequeñas y medianas empresas, por otro lado, tan solo el 2% de este lo conforman grandes empresas.

La informalidad y la poca visión a futuro que tienen muchos trabajadores del subsector ha condicionado su competitividad, siendo un obstáculo para fortalecerse y lograr la rivalidad estrecha que permite la superación de cada empresa, ya que esta es una eficiente manera para la innovación del producto o técnicas de producción.

El hecho de que estas microempresas no logren crecer o desarrollarse empresarialmente se les atribuye a los obstáculos que presentan para acceder al sistema financiero e incluso, una vez

obtenido el crédito, como su riesgo es mayor la tasa de interés inferida a este tiempo empresa supera el promedio del mercado, afectando su productividad y dificultando su proceso.

Según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) que solo tiene en cuenta las empresas con más de 5 empleados, existe por lo menos 233 empresas dedicadas a la manufactura del calzado.

Para potencializar el subsector se han creado a través del tiempo asociaciones y eventos que permite a los empresarios tener visualización que logre generar mayor rentabilidad exponiendo sus productos a través de plataformas diseñadas para crear alianzas nacionales e internacionales. Tal es el caso de las ferias ya anteriormente mencionadas como ASOINDUCALS y el International Footwear and Leather Show (IFLS), además del tour del calzado. El IFLS cuenta con el apoyo de PROCOLOMBIA, la alcaldía de Bogotá, Avianca, Vena, entre otros; en esta plataforma se reúnen fabricantes, industriales y diseñadores nacionales e internacionales de calzado, marroquinería, prendas de vestir en cuero y artículos de viaje. Igualmente, cuenta con la participación de fabricante y/o comercializadores nacionales e internacionales de cuero, maquinaria, insumos, componentes y tecnología.

3.6.5 Oportunidad

Se considera una oportunidad la volatilidad económica global dada la devaluación con respecto al dólar de la moneda local para las empresas exportadoras, debido a que la mayoría de los negocios en el mercado internacional se realizan en dólares. Así que una vez se evidencie la disminución de la tasa de cambio en moneda local con respecto al dólar, se supone mayor ganancia en términos de dinero para el proveedor debido a la diferencia del cambio.

También se considera como una oportunidad el cambio global en términos de moda encaminando el comercio a productos eco amigables que perduren durante el tiempo en contra del *fast fashion* que está dejando una huella negativa en el mundo debido a los grandes residuos.

Asimismo, se evidencia dos épocas en donde se disparan las ventas en Colombia. La primera se da a mitad de año y la segunda a final de año en épocas decembrinas, de esta manera, es importante consolidar una estrategia de marketing que incentive a los compradores a preferir el producto local.

Finalmente, Colombia ha evidenciado un aumento en la migración de ciudadanos venezolanos debido a los conflictos sociopolíticos del país vecino. Así que esto puede aumentar las ventas del comercio local debido a la atracción de nuevos clientes.

3.7 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Industria del Calzado en Santander

Figura 16.

Las cinco fuerzas del subsector calzado en Santander.



3.7.1 Barreras de Entrada

La actividad económica tiene una trayectoria histórica que la distingue y que ha sido factor clave para que se consolide como una de las actividades más importantes del sector manufacturero, añadiéndole, que además de ser una actividad a la cual se le puede sacar beneficios económicos superiores, requiere de mano de obra extensiva para finalizar su proceso de calidad. Recalcando la existencia de asociaciones que apoyan el desarrollo del subsector y específicamente, la gran labor que ha hecho ACICAM por brindar apoyo científico, estadístico y de capacitación, incluso, incentivando jóvenes diseñadores con su programa *Innovación para tus pies*, en donde, se da soporte a nuevas ideas, impulsando el talento para obtener lo que tanto escasea en la industria: Innovación y diseño.

Las relaciones comerciales del calzado pasaron de ser proteccionistas al neoliberalismo, lo cual trajo ventajas y desventajas. Viéndolo por la parte positiva, este ámbito puede ser una gran oportunidad para llegar a mercados internacionales, pero también, golpeó fuertemente al sector que no contaba con una estructura robusta para enfrentar los nuevos retos que proponía competir con otros productos. La entrada de nueva mercancía puede interpretarse como la motivación a innovar en nuevos procesos o productos para el sector y hacer de este un mercado competitivo.

Para regular la calidad de los productos circulantes en el comercio, se estableció un marco legal. De esta manera, el etiquetado, la calidad, garantías, propagandas, fijación de precios y bienes se ríjimen mediante decretos. También, por medio de la ley 905 de 2004 se establecen normas legales para las micro y pequeñas empresas promoviendo capacitación, apoyos y financiamiento.

En cuanto al medio ambiente, la producción se rige bajo la Norma Sanitaria, teniendo en cuenta que la producción de pieles de animales es uno de los mayores problemas. Estas leyes tienen como

objetivo velar por la preservación y conservación del medio ambiente, como la ley 2811 de 1974 que protege a los animales en vía de extinción (Ruiz & Calderón, 2018)

Un factor que define la barrera de entrada es el acceso a materias primas. En el ámbito general, este se ha convertido en un problema, ya que la mayoría de las materias primas producidas en el país de calidad son exportadas, exponiendo a los productores locales a una volatilidad de precios poco competentes. Es importante mencionar que la exportación de materias primas sin ningún valor agregado genera ambiente contraproducente para las empresas que se dedican a la manufactura del calzado y al mercado general, limitando el crecimiento de rentabilidad.

Según el trabajo investigativo de Álvarez Arteaga, para la apertura de una nueva empresa no es necesario contar con gran capital para la adquisición de los activos fijos como maquinaria e infraestructura en general (Álvarez Arteaga, 2018).

Igualmente, se menciona que el costo para la constitución legal de una microempresa según la Cámara de Comercio de Bogotá es de 100,66USD, incluyendo: autenticación en notaria de documento privado de constitución de la empresa, registro de la empresa en la Cámara de Comercio de Bogotá, derechos por registro, formulario de registro mercantil, certificado de existencia y representación legal y, por último, la inscripción de libros.

Con referencia al trabajo de investigación a cargo de Sepúlveda Badillo y Lizarazo Parada, los costos variables y costos fijos anuales de una microempresa ya constituida en San Gil municipio de Santander, serían aproximadamente 1.957,46USD y 12.779,86USD, respectivamente. Además, el valor de su inversión fija que incluye equipos, muebles y enseres, además de la maquinaria y equipo de dicha empresa se aproxima a los 12.382USD (Sepúlveda Badillo & Lizarazo Parada, 2016).

La entrada a la competencia en Colombia es relativamente fácil, ya que los empresarios del subsector no invierten mucho capital en maquinaria, pero, en el momento de alcanzar un nivel competitivo que logre posicionar a la nueva empresa y establecer una ventaja competitiva que le permita sobresalir será un camino largo y complejo, ya que para esto, se debe crear una estrategia o bien de diseño o de eficiencia productiva, lo cual, sí requiere de inversión alta.

3.7.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Colombia es uno de los mayores productores de materias primas para el calzado ya que según la FAO, en el 2016 se produjeron 15500 toneladas de cuero lo cual equivale al 20% de la producción total regional. Lo cual es coherente con el hecho de que el país es intensivo en la producción de bovinos.

Por lo anterior, se puede afirmar que en la industria se cuenta con un gran stock de insumos para la fabricación de calzado, lo cual esto le otorga cierto grado de control de mercado a los proveedores de materias primas.

En consonancia con lo anterior, gracias al inventario de materias primas del país y a la disminución de la demanda interna de calzado se tiene como resultado una fuga de insumos hacia países con mayor producción trayendo como resultado en la mayoría de los casos el desabastecimiento de insumos para las empresas del sector nacional. En otras palabras, los comercializadores de cuero y sus derivados se inclinan por la exportación de sus productos pues esta práctica es más rentable para ellos.

Los proveedores cuentan con sus respectivas asociaciones que incentivan la industria a la que cada uno pertenece. Por ejemplo, a los peleteros los acoge la Asociación de Peleteros de Colombia (Aspecol) y en el departamento la Asociación de Peleteros de Santander hace presencia.

Así que los proveedores que tienen más poder en la cadena productiva del calzado son los peleteros, ya que para aquellos fabricantes que se especializan en el calzado de cuero o piel es importante el suministro de este insumo y dependen únicamente de sus decisiones. Al contrario, para los demás productores, esto puede ser solucionable sustituyendo el producto con otra materia prima como el plástico.

Por otro lado, las cámaras de comercio entre sus funciones tienen la de velar y promover por una justa y sana competencia al interior de la industria (Macías, 2017), adicionalmente funcionan como una herramienta de ayuda ante la dirección de aduanas para facilitar diferentes operaciones de exportación e importación.

3.7.3 Productos Sustitutos

El calzado hecho en cuero tiene como sustitutos varios productos. Uno de ellos es el calzado con materia prima sintética, imitación o combinación de materiales que den nuevas texturas, además, de diseños innovadores que satisfagan las necesidades del consumidor por medio de otro material que le sea mucho más accesible en cuanto a precio.

La importación del producto que entra a precio mucho menor es una amenaza para el mercado local. Ya que estos bienes son fabricados por medio de optimización de costos a través de tecnología de último nivel y materiales sintéticos que disminuyen su costo de producción; la mano de obra utilizada para estos es mucho menos costosa, debido a su producción en masa.

Así mismo, el calzado importado tiene una tendencia a la réplica de marcas ya posicionadas junto con calidad relativa a su precio, lo que hace que su demanda se eleve, en donde, la curva de preferencia se desplaza positivamente a su favor y catapulta el calzado local.

3.7.4 Poder de Clientes

Los consumidores tienen para elegir más de 10 marcas de calzado colombianas posicionadas como Velez, Bosi, Calzatodo, Mussi, entre otros, y en alta gama productos reconocidos como Mario Hernández y Nora Iozza. Esto les permite tener un poder de compra bastante superior al de los vendedores, debido a que tienen variedad a la hora de elegir en dónde comprar. En adición, tienen dentro de su canasta de opciones el calzado importado ya anteriormente mencionado y el contrabando que afecta la competitividad de los empresarios locales.

Con la llegada del internet y por ende las redes sociales, el comercio electrónico cada vez toma mayor fuerza y es un facilitador de transacciones debido a tiempo, métodos de pago y precios competitivos. Las empresas pueden aprovechar el medio para aumentar sus ventas, incluso, en redes sociales como Instagram, sin ningún valor adicional. Esto también genera una nueva manera de competir añadiendo una herramienta para cubrir nichos que antes no estaban al alcance.

El consumidor cuenta con protección por parte de la superintendencia de Industria y Comercio, a través de la ley 480, en donde se interpone el límite y exigencias en cuanto a empaque, la información que se le brinda al comprador sobre el producto, en publicidad y mercadeo (Ruiz & Calderón, 2018).

En Santander, la división de calzado y vestuario es el tercer producto que más consumen los habitantes, siendo este el 4% de la estructura de gasto en las principales ciudades de Colombia, después de alimentos y vivienda. (Herrera, Samper, & Charry, 2012). También se menciona que los consumidores de Santander y en Colombia prima la calidad del producto a la hora de adquirirlo.

La demanda del calzado está ligada a las tendencias de moda y la variación de precios por el calzado de dama sobresale con el 46% de las ventas ante el calzado masculino (Proveedor de investigación, 2018), además el calzado industrial tiene una gran participación sobre el consumo

de los clientes. También, es posible segmentar al consumidor en tres fases: Los que anteponen el precio, los que consideran el precio una variable importante sin embargo tienen en cuenta el diseño y confort y finalmente, se encuentran los que prefieren la calidad, el diseño y confort.

En cuanto a la demanda femenina el consumo de tenis ha aumentado debido a la preferencia del confort, según el gerente general de Vélez, sus ventas de “Sneakers” han aumentado para el 2018 (Julio, 2019). Añade que el consumo también está influenciado por el descuento.

Además, nacionalmente las empresas preferidas por los colombianos son Adidas, Vélez y Bosi con el 6%, 5% y 3%, respectivamente, recalcando las dos últimas ya que son de Colombia. Por último, también es importante mencionar que en el top 10 se encuentra Venus, esta empresa que también tiene origen colombiano sobresale por su línea infantil con el 0,9% del market share del calzado.

3.7.5 Rivalidad y Competencia

Los principales competidores de la industria del calzado en Santander y Colombia son los grandes productores de calzado en el mundo; la mayoría de estos productos importados provienen de países como China, Brasil, Vietnam, Ecuador, Indonesia y México los cuales cuentan con mayores avances tecnológicos los cuales generan niveles de productividad más altos que los del sector nacional. Como resultado, se obtiene una estructura asimétrica del mercado mundial.

La rivalidad que se presenta en la industria del calzado es débil, teniendo que en la estructura de esta la presencia de microempresas es del 98%. Debido a que las empresas no tienen flujo de información en el cual puedan desarrollar nuevas tecnologías para mejorar la producción general de todas las empresas, ni tampoco el incentivo de innovar en diseño ya que su proyección hacia el futuro es nula. La mayoría de los empresarios del subsector viven del diario.

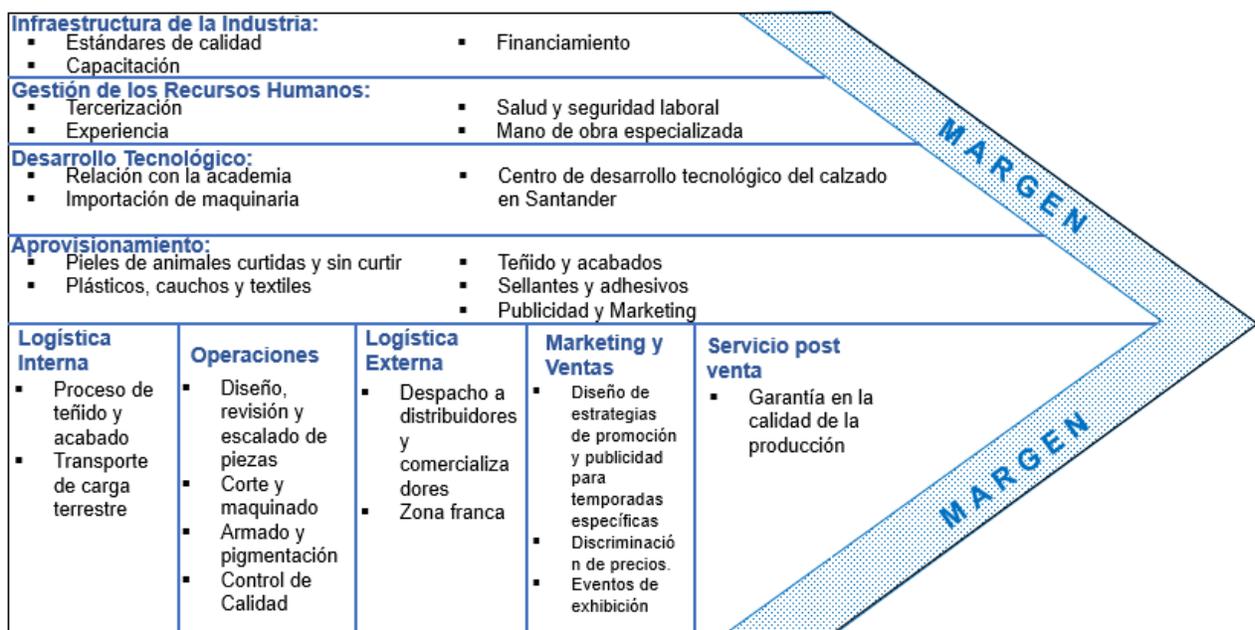
Es necesario mencionar la participación de Croydon Colombia S.A, empresa tradicional y pionera de la industria, ya que ocupa el primer puesto a nivel nacional en cuanto a sus activos. A nivel departamental Evacol S.A.S sobresale en la fabricación de otro tipo de calzado, excepto calzado de cuero y piel.

Finalmente, Bucaramanga cuenta con un ambiente de negocios que facilita la realización de ellos, lo que puede generar un aspecto positivo en la industria a la hora de hacer nuevas alianzas o ejecutar planes comerciales para aumentar el beneficio económico.

3.8 Cadena de Valor

Figura 17.

Representación de la cadena de valor del calzado en Santander.



3.8.1 Logística Interna

- La materia prima proviene tanto de productores locales como de la importación.
- La vía terrestre juega un papel importante ya que es por este medio donde se transporta la mayor parte de la materia prima usada.

- La maquinaria usada para el proceso de fabricación del calzado es importada.
- La disponibilidad de usuarios y prestadores de servicios logísticos se compone mayormente en empresas pequeñas siendo estas el 49,60% y 58,30%, respectivamente (Melo & Muñoz, 2018).
- La actividad de almacenamiento para las pequeñas y medianas empresas se encuentra tercerizada en un 70% y 62%, respectivamente (Melo & Muñoz, 2018).

3.8.2 Operaciones

- La mayor parte del sacrificio de ganado bovino va dirigida al sector de producción de calzado
- Los estándares de calidad han venido evolucionando a medida del tiempo acoplándose a las necesidades globales
- En el proceso de producción de calzado se generan grandes cantidades de residuos como residuos de piel, plástico, aceites usados, entre otros, los cuales son regulados dentro del marco legal.
- El control de calidad se rige bajo el marco regulatorio del Gobierno nacional junto con la Superintendencia de Industria y Comercio.

3.8.3 Logística Externa

- En cuanto al ciclo de pedido las grandes empresas cuentan con ventaja sobre el tiempo de alistamiento de este, pues la capacidad para cubrir el volumen de ordenes por parte de las pequeñas y medianas empresas, en tanto que, las grandes tardan 10 horas menos con respecto a las pequeñas y 20 horas menos con relación a las medianas empresas (Melo & Muñoz, 2018)
- Según, el indicador de pedido perfecto, las pymes y las grandes empresas tuvieron un promedio de 60% y no cuentan con gran diferencia entre ellas. Lo cual sugiere una mejora en

la organización empresarial para poder optimizar el proceso de despacho. (Melo & Muñoz, 2018)

- Las zonas francas facilitan las transacciones del calzado entre empresas vinculadas internacionalmente.

3.8.4 Marketing y Ventas

- Para el posicionamiento de marca y con el fin de aumentar las ventas, las empresas diseñan estrategias de publicidad basadas en promociones e incluso, persuaden a sus clientes de elegir sus productos a través de campañas.

- Debido a la capacidad adquisitiva de los clientes recurrentes, se implementa la discriminación de precios de un punto de comercialización a otro.

- Por medio de eventos como el international footwear and leather show y la feria Expoasoinducals se promueve las alianzas estratégicas entre proveedores y productores. Asimismo, se logra exposición de alto impacto de productos locales y de esta manera, fijar compradores potenciales.

3.8.5 Servicio Post Venta

- Dado el control de calidad exhaustivo en la fabricación del calzado, el cual busca la relación entre la expectativa y la realidad del producto final, las empresas cuentan con garantías, en condiciones específicas, para darle seguridad al consumidor y consolidar su fidelidad a la marca.

3.8.6 Infraestructura

- Según la EAM del 2018, en Colombia hay 230 empresas dedicadas a la industria del calzado y 27 empresas dentro de la actividad del curtido, recurtido y teñido de cuero y pieles.

- Santander cuenta con una ubicación privilegiada debido a su facilidad de conexión con las ciudades más importantes de Colombia.
- La Cámara de Comercio de Bucaramanga ofrece capacitaciones tanto gratuitas como pagas abarcando todos sus niveles de producción. Incluso, ofrece asesoramiento legal, administrativo y financiero para las nuevas empresas y las ya constituidas.

3.8.7 Recursos Humanos

- Esta industria manufacturera no requiere mano de obra altamente calificada. La mayoría de los trabajadores han aprendido esta técnica empíricamente. Además, gran parte de la población dedicada a la actividad económica cuenta con la experiencia requerida por ser tradición, aunque, es anticuada y no se encuentra interés por parte de los jóvenes para desempeñarse en cuestión de mano de obra en la industria del calzado.
- La tercerización juega un papel relevante en el subsector del calzado, esto se ve reflejado en los datos de empleos directos. De esta manera, los trabajadores no cuentan con las garantías laborales mínimas para un empleo digno.
- Los empleados contratados directamente por las empresas cuentan con beneficios obligatorios por parte de sus empleadores como: servicios de salud, pensión y administradora de riesgos laborales (ARL). Adicionalmente, se les otorga bonificación monetaria dos veces al año.

3.8.8 Desarrollo Tecnológico

- El subsector del calzado se ha empeñado últimamente en establecer relaciones que incluyan a la academia para construir un puente entre la institución educativa y el campo laboral. Es así, como existen proyectos en pro del desarrollo de carreras tecnológicas y profesionales, con el fin de apoyar por medio de nuevos talentos especializados el crecimiento de esta manufactura. En

estas relaciones se pueden recalcar la participación del SENA, ACICAM y el proyecto Colombia Productiva.

- A partir del 2015 se inicia la planeación del Centro de desarrollo tecnológico de calzado que estará ubicado en Santander, el cual tiene como objetivo principal impulsar el potencial del departamento en el subsector siendo apoyo en ámbitos como diseño e implementación de nuevas tecnologías.

- Debido al crecimiento de la demanda del subsector calzado se hace necesaria la optimización de los procesos productivos. Gracias a esto, las empresas colombianas han encontrado ventaja en su proximidad con Brasil, siendo esto positivo para la importación de maquinaria debido a los grandes avances tecnológicos por parte de dicho país.

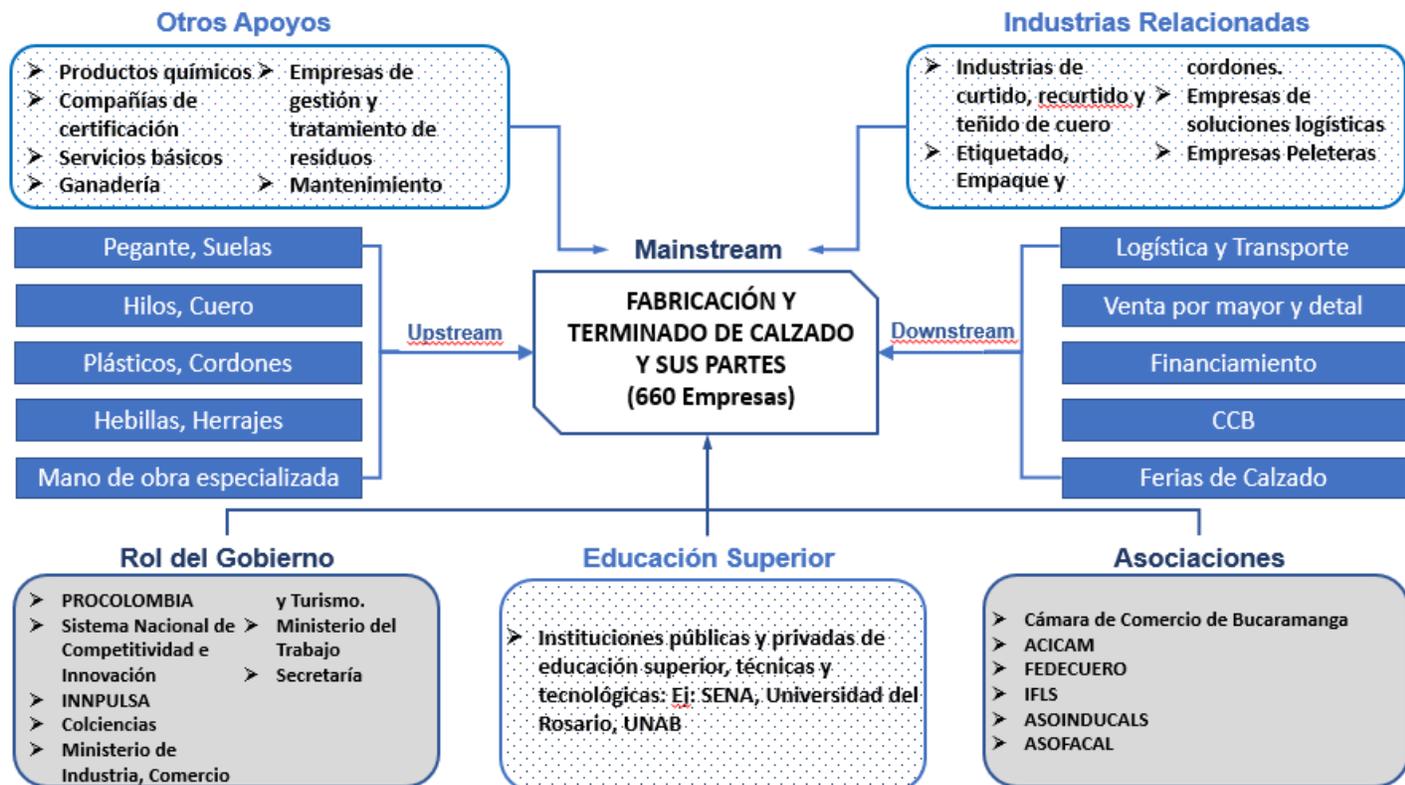
3.8.9 Aprovechamiento

- La cadena productiva del calzado cuenta con diferentes fases que abarca la industria peletera, quienes se encargan de proveer las pieles con sus respectivos teñidos y acabados. Además de la industria de materiales sintéticos como plásticos, cauchos y textiles. En la materia prima se hace evidente el uso de sellantes, adhesivos y suelas para tener la condición óptima del producto. Para finalizar, es importante la creación de una estrategia que incluya el buen manejo de herramientas publicitarias y marketing (incluyendo los medios electrónicos) para que el producto final sea tan atractivo y valorado como se pronostica en las expectativas comerciales.

3.9 Mapa de Clúster del Subsector Calzado en Santander

Figura 18.

Mapa de clúster de calzado en Santander.



El sistema de clúster está conformado por los actores principales y las compañías de apoyo o relacionadas con la actividad económica, específicamente, estas cumplen un papel importante en el ambiente de producción. Como también, se exponen las instituciones gubernamentales y la importancia de la academia para el desarrollo de este (Quintero Fuentes, Quezada Fadanelli, Bautista Taxis, Torres Vázquez, & Leyva Mota, 2012) El clúster de Santander no está constituido formalmente pero cuenta con las características importantes dentro del marco teórico del término. La localidad de San Francisco es un claro ejemplo de esto, ya que, además, de contar con una asociación como lo es ASOFACAL, están ubicados estratégicamente en un punto junto con los actores de su cadena de productiva, en tanto que, se reúne geográficamente la venta de cuero, la fábrica de calzado y los establecimientos comerciales. Es también conocido popularmente como un sector en el cual se puede encontrar variedad de calzado a buen precio y de alta calidad.

3.9.1 Jugadores Upstream

Los jugadores upstream son aquellos actores que componen el inicio de la cadena productiva, aquellas que proveen la materia prima para el producto final. En el subsector del calzado, esta sección es conformada por el pegante para unir las piezas, las suelas, los proveedores tanto de hilos como de cuero. También los proveedores de plásticos juegan un papel importante como uno de los materiales más importantes para la fabricación del calzado. Los distribuidores de cordones, además, de las hebillas y herrajes, finalmente y no menos importante, la mano de obra especializada que lleva a cabo la producción.

3.9.2 Jugadores Mainstream

Para el 2019, en el departamento de Santander se encuentran 1.137 empresas de todos los tamaños, que hacen parte de la actividad económica curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles. De las cuales el 97,15% tienen menos de 5 empleado siendo microempresas y el 2,85% de ellas están catalogadas como pequeñas. (Compite 360, 2020)

Aunque Santander no concentra la mayoría de empresas a nivel nacional, es un departamento significativo para la actividad económica. A continuación se presenta el número de empresas que se encuentran en los subsectores identificados con el CIIURev 4 1521, 1522, 2523 para fabricación de calzado y 1511 para curtido y recurtido de cueros, recurtido y teñido de pieles.

Figura 19.

Fabricación de calzado y curtido y recurtido de cueros, recurtido y teñido de pieles (CIU 1521, 1522, 1523 Y 1511).



Nota: Adaptado de reporte empresarial de Compite 360.

Como se puede apreciar en la anterior figura, en el departamento se concentra el 39, 73% de las empresas que componen la fabricación de calzado incluyendo las peleteras. Esto reafirma que Santander efectivamente juega un papel muy importante en la industria nacional (Compite 360, 2018)

3.9.3 Jugadores Downstream

Los jugadores que hacen parte de esta última parte son aquellos encargados de distribuir o hacer visible el producto, siendo este proceso el más óptimo para así, reducir el tiempo de transporte y logística de pedido, disminuir el coste de producción ya sea al incluir valor agregado por medio de nuevas técnicas de ejecución o de diseño. En Santander se aplica la discriminación de precios al tenerse dos escenarios: el primero, son aquellos puntos geográficamente ubicados en zonas de prestigio en donde se logran encontrar marcas nacionales reconocidas y de alta gama como Mario Hernández, Vélez, Bossi, Nora Lozza, entre otras y aquellos lugares que recopilan marcas no

reconocidas pero de alta calidad como las que se encuentran en San Francisco a un precio estandar y asequible.

El financiamiento juega un papel muy importante en el desarrollo de las empresas de calzado. En el escenario ideal, las empresas tienen acceso a créditos con tasas de interés que no ponen en peligro su situación financiera, por el contrario, solo es un medio para que estas puedan alcanzar niveles de inversión elevados ya sea en maquinaria que optimice la producción o en los diferentes niveles de la cadena productiva. Esto no sucede en el departamento ya que la tasa de interés a las que están expuestas las empresas del subsector no favorecen financieramente al desarrollo de estas, incluso, en varias ocasiones dichas empresas no pueden soportar la deuda y terminan en bancarrota.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene gran influencia en el sector empresarial, ya que presta capacitación gratuita o paga, diplomados, información estadística, seminarios y demás programas que fortalecen al subsector.

Además, como se ha mencionado en todo el trabajo de investigación, las dos ferias de calzado más importantes Exposinducals y el IFLS en Colombia logran dar visibilidad al producto. Es necesario recordar que la primera feria se da lugar en la capital de Santander, Bucaramanga y cuenta con la participación de celebridades a quienes se les atribuye el papel de embajadores para reforzar la marca país.

3.9.4 Rol del Gobierno

PROCOLOMBIA es una entidad gubernamental que ejerce el papel de soporte para las industrias en cuanto a la exportación y visibilización del producto colombiano a nivel internacional. En el caso del subsector calzado, ha interferido para fomentar y apoyar, por medio de financiación y programas en pro de su desarrollo como Colombia Productiva, visión 2028 . Así fue en el 2012 cuando tres empresas colombianas, entre ellas calzado mandarina originaria de

Santander, tuvieron el apoyo de PROCOLOMBIA y ACICAM para participar en la feria estadounidense shoe market of the Americas (SMOTA) (PROCOLOMBIA, 2012).

Por lo anterior, el calzado colombiano se ha destacado en el ámbito internacional por su alto estándar de calidad, mano de obra y la robusta oferta de calzado gracias a la implementación de cuero bovino en la cadena de fabricación.

INNPULSA, por su parte, cofinancia proyectos de diferentes actividades económicas en las que el subsector calzado se ha visto beneficiado significativamente. De hecho, teniendo en cuenta que el 98% del subsector está compuesto por mipymes, INNPULSA cuenta con una sección especializada para este tipo de empresas, en donde abre convocatorias constantemente para mejorar la inversión de proyectos potenciales por medio de innovación, modernización y fortalecimiento empresarial

Asimismo, desde entidades como Colciencias, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Ministerio del Trabajo se contribuye a mejorar la competitividad del subsector por medio de diferentes programas de gobierno; desafortunadamente, los recursos tanto económicos como empresariales destinados para los rubros de investigación y desarrollo han sido insuficientes.

3.10 Riesgos, Desafíos y Condiciones para el Éxito en el Subsector del Calzado

3.10.1 Riesgos

La industria del calzado en Santander presenta diferentes riesgos debido a su bajo nivel de competitividad, innovación y desarrollo. En primer lugar, la baja capacidad de crear nuevas técnicas de producción para reducir los efectos negativos en el medio ambiente, ya que, desde hace un tiempo, el mundo va encaminado a la producción autosostenible, en donde el criterio medioambiental cada vez toma más importancia gracias a los objetivos de desarrollo sostenible de

las Naciones Unidas. Dicho lo anterior, si el subsector no tiene la capacidad de acoplarse a la dinámica regulatoria se expone a sanciones tributarias, lo cual repercute sobre su rentabilidad.

En segundo lugar, la producción del calzado está expuesta a la variación de precios en las materias primas debido a que se prioriza la exportación de estas, en lugar de generar valor agregado para luego exportar productos terminados. En consecuencia, la reducción de costos de producción se ve afectada por la incertidumbre del mercado gracias a los bajos niveles de stock de los insumos.

En este orden de ideas, la importación del calzado barato y el contrabando proveniente de China y Vietnam, amenazan tanto la producción como el consumo del calzado nacional. Además, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) los principales problemas de esta subdivisión de la industria manufacturera se ven resumidos en la demanda, contrabando y cartera que para el 2017 obtuvieron el 100%, 25% y 50% respectivamente en dicha encuesta. De esta manera, se hace necesaria la imposición de la marca país, así como, mantener o incrementar las medidas regulatorias para la entrada de productos ilegales y finalmente, más apoyo de financiamiento para la inversión, ya que la carencia de este supone una disminución en el nivel de competitividad.

3.10.2 Desafíos

Sin lugar a duda, la industria del calzado en Santander tiene gran potencial para sobresalir en el escenario nacional e internacional, sin embargo, posee muchos desafíos para lograr su mayor actuación en cuanto a la fabricación del calzado que ha sido tradición y parte de la historia del departamento. Entre estos desafíos se encuentra el incremento de la innovación en el diseño y técnicas de producción.

En tanto que, las microempresas componen el mayor porcentaje del subsector es evidente la necesidad de fortalecerlas por medio de apoyos financieros y empresariales como tasas de interés competitivas, además de incentivar la inversión en toda la cadena productiva desde capacitación para mano de obra especializada, conocimiento de nuevos métodos de comercialización como el comercio electrónico que ofrece plataformas para viralizar el producto, llegar a nuevos nichos de mercado y consolidar la imagen de las marcas; también, es importante preparar a los empresarios a través de la educación financiera.

Por otra parte, la industria del calzado requiere de la presencia de programas eficientes que incentiven la participación de los jóvenes en la fabricación del calzado ya que, según Jorge Humberto Rangel, presidente del consejo de Bucaramanga 2019, el gremio expone el reto de renovar la mano de obra debido a que esta tiende a ser insuficiente.

Adicional, el departamento podría aumentar su participación a través de la apertura comercial hacia mercados de otros sectores como Países bajos y Estados Unidos, los cuales cuentan con la característica de ser los mayores exportadores de calzado del mundo. Para el caso de países bajos, tras la entrada en vigor del acuerdo con la UE, Colombia podría adherirse con una ventaja arancelaria y Procolombia ha identificado oportunidades en el acuerdo para exportar calzado nacional (PROCOLOMBIA, 2015)

3.10.3 Condiciones de Éxito

Santander es significativo en la producción del calzado por su tradición, cantidad de empresas, calidad, marcas reconocidas y posición geográfica con fácil acceso a las principales ciudades de Colombia. Con el paso de los años, se ha convertido en un sector con diseños vanguardistas, los cuales tienen implícito la aplicación del concepto know how.

Desde el inicio del subsector, este ha sido significativo para la economía tanto nacional como departamental. Así que, es interesante ver la evolución por la cual ha pasado para así lograr analizar de manera global las oportunidades de negociación dentro del país e internacionalmente.

Lo especial de Santander es que cada empresa aplica su propia estrategia para desarrollar explícitamente un nuevo nicho de mercado y al mismo tiempo, trata de sobrevivir en la medida de lo posible, sin fusionarse o buscar un mercado común.

En el 2018, la gobernación de Santander por medio de la alianza con la dirección de competitividad incentiva la tercera versión de Expo Calzado Bucaramanga. Según Alfonso Pinto director de Competitividad de Santander, este tipo de evento dinamizan uno de los sectores con mayor participación en la economía del departamento, ya que, aproximadamente, este sector genera cerca de 30 mil empleos.

El reconocimiento se debe a su tradición, ya que se origina hace aproximadamente 122 años, como lo indica la Fundación de Expositores de los Sectores Productivos (FEXSD), igualmente la alta calidad que promueve el nombre de Santander. Además, debe tenerse en cuenta que esta tradición suele ser heredada y por medio de nuevas perspectivas mantienen las empresas por largo tiempo.

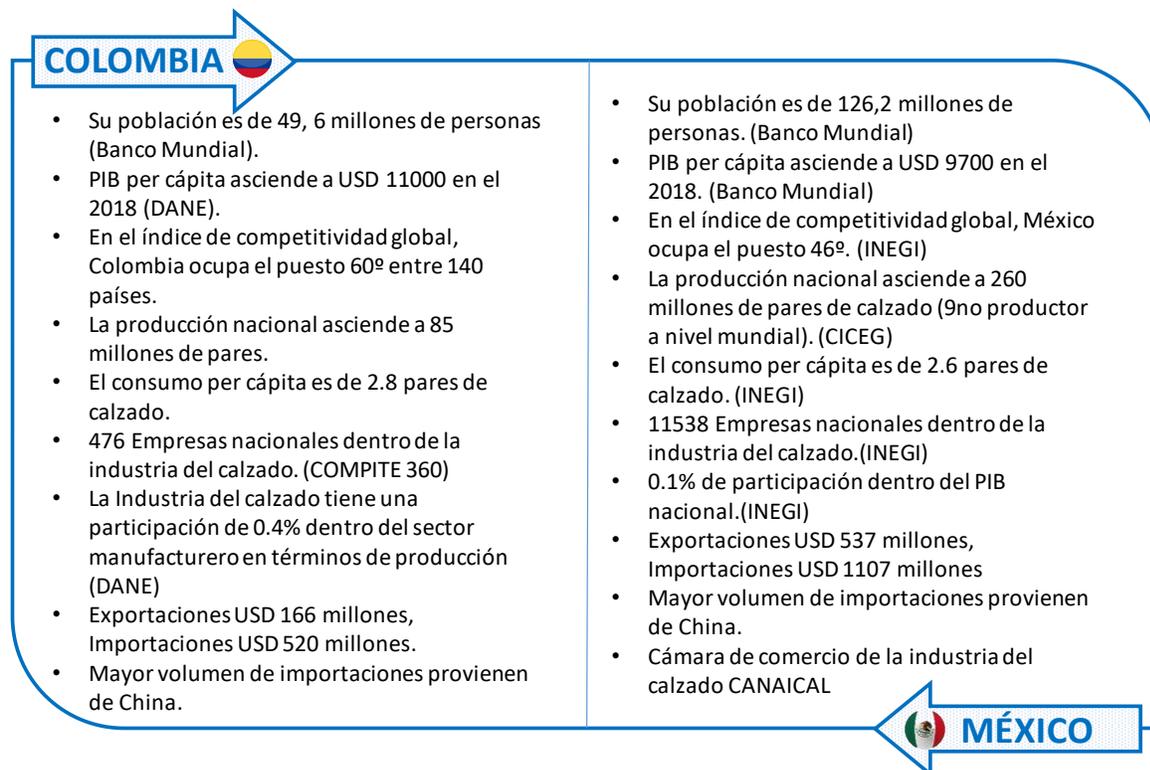
Otro factor influyente al éxito es el aumento en cuanto a la producción nacional de telas sintéticas, pegantes, hebillas, entre otras materias primas, lo cual permite disminuir la dependencia de insumos importados.

4. Comparativo Caso de Estudio

4.1 Comparación del Subsector Calzado en Colombia vs México

Figura 20.

Cuadro comparativo del sector calzado en Colombia vs México.



México se sitúa en la posición 15 debido a su economía siendo su PIB per cápita USD 9.700. Además, su tasa de desempleo es una de las más bajas a nivel mundial, ya que cerró el mismo año con el indicador en 3,4%, aunque las personas empleadas tienen de media uno de los peores salarios mundiales lo que distingue el bajo nivel de vida del país. (Datos Macro, 2018)

Según INEGI, el país ocupa el puesto número 46 dentro del índice de Competitividad Global y como puede notarse tiene una posición más favorable que Colombia, el cual se encuentra en la posición número 60. Esto puede tener como consecuencia mayor inversión extranjera debido a que le da al país credibilidad de negocios a nivel general en tanto que disminuye la incertidumbre.

Para entrar en lo que realmente es objetivo de investigación, podemos iniciar tomando como referencia la producción nacional que para el 2018 México contó con una suma de 260 millones de pares siendo el 9no productor a nivel mundial (CICEG, 2019). Al contrario, Colombia solo produjo aproximadamente el 32% de esta con 85 millones de pares anuales. De esta manera, México se posiciona como el cuarto exportador de calzado en el país que mayor nivel de importaciones tiene, es decir, Estados Unidos.

Por otro lado, SAPICA menciona una de las ventajas competitivas que tiene el país centroamericano, aparte de su cercanía con el mayor importador mundial, es el *Speed to Market* que tiene como valores el diseño, cero aranceles y la rapidez para suplir la demanda. (SAPICA, 2018)

La industria del calzado en México es compuesta por 11.538 empresas (INEGI, 2014), por otra parte, Colombia solo tiene el 3,7% de estas incluyendo las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con un total de 430 empresas. Esto puede atribuirse a la participación que tiene la industria del calzado en el PIB de cada uno de los países, para el primero es de 0,1% del total, en cambio para Colombia dentro del subsector manufacturero solo compone el 0,4% en términos de producción, la cual recordamos que compone el 12% del PIB colombiano.

En cuanto al balance comercial ambos países se encuentran en déficit, lo que quiere decir que exportan mucho menos de lo que importan. El país suramericano exporta USD 537 millones, esto solo es un poco menos de la mitad de la mercancía entrante dado que se importan USD 1.107 millones aproximadamente. El caso colombiano no está muy alejado a esta situación, ya que tiene un déficit comercial de USD 354 millones.

Es importante concluir la anterior idea mencionando que para ambos países la presencia del producto asiático es significativo, dado que la producción China es la de mayor presencia en los

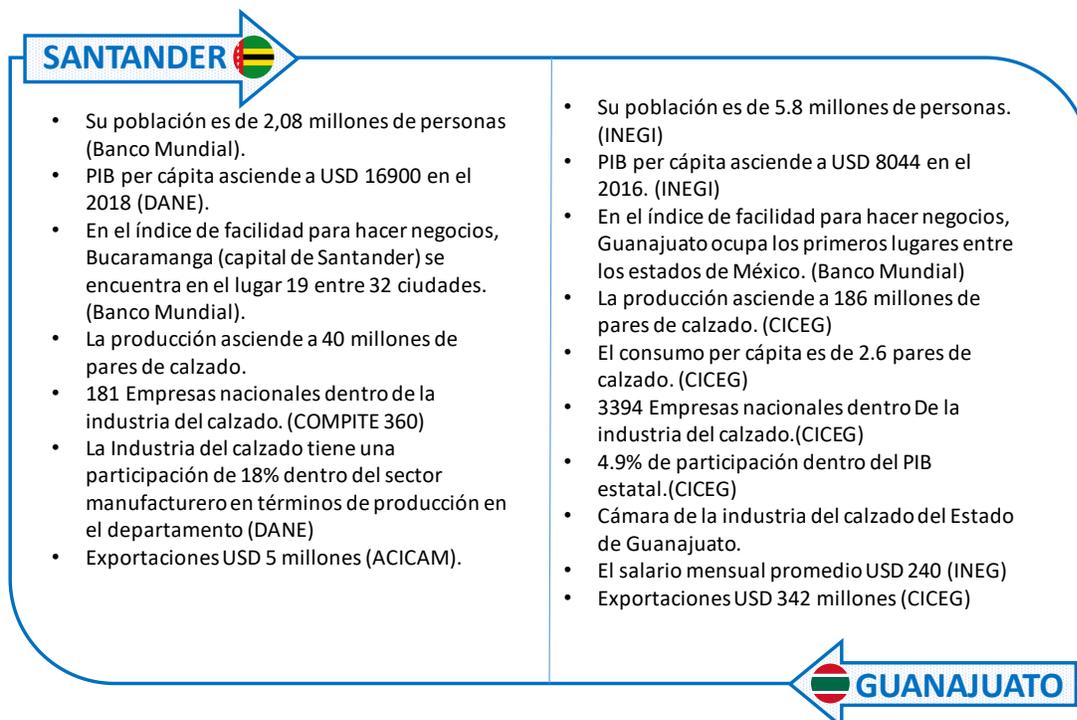
países con 55,45% del total de las importaciones para México y como se mostró al inicio de este trabajo de investigación el país asiático hace presencia en el 49% del producto entrante en Colombia.

Finalmente, el apoyo gubernamental y del sector privado en la industria del calzado en México es evidente, dado que cuenta con una Cámara de comercio especializada en el sector llamada Cámara de comercio de la Industria del Calzado, mayormente conocida por sus siglas CANAICAL. Entre sus servicios para las empresas registrada está el generar innovación, el acceso a información estratégica, incrementar la competitividad, desarrollar el talento humano y encaminarlas a la internacionalización para ser potenciales exportadoras.

4.2 Comparación del Clúster de Santander vs clúster de Guanajuato

Figura 21.

Cuadro comparativo de la industria del calzado en Santander vs Guanajuato.



Para empezar con la comparación del sector calzado en Santander y Guanajuato se debe mencionar su población y de esta manera, dimensionar las dos localizaciones. Santander solo tiene el 35,8% de la población total del Estado de Guanajuato, lo que significa que Guanajuato es poblado por 5,8 millones de personas (INEGI, 2014). El volumen de población incide directamente en la oferta de mano de obra para la producción que supone una consecuencia en el nivel de precios de esta debido a la competitividad por ser participe en la cadena productiva del calzado.

Como segundo punto de comparación se toma el PIB per cápita de cada estado, en donde se puede notar que para Santander el PIB por habitante es el aproximadamente el doble con relación al PIB por habitante en Guanajuato. Incluso, México fue definido como el país con peor salario entre los integrantes de la OCDE para el 2019 (Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 2019). Esto figura como una de las variables para la rentabilidad del sector, ya que cuenta con mano de obra barata que a nivel capitalista es una ventaja comparativa frente a los demás, incluyendo al mayor productor de calzado como lo es China.

Para Santander este índice es de 16.900USD para el 2018, hay que recalcar que Santander es uno de los Estados colombianos con mejor PIB per cápita junto con Bogotá. (DANE, 2018)

En cuanto a la facilidad para hacer negocios, según el Banco Mundial, Guanajuato cuenta con una mejor posición que Santander. Esto quiere decir que el Estado mexicano ocupa los primeros lugares en su país, en cuanto a la capital santandereana se encuentra en la posición 19 de 32 ciudades que compone a Colombia. (Datos Macro, 2018)

Para dimensionar el poder que tienen ambas industrias del calzado, es importante comparar la capacidad de producción. Santander produce solo el 21% del total de Guanajuato, es decir, Guanajuato fabrica 186 millones de pares aproximadamente (CICEG, 2019), por el contrario Santander tuvo una producción para el 2016 de 40 millones (Grupo Inercia Valor, 2016).

El volumen de empresas que hacen parte de la industria del calzado dimensiona por qué Guanajuato es el principal productor de calzado y de los mayores exportadores en México, ya que para el 2017 exportó un monto de USD 341,9 millones y aproximadamente 15 millones de pares, además produce el 71,2% de todo el calzado nacional (Mares, 2018). Retomando las empresas que componen la industria, según CICEG, existen 3.394 empresas que se dedican a esta actividad económica (CICEG, 2019). En cuanto a Santander el índice es mucho menor y al compararse parece insignificante siendo este de 181 empresas (Compite 360, 2020)

Con relación a los indicadores anteriores puede caracterizarse la participación del calzado en los dos Estados. La participación de Santander en cuanto el subsector dentro de la industria manufacturera es del 18% en terminos de producción y para Guanajuato es del 4,9% dentro del PIB estatal. Se puede concluir en este punto que gran parte de la población de Guanajuato depende de esta industria.

Continuando con lo anterior, se debe mencionar la capacidad de exportación tanto de Santander como de Guanajuato. Santander incluso siendo uno de los mayores exportadores de parte del calzado, solo exporta USD 5 millones (ACICAM, 2018), en cambio Guanajuato se aproxima a los USD 342 millones en cuanto al envío internacional del producto (CICEG, 2019)

Además de la gran dependencia que tiene la población con el sector manufacturero, México cuenta con mano de obra barata y un salario mensual promedio de USD 240 (CICEG, 2019). De igual manera se le añade una gran estructura de desarrollo de competitividad por parte de la Cámara de la Industria del calzado del Estado de Guanajuato que se encarga de promover y reforzar el sector por medio de estrategias especialmente creadas.

Por otra parte, Guanajuato cuenta con infraestructura más desarrollada como sus 23 parques industriales incluyendo el Puerto Interior de Guanajuato que es compuesto por 1,277 hectáreas,

más de 120 empresas y unos 17 mil empleos reales generados. Este parque industrial se encarga de ser facilitador de negocios que incentivan la exportación por medio de servicios en pro del desarrollo. (Guanajuato Puerto Interior, s.f.)

Además cuenta con una de las ferias mejor posicionadas a nivel internacional mayormente conocida como SAPICA en donde reúne empresas nacionales e internacionales y se comporta como un articulador entre proveedores y cliente potencial. En las empresas internacionales se encuentran países como Estados Unidos, Japón, Colombia y Alemania. Esta feria cuenta con exposiciones de conocimiento y desfiles.

Finalmente, uno de los puntos más importantes de toda la cadena productiva del calzado en México es que su demanda local es mayor a la producida. Según Forbes, México importa aproximadamente 80 millones de pares para suplir la demanda del producto (Forbes Staff, 2018). Por medio de una encuesta del 2017 para analizar el consumo de los clientes en México se obtuvo que el 41,94% es suplido por el producto nacional y que las personas encuestadas prefieren calzado importado cuando se trata de producto de mayor precio. (Prospecta, 2018)

5. Conclusiones

Para empezar, la dinámica del subsector calzado en Santander está expuesto a los cambios en las variables macroeconómicas nacionales. Es decir, cuando Colombia entra en recesión económica las variables del subsector se ven afectadas negativamente.

Por otro lado, la composición del subsector en el cual priman las microempresas y la informalidad obstaculiza el crecimiento y desarrollo de este. Teniendo como consecuencia las nulas garantías para los empleados, la poca inversión en maquinaria e innovación como también la poca iniciativa de las empresas para incursionar en la exportación.

Además de la gran presencia de microempresas, el subsector calzado se compone mayormente de empresas informales. Por lo tanto se concluye la importancia de crear incentivos para incluir a dichos empresarios al mercado formal y de esta manera lograr tanto un control más preciso como también una perspectiva más cercana a la realidad que permita crear estrategias eficientes las cuales puedan ser aplicables en todos los campos de la cadena productiva.

Aunque Santander cumple un papel importante en la industria del producto debido a su tradición, el número de empresas constituidas no generan el volumen de empleos esperado ya que al compararse con otras industrias manufactureras en cuanto a la relación de empresas existentes y empleo generado el subsector calzado tiene un comportamiento desproporcional. Los sectores como elaboración de alimentos tiene menos empresas constituidas que la fabricación del calzado pero aún así, genera más de tres mil empleos siendo una de las industrias manufacturas con mayor número de trabajadores.

Por otro lado, entre las ventajas del subsector calzado en Santander se encuentra que el producto final ha adquirido reconocimiento a lo largo de la historia debido a su alta calidad tanto de insumos como del terminado. Además, debido a su participación en la producción del calzado hace parte

de programas que tiene como objetivos inventivar y desarrollar de manera sostenible la industria como también cuenta con el apoyo de asociaciones y ferias del calzado que mejoran las relaciones comerciales.

Especialmente en Bucaramanga hace presencia un clúster que cumple todas las características del concepto pero no está constituido formalmente, este es popularmente conocido como San Francisco. Aquí se concentran fabricantes, proveedores y comerciantes del calzado y recibe clientes de todas partes; su especialidad es el producto hecho en cuero.

Lastimosamente, las desventajas son mayores. La industria del calzado en el departamento carece de adecuada infraestructura que supla la demanda de los empresarios, además de la baja inversión en tecnología que afecta la optimización del proceso y la innovación en diseño.

Otra de las grandes desventajas que posee es la baja presencia de jóvenes que mejoren todo el campo del calzado. Las empresas suelen estar gerenciadas por personas con poca visión y que desconocen la nueva metodología del comercio que incluye el comercio electrónico.

Por otra parte, el calzado chino que entra por un precio menor al precio local debido a su mano de obra barata repercute negativamente en la producción y comercialización del producto, ya que se hace evidente la preferencia por el precio y los descuentos a la hora de comprar.

Los productores de calzado están expuestos a la incertidumbre que genera la volatilidad de precios en las materias primas, en tanto que los proveedores de pieles prefieren exportar su materia prima antes que suplir la demanda de los zapateros, de esta manera, se niega la oportunidad de crear valor agregado en productos terminados que pueden generar mayor rentabilidad. A esto se le añade la poca información para encaminar la fabricación de producto ecoamigable teniendo en cuenta el medio ambiente.

En cuanto a la comparación realizada del clúster de Guanajuato y Santander se encontró principalmente la mano de obra barata en el Estado mexicano lo cual lo caracteriza a nivel competitivo con respecto a la ventaja comparativa. Asimismo el número de empresas al interior del subsector en Santander es insignificante en comparación con la industria de Guanajuato.

Además, la infraestructura disponible para los empresarios de la industria del calzado es superior a la de Santander. El Estado cuenta con parques industriales y maquinaria que le permite obtener mayor rentabilidad y capacidad de fabricación, conjuntamente el mayor destino de exportaciones es Estados Unidos debido a su proximidad. Esto se ve reflejado en el Doing Business en donde se posiciona como una de las ciudades con mayor facilidad para hacer negocios dentro del territorio mexicano.

Finalmente, se acepta la hipótesis que propone una mejora en la competitividad del subsector calzado en Santander por medio de la comparación con el Clúster de Guanajuato ya que se evidencia las fallas estructurales en la cadena de valor en tanto que Santander carece de estrategia eficiente para posicionar el producto.

Guanajuato posee una estrategia estructurada que compone entes privados y públicos totalmente comprometidos a informar, capacitar y evolucionar la fabricación de calzado en México.

En conclusión, se recomienda incentivar la mejora de procesos productivos al interior de la industria santandereana la cual indudablemente va acompañada de un mayor nivel de inversión en cuanto a la tecnificación de los procesos y maquinaria, asimismo fomentar los espacios de discusión que ayude a integrar a los entes que participan en dicha industria, de esta manera, se puede lograr una perspectiva real de la dinámica del sector exponiendo tanto sus problemas como su progreso. Por último, es importante articular a los empresarios en la vía de exportación del

calzado a través del acceso y la difusión de información, como también facilitar la gestión del proceso burocrático para así aumentar el número de empresas exportadoras y el nivel de competitividad de estas.

Referencias Bibliográficas

ACICAM. (2006). *Análisis prospectivo de las mipymes del subsector calzado en Bucaramanga*.

Bucaramanga: ACICAM.

ACICAM. (2016). *¿Cómo va el Sector?* Bucaramanga: ACICAM.

ACICAM. (2018). *Informe Exportaciones 2015-2018*. ACICAM.

Aerocivil. (2018). *Estadísticas Tráfico de Aeropuerto Diciembre 2018*. Colombia: Aerocivil.

Álvarez Arteaga, L. (2018). *Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado sobre medida para dama*. Bogotá D.C: Universidad Católica de Colombia.

APICCAPS. (2012). *World Footwear Yearbook 2012*. Porto: CEGEA.

APICCAPS. (2018). *World Footwear Yearbook*. Porto: Apiccaps Studies Office.

Arango Holguín, C. (29 de Diciembre de 2019). *El colombiano*. Obtenido de Así va el estado de las vías del País el último domingo de 2019:

<https://www.elcolombiano.com/colombia/estado-de-las-vias-nacionales-en-la-noche-del-29-de-diciembre-de-2019-BD12220375>

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2018). *Mercados Industriales. Pyme y Gran Empresa. Cueros y Calzado. 2018-19*. Bogotá: Centro de Estudios Económico.

Barrientos, J., Tobón, D., & Gutierrez, A. (2009). Producción y eficiencia estocástica: una aplicación a la industria del calzado en Colombia. *Lecturas de Economía*.

Brand, L. V. (2018). *El Mapa del Calzado en Colombia*. N.N: Mall & Retail.

Caliz, J., & Miranda, D. (2011). *Análisis situacional del comportamiento del sector del calzado colombiano en los últimos diez años (2001-2010)*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Calzado y Marroquinería en Santander se Estarían Quedando en "Cueros". (22 de Enero de 2015). *Vanguardia*.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2015). *Producción Bruta por subsector*. Bucaramanga: CCB.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Exportaciones totales Enero a Septiembre 2019*. Bucaramanga: CCB.

CCB. (01 de 2015). *Cámara de Comercio de Bucaramanga*. Obtenido de Constitución de empresas Santander 2014:
<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2015/Constituidas%202014.pdf>

CCB. (05 de 2018). *Cámara de Comercio de Bucaramanga*. Obtenido de Creemos en Santander:
https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/Santander_exporta/exporta%202018/6%20a%C3%B1os%20de%20tlc.pdf

CCB. (2018). *Producto Interno Bruto de Santander*. Obtenido de
<https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxactividad.htm>

CICEG. (2019). *Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato*. Obtenido de https://www.ciceg.org/pdf/SectorCalzado_2019.pdf

Colombia Productiva. (2018). *Colombia Productiva*. Obtenido de Productividad, Calidad, Valor agregado: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-proyectos?f1=&f2=&f3=Santander&f4=&f5=2018&f6=>

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (2019). *México el país con peor desempeño y a la zaga salarial de los integrantes de la OCDE*. Ciudad de México: Gobierno de México.

Compite 360. (2018). *Ranking por Sectores Económicos*. N.N: Superintendencia de sociedades.

Compite 360. (2020). *Reporte empresarial*. Bucaramanga: Compite 360.

Consejo Privado de Competitividad; Universidad del Rosario. (N.A de N.A de 2018). *Santander Competitivo*. Obtenido de Índice Departamental de Competitividad 2018: [file:///C:/Users/X441UA/Downloads/LIBRO-CPC_IDC_2018_FINAL%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/X441UA/Downloads/LIBRO-CPC_IDC_2018_FINAL%20(1).pdf)

DANE. (2014, 2015, 2016, 2017 y 2018). *Encuesta Anual Manufacturera*. Colombia: DANE.

DANE. (2014-2018). *Encuesta Anual Manufacturera*. Colombia: DANE.

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Santander: DANE.

Datos Macro. (diciembre de 2018). *datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/colombia>

Departamento Nacional de Planeación. (25 de Febrero de 2019). *Región Santanderes, con \$54,7 billones de inversión en el plan de desarrollo 2018-2022*. Obtenido de DNP

Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Region-Santanderes-con-54-7-billones-de-inversion-en-el-Plan-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>

Forbes Staff. (08 de 08 de 2018). *México Forbes*. Obtenido de

<https://www.forbes.com.mx/mexicanos-utilizan-300-millones-de-pares-de-calzado-al-ano/>

Foro Económico Mundial. (2019). *Global competitiveness report 2019*. Ginebra: Foro Económico Mundial.

Gamboa Gelvez, D. (2016). *El sector transporte de carga en Santander y sus retos frente a la competitividad del departamento*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Gamboa, W. (17 de Julio de 2017). Cámara de comercio de Bucaramanga: la ciudad no es representativa en industria de calzado. (L. F.M, Entrevistador)

Global Research & Data Services. (2020). *Footwear Market in the World to 2024*. Londres: Global Research & Data Services.

Grupo Inercia Valor. (2016). *Santander Tendrá un Nuevo Centro de Innovación para el Sector Calzado*. Sectorial.

Guanajuato Puerto Interior. (s.f.). *Guanajuato Puerto Interior*. Obtenido de <http://puertointerior.com.mx/quienessomos#infoBox1>

Herrera , C., Samper, J., & Charry, A. (2012). *¿Qué tan colombiano compramos los colombianos?* Bogotá: Propaís.

INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014*. México: INEGI.

Julio, H. (08 de 07 de 2019). *El alza en la venta de tenis ha generado repuntes en el mercado de calzado*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-alza-en-la-venta-de-tenis-ha-generado-repuntes-en-el-mercado-de-calzado-2881673>

- Macías, A. (2017). *Estudio de la dinámica empresarial de las cámaras de comercio internacionales a nivel mundial*. Bucaramanga: Universidad de Santander.
- Mares, A. (2018). *Guanajuato eleva al 6% sus exportaciones de calzado en 2017*. Fashion Network.
- Melo, M., & Muñoz, K. (2018). *Modelo de logística interna para mipymes del sector calzado en Bogotá, estudio de caso*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Industria Manufacturera*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Perfil económico y comercial de Colombia*. Bogotá: Oficina de Estudios Económicos.
- Ministerio de educación. (s.f.). *Mineducación*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/Fomento-a-la-Educacion-tecnica-profesional-y-Tecnologica/Sector-Industria-y-Manufactura/299759:Manufactura>
- Porter, M. (2008). *On competition*. Harvard business press.
- PROCOLOMBIA. (Junio de 2012). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <https://procolombia.co/eventos/feria-estadounidense-de-calzado>
- PROCOLOMBIA. (2015). *Para Vender Más en el Mercado Internacional*. Santander: Procolombia.co.
- PROCOLOMBIA. (25 de Marzo de 2015). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/calzado-exclusivo-y-de-calidad-condiciones-para-exportar-holanda>

Prospecta. (2018). *Análisis de la información del Estudio de Consumo de Calzado en México durante el segundo semestre de 2017*. México: CICEG.

Proveedor de investigación. (2018). Euromonitor Internacional.

Quintero Fuentes, M. P., Quezada Fadanelli, M. E., Bautista Taxis, A. V., Torres Vázquez, A., & Leyva Mota, D. (2012). *Footwear Cluster of Guanajuato*. Puebla: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Quintero, Quezada, Bautista, Torres, & Leyva. (2012). *Footwear cluster of Guanajuato*. Guanajuato: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Rivas, M. P. (2011). *Clústers y competitividad*. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

Ruiz, Y., & Calderón, S. (2018). *Innovación como estrategia competitiva de las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

SAPICA. (2018). *México es el 9no productor de calzado en el mundo*. CICEG.

SEMANA. (N.P de N.P de 2017). *La ruta del Sol: La tragedia de la ruta del sol*. Recuperado el 2020, de SEMANA: <https://especiales.semana.com/ruta-del-sol/>

Sepúlveda Badillo, N., & Lizarazo Parada, L. (2016). *Estudio financiero para la puesta en marcha de la empresa calzado Gaia, del municipio de San Gil- Departamento de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Vanguardia Liberal. (24 de Mayo de 2016). Calzado colombiano va por el 70% del mercado nacional. *Vanguardia Liberal*.

World Economic Forum. (2018). *The global competitiveness report 2018*. Geneva: World Economic Forum.

Zona Franca de Santander. (2018). *Informe de gestión 2018: Zona Franca Santander S.A.*

Obtenido de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc->

[production/attachments/cop_2019/473553/original/03._INFORME_DE_GESTIÓN_2018.pdf?1555090713](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/473553/original/03._INFORME_DE_GESTIÓN_2018.pdf?1555090713)