

Cuadernos de Desarrollo Económico

30

La industria de fabricación
de calzado en el Restrepo

**Flor Esther Salazar G.
Alejandra Calderón**



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
HUMANANA

CUADERNOS DE DESARROLLO ECONÓMICO

CUADERNO No. 30

LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL RESTREPO

Flor Esther Salazar Guatibonza
Alejandra Calderón

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS Y REGULATORIOS**

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

**Bogotá, D.C.
Mayo de 2015**

Secretaría de Desarrollo Económico

Alcaldía Mayor de Bogotá

Gustavo Petro Urrego

Alcalde Mayor de Bogotá

Carlos Simancas Narvaez

Secretario de Desarrollo Económico

Hernán Guillermo Ceballos

Subsecretario de Desarrollo Económico

Manuel Riaño Sacipa

Director de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios

Henry Rincon Melo

Subdirector de Estudios Estratégicos

Juan Sebastián Martínez

Subdirector de Evaluación y Seguimiento

Autores

Flor Esther Salazar Guatibonza

Alejandra Calderón

Apoyo Técnico

Laura Bolivar

Apoyo en diseño de instrumento de recolección de información

Lady M. Restrepo

Organización bases de datos comercio exterior

Revisión de textos

David Eduardo Hernández Díaz

Diseño y diagramación

Nicolay Villamarín Orduña

ISSN

2216-0671

Puede encontrar información adicional de este cuaderno en la página Web

<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/observatorioeconomico>

La Serie de Cuadernos de Desarrollo Económico es una publicación de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Los trabajos de la Serie de cuadernos son de carácter provisional; las opiniones y errores son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Secretaría de Desarrollo Económico ni a la Alcaldía Mayor de Bogotá. Todo el material está protegido por derechos de autor; su uso está permitido libremente siempre y cuando se realice la debida cita bibliográfica.

RESUMEN

En este cuaderno de desarrollo económico se presenta un análisis del sector del calzado para el caso de la zona de aglomeración de productores del Restrepo en la ciudad de Bogotá sobre la cual la Secretaría de Desarrollo Económico ha priorizado intervenciones para el mejoramiento de la productividad y competitividad de pequeños y medianos empresarios. Se busca ahondar en aspectos que puedan fortalecer el entendimiento de las dinámicas del sector para toma de decisiones en materia de política pública. En cuanto a los elementos sobre los que se fundamenta el estudio se tiene un enfoque que asume una postura bajo la cual la competitividad de las firmas no depende solamente de las acciones individuales de las mismas en el nivel micro, sino que está determinada por las condiciones macro y de contexto que involucra las medidas de política -asociada con la perspectiva de competitividad sistémica-; los aportes de la teoría estructuralista de la organización industrial; y un método y técnicas bajo la orientación de la teoría fundamentada; factores que guían el desarrollo que se llevó a cabo y que generó los resultados que se exponen en el documento.

ABSTRACT

This notebook presents an analysis of the footwear sector in the case of the productive agglomeration of Restrepo in Bogotá on which the Economic Development office has prioritized interventions to improve productivity and competitiveness of small and medium entrepreneurs. It seeks to delve into issues that can strengthen the understanding of the dynamics of the sector for making public policy decisions. The elements on which the study is based include an approach that assumes a position under which the competitiveness of companies depends not only on their individual actions at the micro level, but is determined by the macro conditions and context that involves the policy measures, associated with the prospect of systemic competitiveness; the contributions of structuralist theory of industrial organization; and a method and techniques under the guidance of grounded theory; factors driving the development that took place and that generated the results presented in the paper.

PRÓLOGO

El Plan de Desarrollo “Bogotá Humana” ha sido trazado en la dirección de avanzar hacia una ciudad más inclusiva desde la perspectiva social y económica. En este sentido, las preocupaciones de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico -SDDE- se han enfocado en la línea de aquellos asuntos relevantes que posibiliten mejorar las condiciones de desenvolvimiento económico, entre otras, el papel central que juegan los gobiernos locales en el direccionamiento del desarrollo a través de políticas industriales activas para la revitalización y transformación productiva, el mejoramiento de la productividad y competitividad, y la generación de empleo digno.

De acuerdo con esta visión, se ha dado especial importancia a las políticas de apoyo a las aglomeraciones de la ciudad desde una mirada territorial, en la medida en que los procesos productivos están vinculados y asociados al territorio.

Por ello, las intervenciones de la SDDE han estado dirigidas a fortalecer las ventajas derivadas de la aglomeración en varios sectores, uno de estos el calzado en la zona que se ha denominado “Restrepo Ampliado”, constituido particularmente por micro, pequeñas y medianas empresas.

Las medidas de promoción que se adelantan en los diferentes sectores y en el caso del calzado en particular, tienen como antecedente el estudio realizado por parte del Centro de Investigaciones para el Desarrollo –CID– de la Universidad Nacional de Colombia en 2011, que identificó y caracterizó las aglomeraciones productivas en la ciudad. No obstante, estudios como el que se presenta a continuación son necesarios y altamente relevantes por cuanto brindan información de campo y permiten tener un conocimiento más cercano de las condiciones que caracterizan la dinámica empresarial en las zonas de intervención; insumos para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias de política pública.

Este estudio plantea una perspectiva amplia en términos de las políticas de desarrollo productivo territorial y el papel de los gobiernos locales en la promoción de las mismas, así como un importante contexto descriptivo de las tendencias de la industria del calzado a nivel nacional y mundial. Desde el enfoque teórico, se hace uso de los planteamientos de la teoría de la organización industrial (Scherer, 1996) que aporta un marco sistemático para analizar las condiciones básicas de demanda y de oferta, de conducta y de desempeño de las empresas del sector pero que a la vez proporciona elementos para el análisis de la política pública y su relación con el desenvolvimiento del mismo.

Se trata de un estudio de caso sobre el sector del calzado en una zona de Bogotá (Restrepo Ampliado), pero dada la rigurosidad y solidez en su desarrollo brinda importantes elementos que dan luces sobre la situación de esta industria en la ciudad y, para la SDDE en particular, aporta insumos para el direccionamiento de las intervenciones que sobre este sector se adelantan.

HERNAN GUILLERMO CEBALLOS
Subsecretario de Desarrollo Económico

Contenido	
RESUMEN	3
ABSTRACT	3
PRÓLOGO	5
PRESENTACIÓN	9
CAPÍTULO I	11
ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL TRABAJO REALIZADO	11
1.1. Recolección de Información	11
1.2. Análisis	12
CAPÍTULO II	15
MARCO DE REFERENCIA	15
2.1. Política industrial para el desarrollo productivo	15
2.2. Competitividad sistémica	18
2.3. La política e intervenciones de la SDDE	23
CAPÍTULO III	27
RASGOS GENERALES DEL SECTOR DE CALZADO	27
3.1. Tendencia de la deslocalización de la producción	27
3.2. Tendencias en el consumo y personalización	29
3.3. Tendencias en Comercialización	31
3.4. Tamaño del mercado a nivel mundial	32
3.5. El sector del calzado en la Industria Nacional y Bogotana	37
3.5.1. <i>Participación en la producción y generación de valor industrial</i>	37
3.5.2. <i>Estructura empresarial industria del calzado en Bogotá</i>	42
CAPÍTULO IV	45
CARACTERIZACION DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS DE CALZADO DEL RESTREPO	45
4.1. La aglomeración de calzado del Restrepo y aspectos evaluados en la encuesta aplicada	45
4.2. Aspectos referidos a la producción.	46
4.2.1. <i>Sobre la productividad</i>	48

4.2.2. El proceso productivo y caracterización de las plantas de producción.	50
4.3. Estrategia de producto	57
4.3.1. Gestión de calidad como estrategia de producto	57
4.4. Estrategia de precios	59
4.5. Estrategias de Comercialización	60
4.6. Recursos Humanos	61
4.7. Desempeño Económico Financiero	63
4.7.1. Problemas de liquidez - acceso al financiamiento	66
4.8. Sobre la Oferta y Gestión de Abastecimiento	68
4.8.1. Problemas en el abastecimiento de materias primas	71
4.9. Sobre la Demanda: clientes y mercados	79
4.9.1. Competencia de importaciones, poder de negociación con clientes y problemas de acceso a mercados.	82
4.10. Percepciones sobre principales factores problemáticos del sector.	86
4.11. Categorización información cualitativa	88
CAPÍTULO V	91
LA POLITICA PÚBLICA	91
5.1. Política de comercio exterior y TLC´s	91
5.2. La política de Competitividad Nacional	95
5.2.1. El programa de transformación productiva	97
5.2.2. Política de financiamiento	98
5.3. Aranceles y medidas de protección en torno al sector calzado	101
5.3.1. Restricción a exportaciones de cuero	101
5.3.2. Aranceles a importaciones de calzado de bajo costo	104
5.4. La política de productividad y competitividad distrital e intervención de la SSDE en el sector calzado – Programa ZASCA	105
5.5. Acceso de empresarios entrevistados a programas gubernamentales de apoyo al sector	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS	117

PRESENTACIÓN

En este documento se presenta un análisis del sector del calzado para el caso de la zona de aglomeración de productores del Restrepo en la ciudad de Bogotá, sobre la que actualmente viene adelantando intervenciones la Secretaría de Desarrollo Económico.

Considerando los elementos con los que cuentan los documentos elaborados por el área de Estudios Económicos de la Secretaría de Desarrollo, en particular, el cuadernillo denominado “El Restrepo ampliado. La cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería” (2013), que brinda importantes datos sobre el panorama general del sector del calzado y de la zona del Restrepo ampliado¹; se busca ahondar en aspectos que puedan fortalecer el entendimiento de las dinámicas del sector para toma de decisiones en materia de política pública.

Bajo una política que busca llevar a cabo intervenciones sobre las aglomeraciones productivas de la ciudad y teniendo en cuenta que los temas de territorio y desarrollo local atraviesan las acciones que se adelantan; el análisis se direccionó con un enfoque teórico y metodológico que permitiera identificar y analizar factores relevantes que afectan el desarrollo del sector en términos de su productividad y competitividad a partir del análisis de condiciones microeconómicas que caracterizan el desenvolvimiento empresarial, sin dejar de lado los aspectos estructurales y de contexto que determinan el desempeño del mismo. Así mismo, se hace necesario plantear que esto involucra una postura en la que se reconoce el papel central que juegan los gobiernos locales, regionales y nacionales en el direccionamiento del desarrollo a través de políticas industriales activas para el mejoramiento de la productividad, la competitividad, y la generación de empleo.

Así, en cuanto a los elementos sobre los que se fundamenta el presente estudio se tiene: (i) un enfoque que asume una postura bajo la cual la competitividad de las firmas no depende solamente de las acciones individuales de las mismas en el nivel micro, sino que está determinada por las condiciones macro y de contexto que involucra las decisiones y medidas de política, perspectiva que suele tomar la denominación de competitividad sistémica (Esser Hillebrand & Meyer Stamer, 1995); (ii) un método y técnicas bajo la orientación de la teoría estructuralista de la organización industrial y teoría fundamentada; elementos que guían el desarrollo metodológico que se llevó a cabo y que generó los resultados que se presentan en este documento.

¹ El espacio geográfico de lo que se considera el Restrepo ampliado está delimitado así: al oriente la avenida Caracas, al occidente con la Carrera 30, al norte con la avenida la Hortúa, y al sur con la calle 28 sur hasta su intersección con la avenida General Santander donde cierra el límite

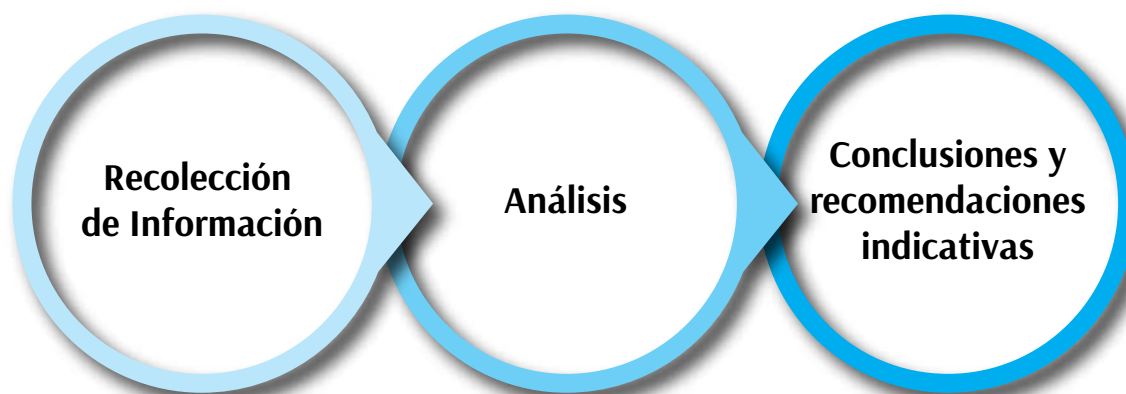
Con estas consideraciones el documento se estructura de la siguiente manera: (i) descripción de los aspectos metodológicos del trabajo realizado, (ii) un marco de referencia que contiene una aproximación a los elementos teóricos, conceptuales y de política que han guiado el estudio; (iii) aspectos generales del sector, (iv) caracterización de la actividad productiva de las empresas de calzado en el Restrepo a partir de la información recolectada, (v) el entorno de la política pública y, (vi) conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL TRABAJO REALIZADO

En el marco del desarrollo del análisis propuesto del sector de calzado localizado en la zona del Restrepo Ampliado, se adoptó una metodología basada en tres pilares básicos: recolección de información, análisis, y conclusiones y recomendaciones indicativas como resultado de dicho análisis, como aparece a continuación:

Proceso metodológico del estudio sectorial



Fuente: Elaboración propia

1.1. Recolección de Información

La recolección de información se estructuró en dos fases: recolección de información secundaria y recolección de información primaria. La primera fase emplea la metodología de la investigación documental, la cual se centra en la selección y revisión de datos registrados en documentos que, de acuerdo a su utilidad, generan un aporte en la construcción de los antecedentes teóricos que aborden aspectos de interés relacionados con el tema de estudio (Valles, 1997). Así mismo, incluye la construcción y procesamiento de bases de datos con información estadística relevante disponible en las diferentes fuentes oficiales y demás instituciones.

La segunda fase comprende una labor de trabajo de campo con empresarios que tienen sus unidades productivas localizadas en la zona del “Restrepo Ampliado” a quienes se les aplicó un Instrumento Cualitativo-Cuantitativo diseñado específicamente para caracterizar las áreas de: producción, diseño y desarrollo de producto, gestión de abastecimiento, comercialización, estructura de costos y finanzas y la percepción de tendencias (Ver Anexo 1). El instrumento fue aplicado a una muestra tomada de los 256 empresarios inscritos al Centro de Servicios Empresariales ZASCA del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería. Dicha muestra asciende a 50 empresas. La selección de los empresarios encuestados fue aleatoria, de acuerdo a criterios de muestreo estadístico y priorizando la disponibilidad y disposición de los empresarios.

1.2. Análisis

El análisis de la información recolectada se estructura teniendo en cuenta la información de tipo cuantitativo y la información de tipo cualitativo. Así, el análisis cuantitativo se realiza por medio de estadística descriptiva, mientras que, para el tratamiento de la información cualitativa se utilizó algunas técnicas de la Teoría Fundamentada formulada por Strauss & Corbin (1990) en su libro *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*.

El método de la teoría fundamentada es un método dentro del dominio de lo interpretativo. Una característica que lo define en el ámbito de la investigación es que la teoría evoluciona dentro del mismo proceso investigativo y a través de la continua interacción entre análisis y recolección de datos, que son examinados hasta la finalización del estudio.

Hay dos principios básicos de la aproximación a este método: el proceso de descubrir por qué el investigador “puede descubrir que está pasando” (Glasser, 1978), y la habilidad del investigador para codificar conceptos y derivar categorías que representan la realidad subyacente del estudio particular (Strauss & Corbin, 1990). En este sentido, en términos de recolección de datos estadísticos, la credibilidad final del estudio generado depende menos del tamaño de la muestra que de la riqueza de la información recogida y las habilidades analíticas del investigador, mientras que se permite la triangulación de fuentes de datos para facilitar el descubrimiento.

Dentro de las técnicas que pueden ser usadas se incluyen: método comparativo constante; cuestionamiento; codificación; matrices condicionales, que proporcionan un marco explicativo en varios niveles para identificar condiciones y consecuencias relacionadas al fenómeno de estudio; revisión de literatura; y clasificación de patrones que emergen de los datos.

De esta manera, el método para el estudio planteado permite abordar el enfoque sugerido respecto al análisis de sectores industriales bajo la perspectiva de la competitividad sistémica planteada por (Messner y Jörge Meyer Stamer, 1995). Así por ejemplo, bajo las consideraciones técnicas del método de la teoría fundamentada de matrices condicionales, es posible incluir consideraciones en los diferentes niveles (nacional y área específica), incluyendo cuestiones políticas y económicas que ejercen influencia en el caso de estudio.

Igualmente, cada una de las preguntas abiertas del instrumento se constituyó en el insumo para aplicar el proceso de codificación axial. La codificación axial es un proceso que relaciona categorías y subcategorías. Cada categoría es un fenómeno, problema, asunto, acontecimiento o suceso que se define como significativo. A su vez, las subcategorías caracterizan a la categoría, respondiendo a preguntas de cuándo, por qué, quién, cómo, con qué consecuencias y, así poder hacer una explicación más amplia del fenómeno que conceptualiza la categoría (SEPRO, 2012). Hay que decir que las categorías se establecen a partir de lo que en investigación se denominaría, un enfoque problémico, esto es, a partir de la identificación de los problemas que reiterativamente se presentan en las respuestas de los encuestados y que a partir del conocimiento teórico que se tiene podrían estar afectando de manera significativa el desempeño de las empresas del sector.

El ejercicio de análisis inicia entonces, con la lectura detallada de las respuestas registradas en el instrumento y clasificando la información en subcategorías, ya que, las categorías se preestablecen de acuerdo a criterios de reiteración y moda. A cada categoría le correspondió un código y un color determinado para que visualmente se facilitara la identificación dentro de la densidad de subcategorías que describen las dificultades que perciben los empresarios en el sector de calzado.

Con el objetivo de que el estudio no hiciera un análisis sesgado de percepciones provenientes de los empresarios del sector, después de identificar las categorías y subcategorías resultantes de esta fuente de información, se realizó un contraste con la información secundaria recolectada y analizada previamente incluyendo y destacando los elementos de política pública relacionados, tal como se mencionó en el enfoque adoptado sobre la perspectiva de desempeño sectorial, en la que se asume que éste no solo depende de las condiciones microeconómicas sino del contexto macro y de las políticas lideradas alrededor del mismo.

Esquema de los diferentes estadios del análisis en el estudio sectorial



Fuente: Elaboración propia

Así, resumiendo, los elementos sobre los que se fundamenta el estudio realizado se tiene: (i) un enfoque que asume una postura bajo la cual la competitividad no se da por sí misma en el nivel micro, sino que está determinada por las condiciones macro y de contexto que involucra las decisiones y medidas de política, perspectiva que suele tomar la denominación de competitividad sistémica; (ii) un método y técnicas bajo la orientación de la teoría estructuralista de la organización industrial y teoría fundamentada; elementos que guían el desarrollo metodológico que se llevó a cabo y que generó los resultados que se presentan en este documento.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Política industrial para el desarrollo productivo

En materia de política económica, la política industrial es un concepto que ha generado y genera debates y posiciones encontradas. Tal como lo plantean Pack & Saggi, (2006) “la política industrial es básicamente cualquier tipo de intervención selectiva o la política del gobierno que trata de alterar la estructura sectorial de la producción hacia sectores que se espera ofrezcan mejores perspectivas de crecimiento económico que el que se produciría en ausencia de este tipo de intervenciones”². En este sentido, para quienes creen firmemente en el funcionamiento eficiente de los mercados cualquiera de los argumentos a favor de la política industrial se ven sin fundamento, mientras que los que creen que las fallas del mercado son dominantes estiman que cualquier camino hacia el desarrollo económico requiere una dosis de política industrial (pág. 2).

Las diferentes posiciones se modifican de acuerdo con los cambios que se generan en el entorno económico y político, tanto que, el concepto era muy popular en la posguerra por cuanto fueron las medidas de política industrial las que se implementaron ampliamente en los procesos de reconstrucción; y dejó de serlo a principios de los años 70 cuando las políticas parecían poco efectivas para el mejoramiento de la competitividad en un entorno internacional marcado por el incremento de los intercambios, de la competencia y los grandes avances en el campo tecnológico. Pero aunque desde la década del 80 la política industrial se considera obsoleta, nunca desaparece de la historia, mientras ya nadie iba a aspirar a volver a la planificación centralizada, el papel del gobierno sigue siendo indispensable para el desarrollo industrial. Tal como lo establecen Cimoli, Dosi & Stiglitz (2009), “las políticas industriales siempre han acompañado el proceso de crecimiento de los países ricos y por esta razón, deben ser consideradas como una característica permanente en la ‘constitución de los mercados’ y una parte esencial de su funcionamiento”.

Aunque durante el ascenso y preeminencia del modelo neoliberal parece dejarse de lado la política industrial, no significa que los países hayan dejado de usarla, particularmente en los desarrollados y aquellos asiáticos que han logrado posicionarse a nivel mundial por sus políticas de transformación productiva, y en los que el vínculo entre acción del Gobierno, finanzas e industria ha recibido especial atención como en

2 Política industrial en general se entiende que significa "las políticas oficiales sobre la dirección de la actividad económica a determinadas partes de la economía "(Oxford Dictionary of Economics).

el caso de Japón³, Corea⁴, o Singapur. China por su parte, ha mostrado su empeño por ascender en la producción de tecnología con la implementación de importantes acciones y medidas como incentivos fiscales, subsidios o financiamiento preferente a industrias con mayor contenido tecnológico, formación y atracción de recursos humanos, generación de infraestructura específica e inversión directa en sectores clave como por ejemplo, con la creación de laboratorios nacionales.

Dos ejemplos históricos son particularmente instructivos en mostrar el papel de la intervención del gobierno a través de las políticas industriales verticales en el proceso de desarrollo de los países avanzados ya existentes: Alemania y Japón (Cimoli, Dosi & Stiglitz, 2009); pero dos hechos lo vienen a confirmar: el desarrollo de China dirigido por el Estado y otras economías emergentes como India o Brasil, y la crisis financiera de 2008 (TU Xinquan & Guijun, 2011). Después de la crisis de 2008, nuevamente se plantea la necesidad de incorporar explícitamente la política industrial en el marco de la política pública, identificar estrategia, operadores y mecanismos de coordinación de la misma para efectos de reequilibrar la economía, establecer nuevas industrias y volverse más competitivos.

Con mayores o menores éxitos, todos los países hacen uso de la política industrial, lo que ha sucedido con la idea de libre funcionamiento de mercados ha sido que en algunos casos se optó por políticas más de tipo horizontal que vertical, mediante la generación de infraestructura, incentivos a la inversión privada, y políticas de estabilidad macroeconómica.

Recientemente con la crisis económica que impactó fundamentalmente a los países de la Eurozona y Estados Unidos, se ha generado una voz de urgencia de repensar y plantear estrategias de desarrollo productivo como ha sucedido con la política industrial de la Unión Europea 2020⁵.

En países como Francia, que no fue activa en términos de intervención a partir de los 80, nuevamente en la década de 2000 retoma la idea de promover la actividad productiva adoptando programas para los avances en alta tecnología como clúster regionales (polos de competitividad) y el establecimiento de una agencia de innovación industrial, una agencia nacional de investigación y el programa de OSEO para la promoción de las pequeñas y medianas empresas. En el caso de Alemania, la fortaleza de su sistema productivo es atribuida a su profunda institucionalización, incluida la red

3 Ilustrada por ejemplo con el sistema keiretsu, por Toyota, uno de los fabricantes de automóviles más importantes del mundo.

4 El desarrollo de conglomerados o chaebol con un ejemplo importante como Samsung que se ha convertido en uno de los fabricantes de electrónica más importantes del mundo.

5 European Commission, an Integrated Industrial Policy, European Commission, A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery: Industrial Policy Communication Update, Communication COM (2012) 582 (Brussels: European Commission, 2012), 3, 4.

de institutos cuasi públicos de investigación, tales como la Sociedad Fraunhofer, que apoyan la innovación, el sistema de formación y el aprendizaje, y la financiación de los bancos con estrechos vínculos con el sector industrial.

En la actualidad es muy difícil negar la necesidad de la política industrial como instrumento clave de desarrollo, sostenibilidad y búsqueda del bienestar en el largo plazo.

Aunque en la literatura económica son diversas las definiciones que se dan sobre política industrial, el elemento en común que involucran está referido a las intervenciones llevadas a cabo por el gobierno para promover la actividad productiva y lograr ciertos objetivos que difícilmente ocurrirían con la libre interacción de mercados (Cimoli, 2009; Pack & Saggi, 2006). Para Rodrik (2004) “Siempre que el gobierno favorece conscientemente unas actividades económicas sobre otras, está haciendo política industrial”.

Si bien cuando se hace referencia a industria, generalmente es asociada con la manufactura, la tendencia actual tiende a ser mucho más amplios los objetivos de la política industrial extendiéndola a los servicios (Antonakis, 2003; Amsden 2008) y en esta medida es muy común hacer alusión a política de desarrollo productivo.

En materia de aplicación de política industrial, se distinguen dos categorías de intervenciones: las de carácter horizontal y vertical. La primera (horizontal), se caracteriza por involucrar políticas que producen externalidades a múltiples sectores y firmas, como por ejemplo, las inversiones en sistemas de transporte, infraestructura de exportaciones, créditos sin distinción de actividades, inversiones en investigación, y en general todos aquellos programas que mejoran el ambiente de desenvolvimiento de las empresas. Por su parte, la política de tipo vertical busca incentivar y promocionar industrias o sectores particulares, generando beneficios focalizados.

Desde 1980, la tendencia de un Estado debilitado en una época en la que se privilegió la liberalización profunda en todos los niveles, propició la búsqueda de opciones desde lo local y regional que despertaron el interés por las ideas del desarrollo local y las estrategias bottom-up que fueron puestas en primer plano como elementos para potenciar la competitividad. Se consolida así el enfoque territorial de desarrollo en la medida en que los procesos productivos son incorporados y asociados al territorio; y la política industrial con fundamento en los planteamientos del desarrollo endógeno, que involucra en el análisis económico el tema espacial y de proximidad geográfica y sus implicaciones. La política industrial descentralizada dirigida a la formación de las ventajas de localización es cada vez más importante en una economía que se globaliza rápidamente (Meyer, 1999, pág.452). Sin embargo, en los últimos años este tipo de análisis ha empezado a cuestionar e involucrar la forma y el cómo se interrelacionan e interactúan las diferentes escalas espaciales: local, regional, nacional, internacional,

en los procesos de desarrollo económico y de qué manera se involucran los diferentes actores.

En las tendencias que han seguido las teorías del desarrollo industrial regional, Helmsing (1999), plantea una división de generaciones de políticas a las que denomina: primera, segunda y tercera generación. A la primera generación la enmarca en los años 50 y 60 en la que se da especial importancia a los factores exógenos y el gobierno central fue el actor principal a través de políticas de regulación, dotación de infraestructura, e incentivos financieros (Helmsing, 1999, pág. 6).

Siguiendo esta clasificación, la segunda generación de políticas se considera como aquella que se focalizó en factores endógenos locales, con sustento en la literatura sobre especialización flexible y distritos industriales⁶; en un contexto en el que en los años 70 y 80 se dan importantes cambios en el entorno económico bajo la primacía de libre funcionamiento de mercados e internacionalización económica⁷. Y la tercera generación se caracteriza como el tipo de políticas que buscan superar la separación entre políticas endógenas y exógenas (pág. 6). En esta etapa, según el mismo autor, “la coordinación horizontal entre un número de actores locales (que fue el objeto de las políticas de segunda generación) suele ser complementada por coordinación vertical entre niveles. Las políticas de tercera generación se basan en el reconocimiento de que la nueva orientación no necesariamente requiere más recursos, sino de aumentar ‘la racionalidad sistémica’ en el uso de los recursos y programas existentes. La tercera generación en cierta forma supera la oposición entre políticas del desarrollo exógeno y endógeno” (pág. 30).

2.2. Competitividad sistémica

Atendiendo los planteamientos de lo que se denomina política industrial de tercera generación, se integra un nuevo concepto, el de ‘competitividad sistémica’ que plantea que la “competitividad industrial sostenida, depende no sólo de las capacidades (a nivel micro) de las firmas y de un marco macroeconómico estable, sino también de un tejido de instituciones de apoyo de sectores específicos y de políticas enfocadas (del nivel meso) y de unas estructuras de gobernabilidad que facilitan la resolución de problemas entre el Estado y los actores de la sociedad (nivel meta)” (Meyer-Stamer, 1997 citado en Helmsing, 1999, pág. 34).

El éxito de los procesos de localización productiva se atribuye tanto a la acción del gobierno nacional, regional como local. Corresponde al Gobierno Central generar las

6 Experiencias que surgieron en la llamada tercer Italia en el estado de Baden-Wurtemberg en Alemania y la zona occidental de Flandes en Bélgica, como ejemplos de desarrollo industrial endógeno (Helmsing 1999)

7 El desarrollo económico local se fortalece como propuesta de política y Diversas organizaciones internacionales lo integran en sus políticas y acciones de cooperación (OIT, BID, Unión Europea, CEPAL, entidades de cooperación).

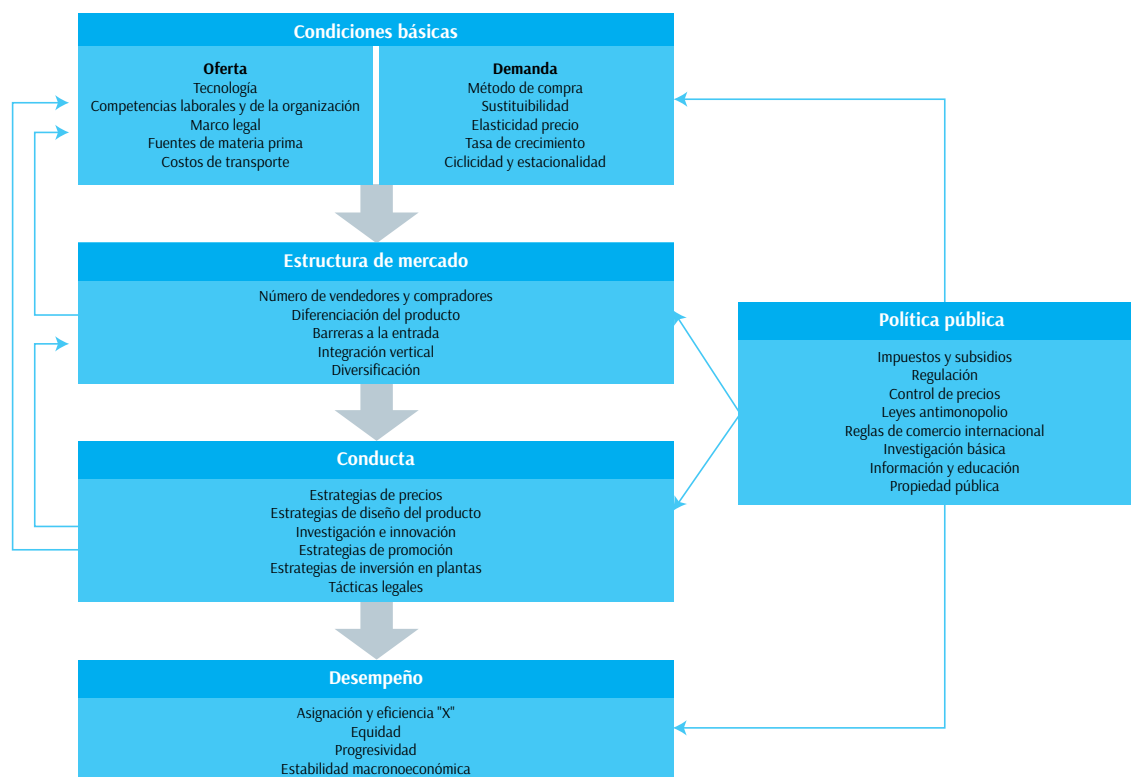
condiciones macroeconómicas así como el marco regulatorio más favorable a la acción local, así como la creación de incentivos para la cooperación e integración vertical delegando responsabilidades a los gobiernos regionales y locales. Por su parte, los gobiernos regionales pueden aplicar políticas de desarrollo económico por sí mismos. Así mismo, el éxito también depende de la acción de los actores no gubernamentales y su interacción con el gobierno (asociaciones empresariales y cámaras, proveedores de infraestructura y otros actores pueden desempeñar un papel importante) (Meyer, 1999, pág.454).

El análisis de las condiciones y capacidades de la empresa sobre cómo ésta alcanza el éxito, desde el punto de vista teórico, se ha extendido y alineado con el concepto de ventaja competitiva, en la medida en que el tema de la competitividad cobra relevancia en un entorno caracterizado por el aumento de los intercambios comerciales y la apertura económica que ha caracterizado la política internacional en los últimos años.

Bajo esta tendencia que ha seguido el análisis de las condiciones de las firmas y el énfasis en el concepto de ventaja competitiva, que está referida a aquellas estrategias exitosas de las firmas que no puede ser superada por la competencia, que se traduce en retornos para la empresa por encima del promedio de la industria, en general se distinguen dos escuelas que demarcan las investigaciones sobre ventajas competitivas: la de la estructura de la industria que incide en las estrategias, acciones y desempeño de las empresas, basada en los planteamientos de la organización industrial que predominó en los años 70 y 80, asociada con la propuesta de Porter, en la que se pueden definir dos estrategias básicas, el liderazgo en costos y la diferenciación.

Esta perspectiva está fundamentada en el paradigma estructura-conducta-desempeño planteado por Mason (1939) y posteriormente por Bain (1951), Scherer (1980) y Caves (1987). De acuerdo con esta perspectiva, el desempeño de las industrias depende de la conducta de sus miembros a través de un número de dimensiones que incluyen estrategias de precios, políticas de la compañía hacia el diseño de producto y durabilidad, los esfuerzos de innovación tomados por las firmas y cómo promueven sus productos y a su vez, la conducta de los miembros de la industria se torna dependiente de la estructura de los mercados en los cuales operan. (Scherer, 1996).

Paradigma estructura, conducta, desempeño



Fuente: Tomado de Scherer (1996). Industry, structure, strategy and public policy.

Por otra parte, está el enfoque de los recursos y capacidades internos de las que dispone la empresa, que le dan una característica particular y que se constituyen en la fuente de competitividad de la misma.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en 1992 estableció el concepto de Competitividad Estructural, que se caracteriza por el énfasis en la innovación como factor del desarrollo económico, capacidad de aprendizaje e innovación en todas las áreas de la organización, las redes de colaboración entre empresas e instituciones públicas y privadas. Desde esta perspectiva, de manera genérica son la gestión del conocimiento y la integración empresarial, factores altamente determinantes de la competitividad empresarial.

En las últimas décadas ha surgido el concepto de competitividad sistémica que plantea que las condiciones de competitividad de las firmas no dependen solamente de las acciones individuales de las mismas sino de todo el contexto y las políticas que las circunda. Este concepto fue desarrollado por Esser Hillebrand Messner y Jörg Meyer Stamer (1995) del Instituto de Desarrollo Alemán –GDI–, que vincula elementos de diferentes corrientes económicas como la economía de la innovación, la estructuralista, la economía institucional; pero también de la administración, de la sociología económica e industrial y de la geografía económica.

Desde esta perspectiva, el análisis de las condiciones de competitividad incluye 4 niveles: El nivel micro, meso, macro y meta. El nivel micro corresponde al análisis de los aspectos internos de las empresas, cómo compiten en el mercado y las alianzas e interacción que surgen entre estas. El nivel meso por su parte, hace referencia al entorno cercano a las firmas y las intervenciones selectivas para apoyar los esfuerzos de las empresas que dan forma a las condiciones competitivas. El nivel macro, corresponde a las políticas económicas y condiciones macro en general que ejercen influencia sobre el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Por su parte, el nivel meta incluye en el análisis aquellas condiciones que tienen que ver con características sociales, políticas, culturales, y de valores que también determinan el comportamiento empresarial.

Esta perspectiva se considera sistémica porque sus fundamentos establecen que: (1) las empresas no son competitivas por sí mismas sino que deben tener un entorno que acompañe a los proveedores, o servicios orientados a la producción o una presión competitiva de competidores locales; (2) un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema de normas, valores y reglas que definen los incentivos del comportamiento de las empresas; (3) el Estado tiene un rol fundamental para definir el desarrollo industrial y la estructura productiva de un país (Meyer, Altenburg & Hillebrand, 1998).

La ventaja que se atribuye a la competitividad sistémica está en el hecho de que es suficientemente abierta como para tener en cuenta las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo y permite la vinculación de diferentes perspectivas teóricas.

En general, las diferentes corrientes bajo las que se ha abordado el concepto de competitividad se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Corrientes alrededor del concepto de competitividad

Teoría	Exponente	Fuente de competitividad
Ventaja absoluta	Adam Smith	Menores costos unitarios absolutos
Ventaja comparativa	David Ricardo Heckscher y Ohlin	Diferente productividad del trabajo (diferente tecnología)
Nueva Teoría del Comercio	Krugman, Lancaster	Economías de escala Diferenciación de productos
Ventaja competitiva	Porter, Cho Moon, Rugman, Verbeke	Innovación de las firmas
Competitividad sistémica	Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer	Capacidad de la sociedad en su conjunto de funcionar en pos del desarrollo de un ambiente competitivo

Fuente: Tomado de Otero (2006). Competitividad: marco conceptual

En esta perspectiva del desarrollo en la que se avanza y contempla la integralidad y multidimensionalidad de la política industrial, exige la coherencia y coordinación de las entidades gubernamentales y no gubernamentales. Son las condiciones de coordinación las que pueden determinar el éxito o fracaso de las políticas de promoción.

Se trata claramente de un contexto de políticas regionales alternativo, que tiene un punto de partida simple y diferente: concibe a las regiones como parte de conexiones económicas e institucionales que se extienden más allá de sus límites geográficos (Amin, 2006). De su inserción en un marco más amplio que admita políticas que den cuenta de la visión multidimensional (diversos niveles: firma, aglomeración, vínculos nacionales y conexiones internacionales) y multiescalar (diversos espacios de vinculación: regional, nacional, global, que mantienen una relación dialéctica) (Fernández & Dundas, 2008, pág. 20).

En este sentido, el desarrollo económico local debe generar y ser resultado de un vínculo virtuoso entre aspectos microeconómicos y macroeconómicos de las políticas territoriales. Algunos establecen un tercer nivel (lo meso), tal que, el nivel micro es donde efectivamente se ubican y actúan los sujetos sociales, emprendedores y actividades productivas, y el meso es el referido a la institucionalidad y las políticas relacionadas con toda la organización que da soporte y apoya las actividades productivas; mientras que lo macro hace referencia a la estrategia de desarrollo planteada por el gobierno nacional y el contexto económico en el que se desenvuelve la actividad productiva. La mencionada necesaria articulación involucra a estos diferentes niveles. Los nuevos

modos de relación entre lo global, nacional, regional y escala local se deben leer como uno de los aspectos más cruciales de la adaptación institucional. En este contexto, la noción de una “política de escala” emerge, y la atención se centra en los diversos procesos socio-históricos que establecen una cierta unidad socio-espacial (Liubimau, Siarhei, 2010, Pág, 218)

La política de desarrollo productivo a nivel local, ha hecho referencia a los Clúster y los beneficios de las aglomeraciones, no obstante, estos no siempre aparecen de manera espontánea. En los últimos años, a nivel teórico y práctico se ha evidenciado la contribución decisiva de las políticas públicas en la creación de Clúster y su aparición en nuevos sectores productivos o en el fortalecimiento y potenciación de los existentes.

El concepto de economías de aglomeración no puede ser tomado suponiendo que las empresas que se atomizan en determinada área derivan per sé beneficios de productividad por el solo hecho de la proximidad que implica compartir una ubicación geográfica, sino que las ventajas se obtienen de construir relaciones y sobre la base de coordinación de estrategias.

Bajo esta concepción en la que se reconoce la necesidad de generar condiciones para obtener beneficios de la aglomeración, se asume una visión que se aparta del análisis micro de la economía neoclásica que asume que las empresas y sus acciones se coordinan únicamente a través del mecanismo de mercado, y que reconoce el papel que la política pública, “la mano visible”, como necesaria en la promoción del desarrollo de los sectores productivos. Tal como lo plantean Van den Berg & Van den Berg (2012) al analizar la irrelevancia de la mano invisible y la idea de mercados eficientes, “nos encontramos con que el porcentaje del total de las interacciones económicas humanas llevadas a cabo en los mercados competitivos es pequeño, sin duda menos de 20 por ciento de todas las interacciones económicas humanas”.

2.3. La política e intervenciones de la SDDE

La política de productividad, competitividad y desarrollo socioeconómico del Distrito, reglamentada por el decreto 64 de 2011, que surge mediante un proceso amplio de consulta ciudadana, foros y participación de expertos; se fundamenta en una concepción del desarrollo “cuyo punto de partida y de llegada”, como lo manifiesta, son las personas. Los elementos conceptuales de su elaboración giran en torno a la globalización y la sociedad del conocimiento, el cambio climático, la aglomeración y su potencialidad para alcanzar el desarrollo.

En la definición de la política se incluyen 5 ejes, cada uno con la definición de objetivos y estrategias trazadas, a saber: como eje transversal el desarrollo económico y los

derechos; macroeconomía, productividad y competitividad; sectores líderes y apuestas productivas; generación de empleo e ingresos; y la gestión del territorio para el desarrollo económico.

En línea con la política de productividad y competitividad, las intervenciones de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Bogotá Humana se han dirigido a fortalecer las ventajas derivadas de la aglomeración potenciando las zonas de concentración de economía popular en varios sectores relevantes como el caso del calzado, en lo que ha denominado la zona del “Restrepo Ampliado”; con acciones que buscan mejorar su productividad y competitividad. Se ha dado especial importancia a la implementación de centros de servicios compartidos para las diferentes aglomeraciones de intervención.

Para contar con elementos que permitieran decidir sobre las intervenciones en torno a zonas de aglomeración, en 2011 se realizó un estudio por parte del Centro de Investigaciones para el Desarrollo –CID– de la Universidad Nacional de Colombia, que identificó y caracterizó las concentraciones productivas en la ciudad. Con este estudio, se identificaron 93 aglomeraciones productivas en la ciudad y de estas, se resolvió realizar 16 censos, que brindaran mayor información para caracterizarlas y direccionar intervenciones en 8 zonas de acuerdo con el Plan de Desarrollo de la Bogotá Humana.

A partir de este proceso, atendiendo a una política de impulso a diversos sectores productivos de la ciudad, con fundamento en una visión en la que la competitividad se construye y requiere de políticas adecuadas de desarrollo productivo (la actuación de la mano visible del Estado) y cuando dadas las dificultades que atraviesan ciertos sectores, así lo demandan; se decide intervenir la zona del “Restrepo Ampliado” en torno a la producción de calzado, un producto de consumo básico para la población y una industria que tiene la característica de ser intensiva en mano de obra y por tanto con capacidad para generar empleo. Este se trata de un sector que en los últimos años se ha visto fuertemente afectado por la competencia internacional que se traduce en entrada de productos importados a muy bajos precios con los que se hace difícil competir y que en las circunstancias que enfrenta aboga por la adopción de estrategias de intervención que le permitan hacerse más competitivo. Permitir que continúe la tendencia de contracción del sector, implica permitir la desaparición de micros y pequeñas empresas que se dedican a la actividad y de la que dependen muchas familias que derivan su sustento de la misma.

Esta es una industria y la zona particular de intervención, constituida fundamentalmente por micros, pequeñas y medianas empresas, como sucede también con el tejido productivo de la mayor parte de actividades que tienen una importante participación

en la producción y generación de empleo, pero que tienden a subestimarse porque se considera que son las grandes empresas y transnacionales las que tienen mayor relevancia en las dinámicas económicas de las regiones.

La alta presencia de microempresas en el tejido empresarial de cualquier industria no puede considerarse como un problema sino como un potencial en la generación de empleo y producción.

CAPÍTULO III

RASGOS GENERALES DEL SECTOR DE CALZADO

3.1. Tendencia de la deslocalización de la producción

La tendencia que ha seguido la industria de fabricación de calzado en los últimos años se ha caracterizado por su desplazamiento hacia países en desarrollo en los que encuentra disposición de mano de obra y con mejores costos laborales como en el caso de los países asiáticos. A nivel mundial, los denominados países emergentes como China se han convertido en los principales productores de calzado, producto de un proceso de deslocalización de la producción Europea y de Estados Unidos.

El término deslocalización, es usado cuando se hace referencia a la decisión de una empresa nacional con fines de lucro de obtener productos o servicios de una empresa domiciliada en el exterior en lugar de tener la fuente de los productos o servicios internamente o a nivel local (Lewin 2009, citado en Mudambi & Doh, 2013). Esta tendencia de las firmas a desplazar los procesos de fabricación a zonas con costos de producción más bajos, se vio acentuada a partir de la década del 90 por la dinámica de mayor internacionalización de las economías.

Los fundamentos sobre la deslocalización que se dan desde la teoría económica se refieren a las ventajas basadas en las diferencias en la productividad relativa al trabajo, o en la dotación de factores que generan también diferencias en los costos de producción entre países; así como a las ventajas que se derivan de la especialización de los países en la producción de determinado producto que genera economías de escala en la producción.

Esta tendencia a la deslocalización en el sector del calzado, en el caso Europeo, ha generado que el empleo se haya contraído severamente, en la medida en que la mayoría de los fabricantes luchan para competir con el creciente nivel de penetración de las importaciones. Por ejemplo, los fabricantes italianos han cambiado sus modelos de negocio y han direccionado la producción a zonas de menor costo; algunos de Europa del Este, otros a China y a India (European Commission, 2012, pág. 31).

Los bajos costos de producción han generado un entorno económico global para el sector cada vez más competitivo debido a la continua entrada de jugadores con precios muy bajos, así mismo, han hecho que las exportaciones desde los países asiáticos al resto del mundo a bajos precios hayan cobrado cada vez mayor relevancia.

De esta manera, las estrategias de internacionalización de las empresas del calzado han estado caracterizadas por un enfoque en el que la prioridad es puesta en el

conocimiento y la coordinación de servicios antes que en el hacerse cargo de la fabricación directa. En este sentido, el potenciar la diferenciación a través de la marca, el diseño, la calidad y publicidad, se convierten en elementos centrales para el desenvolvimiento de las empresas del sector.

Es a esto a lo que se le suele denominar deslocalización estratégica en la que las empresas que han logrado un posicionamiento basado en la diferenciación de producto por calidad, diseño, marca y acciones de mercadeo y marketing, no les interesa controlar directamente las actividades de producción y se dedican a supervisarla desde su país de origen, manteniendo el control de la distribución del producto y de los factores diferenciadores, que son los que determinan el posicionamiento en el mercado. En este modo de operación, surgen dos elementos claves: la relevancia de las estrategias de posicionamiento de marca con la consecuente inversión en mercadeo y marketing y el aumento de la protección de la propiedad intelectual sobre desarrollos particulares alrededor de los productos.

Los beneficios de la deslocalización, hacían que ésta fuese una decisión estratégica bastante apropiada para las empresas de los diversos sectores, no obstante, frente a los procesos de deslocalización, actualmente se vuelve a hablar de la importancia de la integración vertical de la cadena de valor y de una tendencia de regreso de la producción manufacturera de los países emergentes a las economías desarrolladas asociada al aumento de los costos laborales y propensión a la apreciación de la moneda de los destinatarios de los procesos deslocalizados, así como al aumento de los costos de transporte, y de energéticos, entre otros.

También, recientemente se menciona el concepto next-shoring o near-shoring para hacer alusión a la ubicación de los medios de producción en estrecha proximidad a los consumidores del producto. George, Ramas, y Rassey (enero 2014), acerca de esta tendencia plantean, (a pesar de lo poco que se conoce sobre la dimensión del fenómeno) que antes que focalizarse sobre la deslocalización o relocalización, la cual sigue siendo válida para algunas industrias, es necesario concentrarse en las tendencias que se empiezan a vislumbrar bajo lo que se denomina como next-shoring, que acentúa la proximidad a la demanda y a la innovación, en particular a una base innovadora de proveedores, que hace especial hincapié en la capacidad de adaptar los productos a las diferentes regiones. Así mismo, apuntan que esta estrategia abarca elementos como un conjunto diverso y ágil de los lugares de producción, una rica red de asociaciones para la innovación orientada, y un fuerte enfoque en las habilidades técnicas.

Siguiendo los planteamientos de estos investigadores de la consultora Mckinsey, expuestos en el Foro Mundial de Manufactura 2014, la localización de la manufactura

cercana a la demanda, hace más fácil identificar y satisfacer las necesidades locales y las nuevas combinaciones de experiencia técnica y conocimiento de dominio local que se convertirán en la base para nuevas y poderosas estrategias de producto. Así mismo, plantean que “en el mundo en que estamos entrando, la pregunta no será si se debe producir en un mercado para otro, sino en la manera de adaptar las estrategias de producto para cada uno y la forma de responder a las necesidades locales con las últimas venas de la fabricación de know-how y la experiencia digital” (George, Ramas, & Rasse, 2014).

En cuanto al sector del calzado, por ejemplo, para el caso del calzado en Alicante - España, Martínez y Merino (2014), encuentran que tanto los cambios en el mercado que está demandando lotes más pequeños y en plazos más cortos, las empresas sólo son capaces de satisfacer esta nueva demanda si se fabrican en España, por lo que encuentran indicios de un retroceso de la deslocalización para este caso.

La referencia a esta tendencia en los sistemas de producción, se menciona para plantear en el caso Colombiano, la necesidad e importancia del desarrollo del ecosistema productivo y de innovación para mejorar la oferta nacional y en el caso particular del calzado, para lograr integrar la cadena con altos niveles de calidad que logre abastecer las necesidades y exigencias de la demanda local.

3.2. Tendencias en el consumo y personalización

De acuerdo con IBIS World Industry Report Shoe & Footwear (2013), las tendencias de la moda afectan las tendencias de diseño y en última instancia conducen a sensibilidades de la demanda de ciertos estilos de calzado. Por ejemplo, la popularidad de las actividades deportivas afecta las ventas en el calzado deportivo. Los factores estacionales como las condiciones del clima afectan a las ventas. Así mismo, los cambios en la demografía de la población también determinan las características que se espera de los productos y servicios (pág. 14).

Dentro de las tendencias en el consumo de calzado se establece que existe una disposición al aumento en la segmentación de los consumidores de acuerdo con variables sociodemográficas, patrones culturales, valores, estilos de vida, que forjan demandas particulares sobre los productos de las empresas que propenden por mayor variedad y necesidades de personalización para la satisfacción de demandas cada vez más diferenciadas con mayores exigencias de calidad. Es característico el que los clientes se muestren cada vez más interesados en adquirir productos de diseño exclusivo, que dan paso a modelos de producción que busquen satisfacer estas necesidades de distinción.

Frente a esta tendencia del mercado y en la medida en que gran parte del calzado vendido en los mercados mundiales se nutre de productores en lugares de fabricación de bajo costo –sobre todo el sudeste de Asia– que hace que los fabricantes nacionales en los países occidentales sean incapaces de competir eficazmente en el mercado del calzado convencional; muchos proveedores occidentales han recurrido a ofrecer productos altamente diferenciados: por lo general cualquier calzado especializado para aplicaciones específicas, o productos de diseño de alta gama (Marketline, mayo 2014)

La alta diferenciación permite a cada producto apuntar a una fracción diferente del mercado, lo que hace que las empresas aumenten su poder de mercado en la medida en que para los consumidores no va a ser fácil cambiar los productos si no encuentran en otros los beneficios y características del producto que se les ofrece.

Junto a la personalización de producto, se introduce el concepto de personalización en masa, concepto que hace referencia a la producción de bienes y servicios personalizados con una eficiencia cercana a la producción en masa. Una implementación exitosa de esta estrategia se basa en el diseño preciso de toda la cadena de suministro. La cadena de valor debe ser una red orientada a la cooperación con el objetivo principal de satisfacer las necesidades individuales de los clientes (Pourabdollahian, Taisch, &Tepe, 2013, pág. 13)

Se concibe que “la oferta de zapatos personalizados en masa es una tendencia reciente en la industria del calzado y que parece ser un prometedor negocio para los próximos años que podría cumplir con la evolución de las necesidades de los clientes. Algunas marcas ya han desarrollado la línea de personalización en masa y han entrado en el negocio desde hace unos años, sin embargo, las potencialidades de los medios de personalización podría aprovecharse más para un mayor número de empresas (Pourabdollahian, Corti, Galbusera, & Kostycz, 2013).

Boër y Dulio (2007), establecen que habrían por lo menos 3 razones por las cuales una empresa de calzado podría tener en cuenta la personalización en masa: el consumo, el producto y el mercado (pág. 29). En cuanto al consumo se concibe que la personalización masiva pone a los consumidores de nuevo en el centro de la atención del productor de calzado, como solía ser en el pasado, lo que le permite aprender más acerca de sus deseos y expectativas, lo cual contribuye a mejorar la experiencia de compra, educa a los consumidores y mejora su capacidad para elegir el calzado adecuado para sus pies y sus gustos. Este aprendizaje genera un alto valor que puede ser utilizado para mejorar el diseño, comodidad y calidad del producto, lo que no sucede cuando el producto llega al cliente por medio de cadenas de distribución (págs. 30-31).

En lo que tiene que ver con productos, el hecho a la medida significa menores stocks con reducción del riesgo de artículos sin vender, también significa superficies de venta más pequeñas, con reducción de inversiones iniciales y menores costos de funcionamiento. Y en términos del tercer elemento -el mercado-, se considera que la personalización en masa, permite a las empresas de calzado recuperar un nivel de control en el mercado que no es fácilmente alcanzable con una organización tradicional por las siguientes razones: un efecto de amplificación de aquellos aspectos que son más relevantes para ser considerados en la maximización de las ventas y satisfacciones de consumo. También el factor tiempo en la medida en que cualquier cosa que funcione o no en el producto, su calidad, la forma en que se ofrece, su aceptación por los consumidores, es conocido y puesto a disposición de la empresa de calzado en tiempo real (Boër y Dulio, 2007, págs. 32-33).

En general la personalización masiva permite el diseño y la producción hecha a la medida con costos de producción en masa logrando productos diseñados de acuerdo con las necesidades del consumidor, mejorando la satisfacción de este último y con esto la participación en el mercado de las empresas. Sin embargo, uno de los aspectos críticos de este tipo de sistemas de personalización en masa que se resalta en la literatura tiene que ver con el diseño del sistema de manufactura y la flexibilidad para dar una respuesta rápida a los requerimientos del consumidor individual, que exigen una alta eficiencia en la gestión y en la coordinación de los eslabones de la cadena. Junto con esta perspectiva de la personalización de producto y frente a la producción fundamentada en economías de escala, aparece el concepto de sistema de producción basados de economías de alcance o gama que permite atender una demanda variada en tiempos menores, de tal manera que se tengan métodos de producción más flexibles capaces de dar respuesta rápida a lo que exige la demanda.

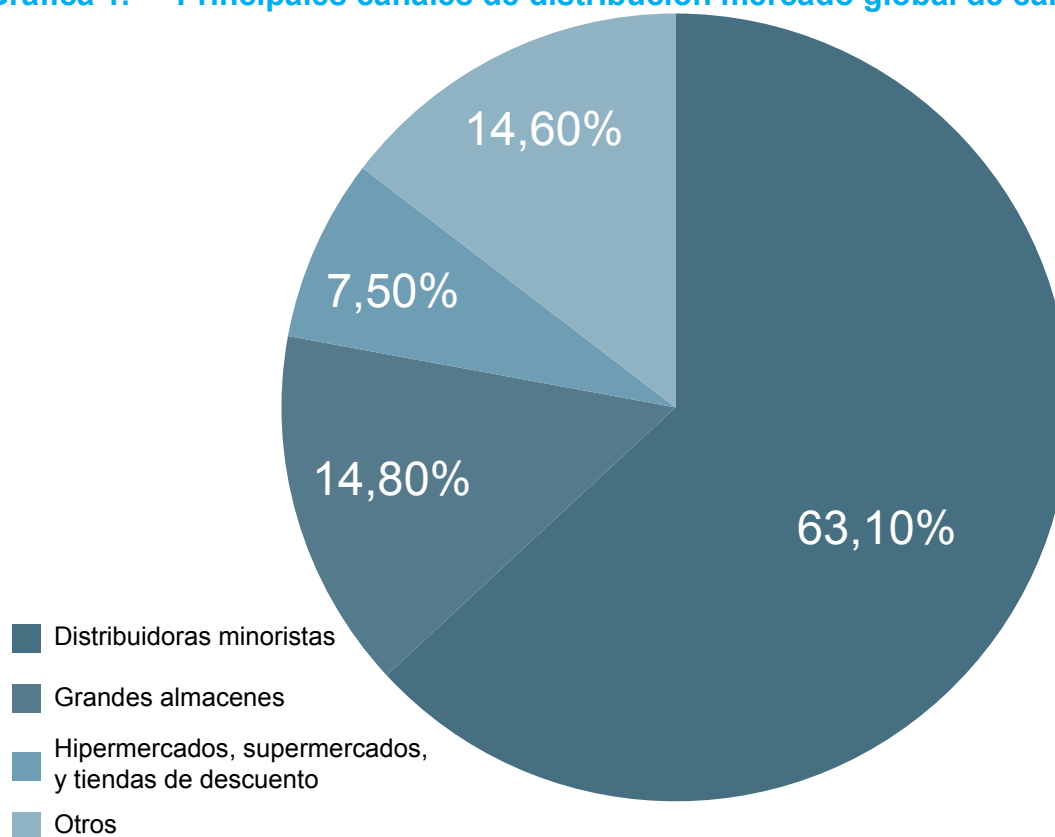
Se considera que hay economías de alcance cuando es menos costoso combinar dos o más líneas de producción en una firma que producirlos separadamente (Panzar & Willig, 1981, pág. 268). Se concibe que en algunos casos la eficiencia incrementa cuando una firma produce más de un producto, esto es, que la variedad es más eficiente que la especialización. Así, bajo esta característica de economías de alcance, las empresas de fabricación de calzado que producen una amplia gama de productos, pueden satisfacer diferentes segmentos de la demanda del consumidor.

3.3. Tendencias en Comercialización

En materia de comercialización, una tendencia a nivel global es el dominio de la distribución por parte de los grandes grupos o cadenas minoristas y de acuerdo con los reportes de análisis del sector de Marketline (Mayo de 2014), aunque los costos fijos para las operaciones de venta al por menor son relativamente bajos, y permiten

la entrada de nuevos jugadores, debido a la existencia de grandes grupos de distribución que ejercen economías de escala de manera significativa, es difícil que estos nuevos operadores aumenten considerablemente de tamaño (Marketline, 2014, pág. 11). De acuerdo con el estudio de mercado referido, este dominio de los canales de distribución de minoristas está dado por una participación en el mercado global de calzado de 63%, seguido por los grandes almacenes que tienen 14.8% de la distribución.

Gráfica 1. Principales canales de distribución mercado global de calzado

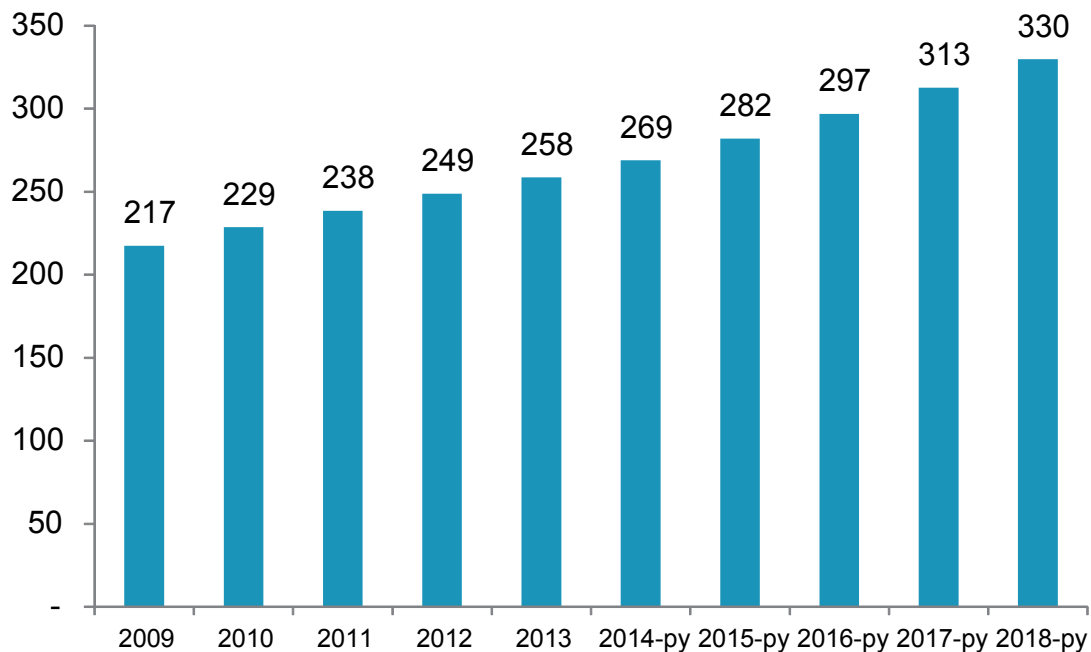


Fuente: Datos tomados de Marketline, Reporte Global Footwear mayo 2014

3.4. Tamaño del mercado a nivel mundial

Se establece que el mercado mundial de calzado alcanzó en 2013 un valor de 258.492 millones de dólares y que a 2018 alcanzará los 329.759 millones de dólares, con un crecimiento promedio anual del 5.0% (Marketline, mayo 2014). La tendencia de aumento de la demanda de calzado está determinada por el crecimiento de la población, y el comportamiento de la renta disponible de los hogares.

Gráfica 2. Valor global del mercado del calzado (miles de millones de dólares)



Py-Proyecciones

Fuente: Datos tomados de Marketline, Reporte Global Footwear mayo 2014

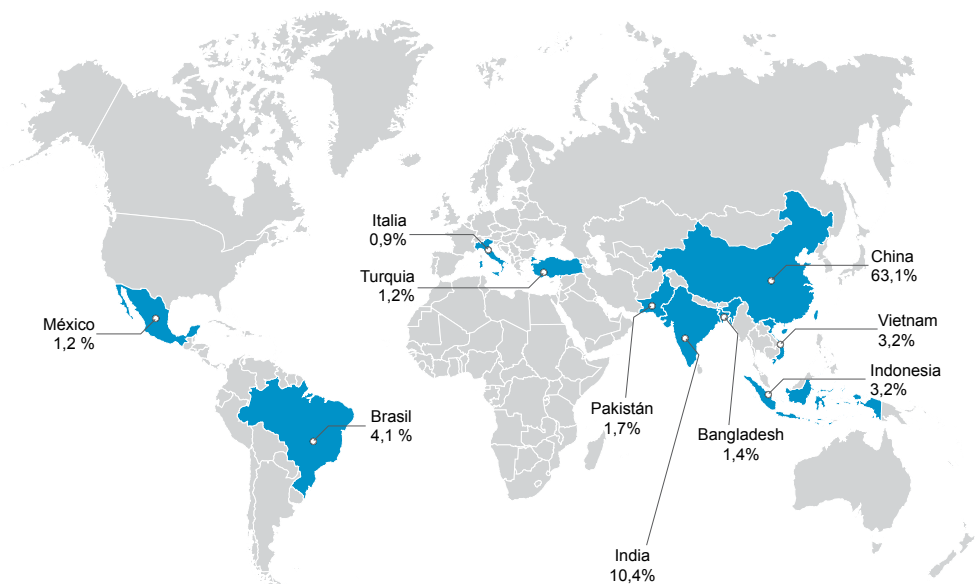
En términos de la producción de calzado en unidades, en 2012 se produjeron 21 mil millones de pares, de los cuales el 87% correspondió a producción de países asiáticos.

A nivel de América Latina, Brasil es uno de los principales productores con una participación a nivel mundial del 4.1%.

China siendo uno de los mayores productores de calzado, también es uno de los mayores exportadores, en 2013 concentró el 40.3% de las exportaciones de calzado a nivel mundial, seguido por Italia (9.4%) y Vietnam (9.2%). El precio de exportación más bajo es el de China, 4.4 dólares por par para el año de referencia, el de Vietnam 16.15 dólares por par e Italia, se ubica como uno de los exportadores con incorporación de valor agregado en sus productos y por tanto con el precio de exportación promedio más alto 45.80 dólares por par⁸.

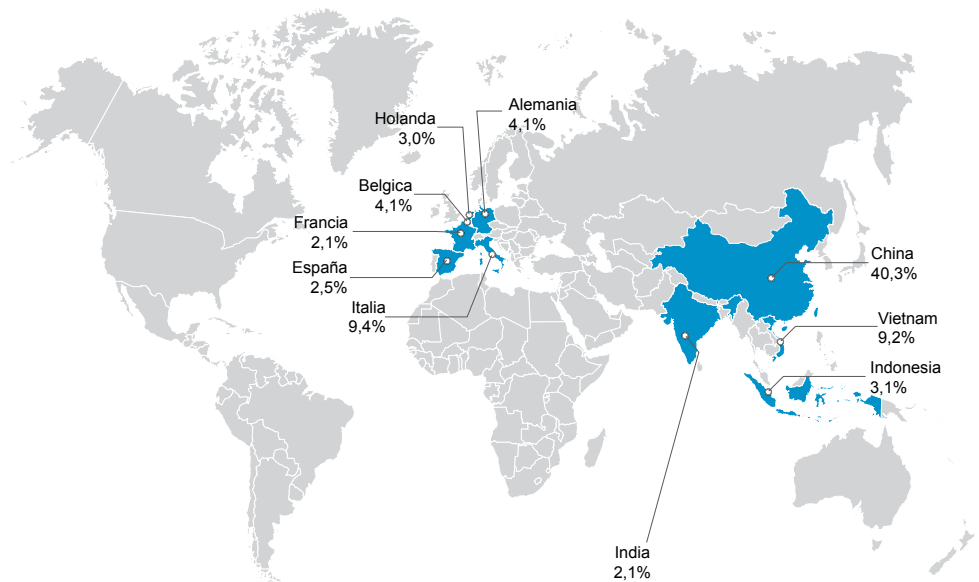
8 Datos de World Footwear Yearbook 2013

Gráfica 3. Participación principales productores de calzado a nivel mundial 2012 (Total 21 mil millones de pares)



Fuente: Construcción a partir de datos de World Footwear Yearbook 2013

Gráfica 4. Participación (en valor) principales exportadores de Calzado a Nivel Mundial (Datos 2013)



Fuente: Construcción a partir de datos de World's Richest Countries

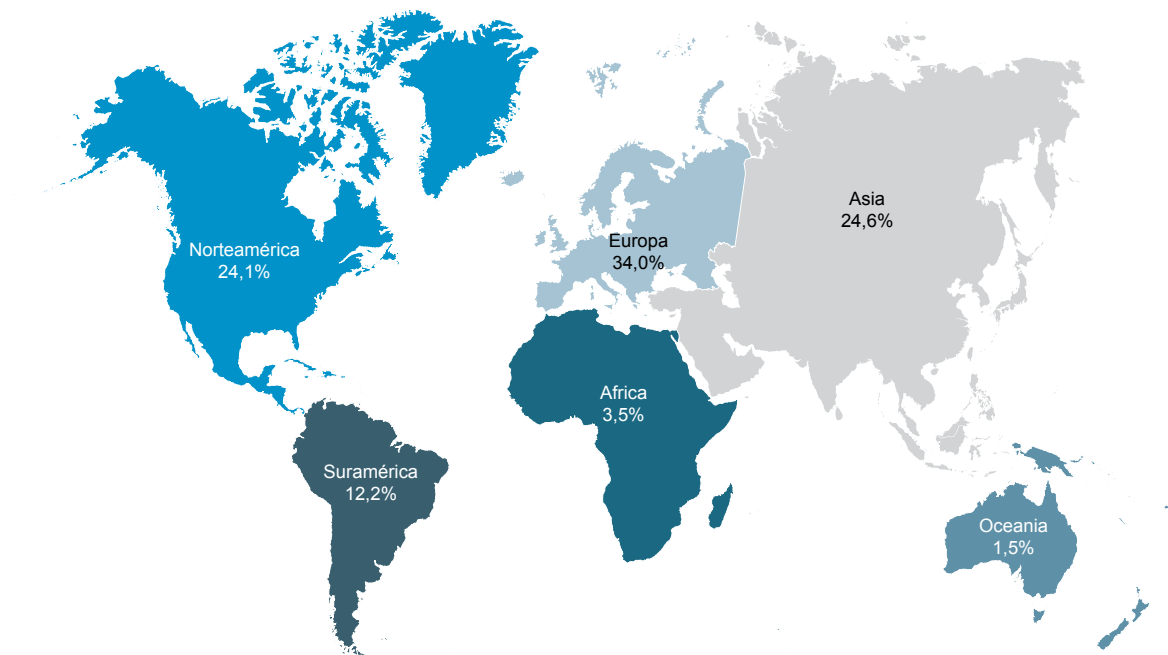
En América del Sur, Brasil es uno de los exportadores más importantes concentrando más del 80% de las ventas que desde esta parte del mundo se realizan al exterior. Es seguido por Chile, Argentina, Perú y Paraguay.

Gráfica 5. Participación principales exportadores de Suramérica



Fuente: Construcción a partir de datos de World Footwear Yearbook 2013

Europa conserva el primer lugar en las compras de calzado a nivel mundial, con una participación del 34% en volúmenes de importaciones con el precio promedio por par más alto (12.85 dólares), seguido por Asia, 24.6% y Norte América 24.1%.

Gráfica 6. Importaciones por continente

Fuente: Construcción a partir de datos de World Footwear Yearbook 2013

A nivel de países, los principales importadores son Estados Unidos, que ha venido reduciendo su participación en las compras al exterior de calzado, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia y Hong Kong.

Cuadro 2. Participación (volumen de pares) principales importadores de calzado a nivel mundial

País	Pares (millones)	Participación (%)
Estados Unidos	2292	19,90
Japón	678	5,90
Reino Unido	574	5,00
Alemania	540	4,70
Francia	435	3,80
Hong Kong	383	3,30
Rusia	332	2,90
España	316	2,70
Italia	301	2,60
Bélgica	239	2,10

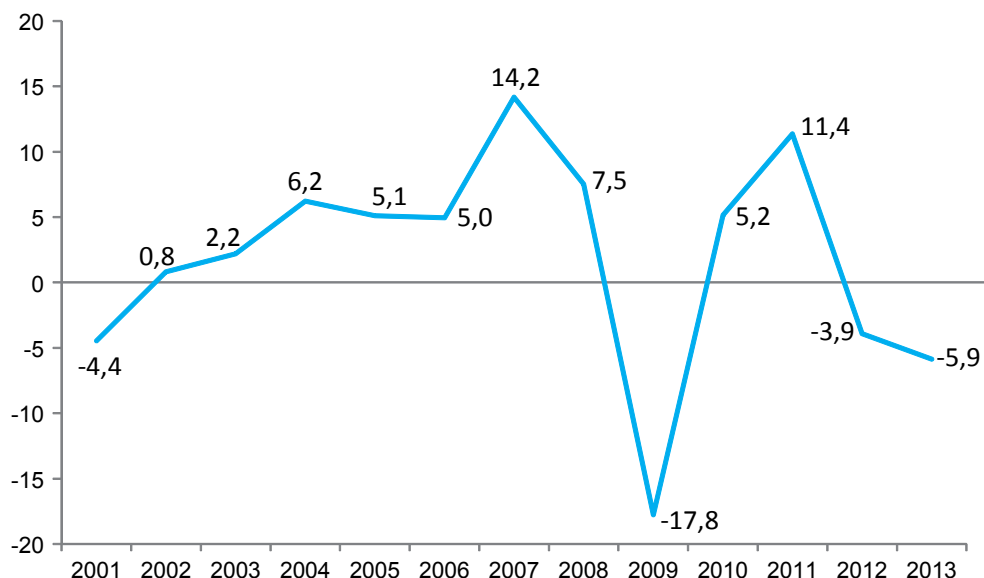
Fuente: Construcción a partir de datos de World Footwear Yearbook 2013

3.5. El sector del calzado en la Industria Nacional y Bogotana

3.5.1. Participación en la producción y generación de valor industrial

Este es un sector que si bien no es de los mayores generadores de valor agregado, dadas sus características participa con una importante demanda de mano de obra. A partir de los datos del producto interno bruto, el sector de calzado, incluido el curtido y preparado de cueros y productos de cuero, ha experimentado un crecimiento promedio anual entre 2000 y 2013 de 2.0%, con fuertes contracciones como la presentada en 2009, año en que la industria en conjunto se contrajo en el contexto de la crisis financiera mundial.

Gráfica 7. Variación valor agregado sector cuero y calzado (% variación constante)

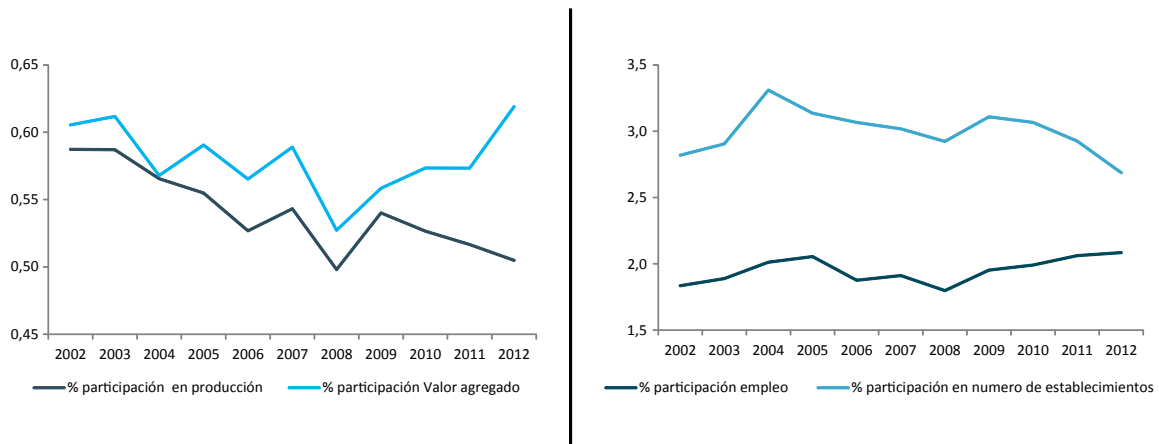


Fuente: Construcción propia a partir de datos DANE-Cuentas Nacionales trimestrales

De acuerdo con la encuesta anual manufacturera 2012, que cabe aclarar, incluye solamente los establecimientos con 10 o más personas ocupadas, la fabricación de calzado generó un valor agregado de 469.600 millones de pesos corrientes (0.62% del valor agregado industrial) y alrededor de 14.098 empleos (2.08% del empleo industrial).

Tanto en la producción como en el valor agregado el sector ha visto reducir su participación en la última década, con una recuperación en cuanto a la segunda variable a partir de 2011. En términos del número de establecimientos, igualmente, la participación del sector ha caído desde 2009 y su contribución al empleo se ha mantenido sin grandes variaciones para el periodo considerado 2002-2012.

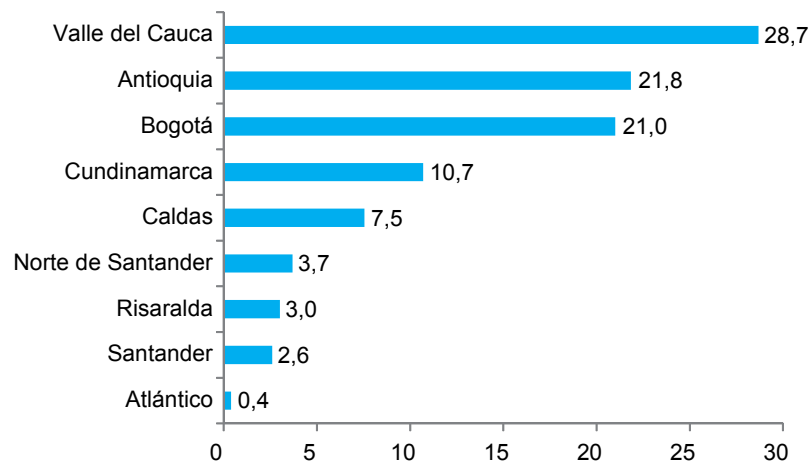
Gráfica 8. Participación del sector en el valor agregado, producción, empleos y establecimientos del sector industrial nacional (2002-2012)



Fuente: Construcción propia a partir de datos DANE-Encuesta Anual Manufacturera

A nivel del sector, Bogotá ocupa el tercer lugar en la producción y generación de valor agregado, después del Valle del Cauca, que de acuerdo con los datos de la EAM 2012 tiene una participación en la generación de valor agregado del 28.7%, y Antioquia que contribuye con el 21.8%. Bogotá ha venido perdiendo participación en el sector, mientras que en 2008 representaba el 27% de la producción de calzado y el 26% en el valor generado, y en 2012 esta contribución es de 24.6% y 21%, respectivamente.

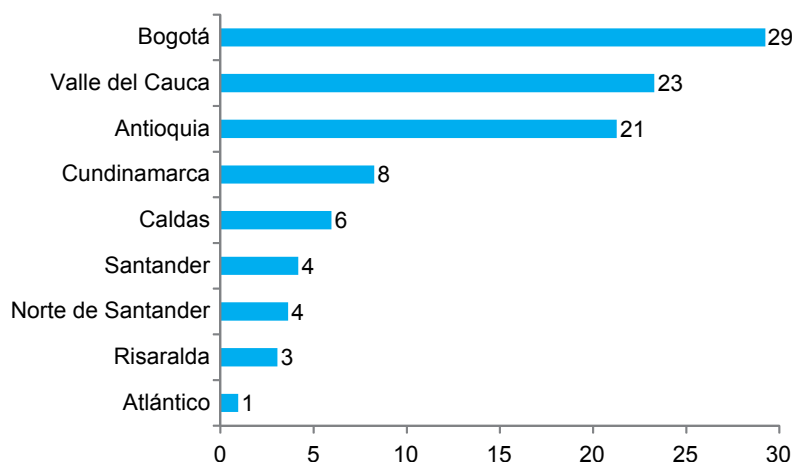
Gráfica 9. Fabricación de calzado. Participación en la Generación de valor agregado según departamento 2012



Fuente: Construcción propia a partir de datos DANE-Encuesta Anual Manufacturera

No obstante, en términos de la generación de empleo, Bogotá es la que mayor participación tiene en el empleo generado por el sector en el país.

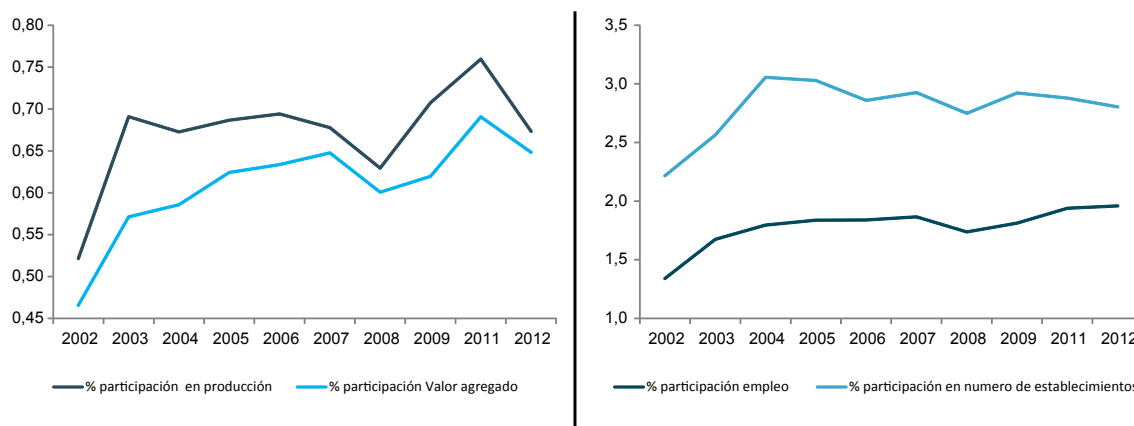
Gráfica 10. Fabricación de calzado. Participación en la Generación de empleo según departamento 2012



Fuente: Construcción propia a partir de datos DANE-Encuesta Anual Manufacturera

En términos de la relevancia del sector para Bogotá, la tendencia es similar a la del nivel nacional, la fabricación de calzado contribuye a la producción industrial en el 0.67%, a la generación de valor agregado 0.65% y en el empleo industrial generado 1.96%, lo que significa 4.123 empleos en 2012.

Gráfica 11. Participación del sector en el valor agregado, producción, empleo y establecimientos del sector industrial de Bogotá (2002-2012)

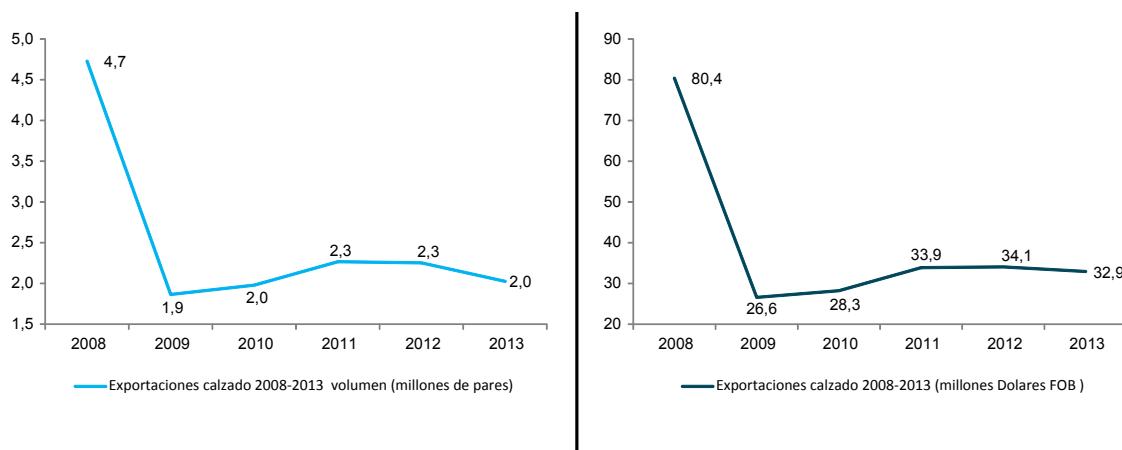


Fuente: Construcción propia a partir de datos DANE-Encuesta Anual Manufacturera

De acuerdo con la firma Radar, a nivel de consumo en Colombia se compran cerca de 70 millones de pares de zapatos al año, para un promedio de 1,5 pares per cápita.

En cuanto a las exportaciones de calzado Colombiano, las cifras no se comparan con los altos volúmenes de importación, mientras compramos al exterior alrededor de 60 millones de pares de zapatos en 2013, estamos vendiendo cerca de 2 millones de pares. En el periodo 2008-2013 se tiene una tendencia en la que a partir de 2009 se mantienen sin mayores variaciones los volúmenes de exportación, después de una caída del 153% en este mismo año frente a 2008.

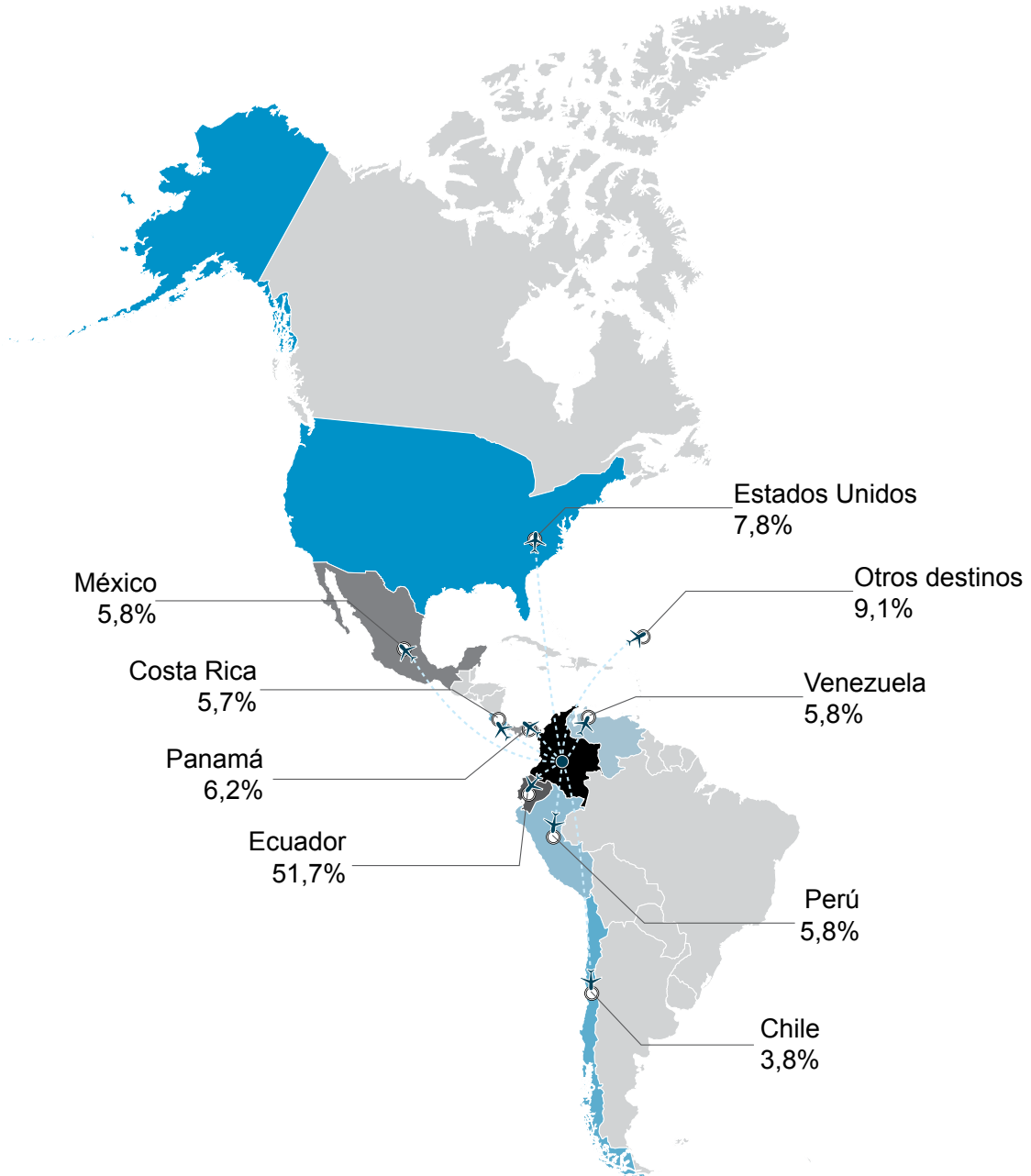
Gráfica 12. Exportaciones calzado 2008-2013



Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

Esta caída en 2009, se da por los problemas que se presentan con las exportaciones a Venezuela, mercado que no se ha vuelto a recuperar. En 2008 el 70% de las exportaciones de calzado se realizaban a este país y representaba alrededor de 3 millones de pares de zapatos. De acuerdo con datos a 2013, el 51.7% de las exportaciones se realizan a Ecuador, el 7.8% a Estados Unidos y el 5.8% a Venezuela, alrededor de 117 mil pares. Como en otros sectores de manufacturas, ha sido altamente perjudicial la pérdida de mercado con el vecino país y siguen siendo importantes las relaciones con Ecuador, con el que a pesar de sus medidas de protección a sectores productivos como el de calzado, continúa siendo un destino de interés para las exportaciones Colombianas. Las posibilidades de apertura de mercados de exportación para el sector podrían buscarse en países como Perú, Chile y Centro América.

Gráfica 13. Destino exportaciones de calzado



Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

De las exportaciones realizadas en el país, el 19% tienen como origen Bogotá, el 39% Valle del Cauca, 15% Santander, y 9% Caldas que suman el 83% del total de ventas de calzado al exterior.

El 40% de las exportaciones de origen Bogotá son realizadas por una empresa y otras 6 empresas completan el 60% de las exportaciones, el restante corresponde a varias empresas con participaciones en las ventas al exterior de menos de 2%.

En general, lo que se tiene es un sector con tendencia decreciente, que en los últimos años ha presentado modestas tasas de crecimiento en el valor agregado y la producción, además un fuerte deterioro de la balanza comercial con predominio de importaciones y la experiencia de una fuerte reducción en las ventas de calzado al exterior.

3.5.2. Estructura empresarial industria del calzado en Bogotá

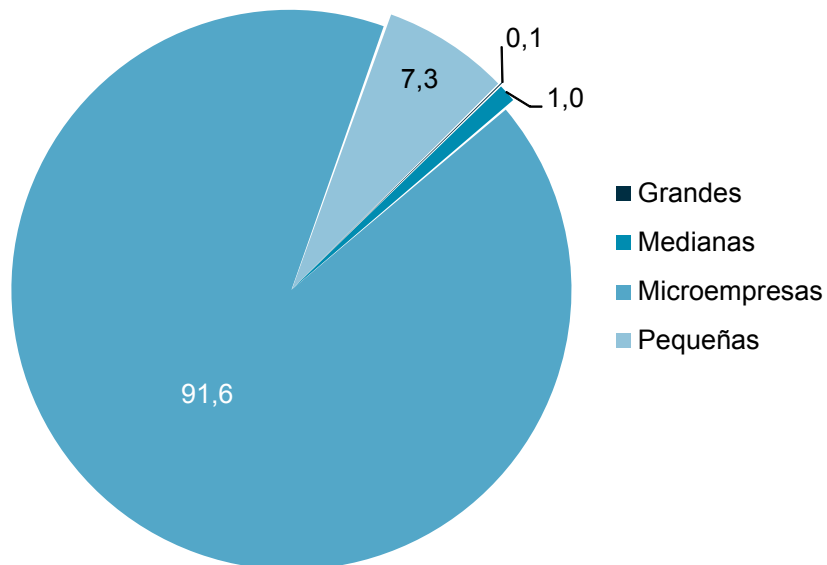
En las mediciones de producción, ventas y generación de empleo que realiza el DANE, a través de la encuesta anual manufacturera, para 2012 únicamente se tienen en cuenta para este sector en Bogotá 172 establecimientos, correspondiente a aquellas empresas que tienen más de 10 empleados. No obstante, si bien las microempresas no son las que reportan los mayores activos de capital, tienen una especial relevancia por lo que significan en términos de generación de empleo y el valor agregado que en conjunto generan.

A partir de los datos de los registros de la Cámara de Comercio de Comercio de Bogotá, se tienen 3.591 empresas de fabricación de calzado registradas (incluyendo productores de partes de calzado), con una composición mayoritaria de microempresas.

Considerando aquellas empresas que han renovado sus matrículas a julio de 2014, se cuentan 1738 empresas, de las cuales, solo hay una considerada como grande de acuerdo con clasificación por nivel de activos (según el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004); 18 medianas, 127 pequeñas y 1592 microempresas. De estas, el 21% corresponde a personas jurídicas y el restante 79% a personas naturales.

Esta composición muestra el grado de importancia que tiene en materia de política pública la consideración del tejido empresarial de micro y pequeñas empresas, que no pueden ser ignoradas como generadoras de empleo y también de valor agregado. Esto sumado a la existencia de muchas microempresas vinculadas a la actividad productiva que no cuentan con inscripción y matrícula activa en la Cámara de Comercio.

Gráfica 14. Composición empresarial sector calzado en Bogotá



Fuente. Cámara de Comercio de Bogotá. Renovados 2013-2014 Información a julio de 2014

Con este panorama general, a continuación se da paso a caracterizar las condiciones productivas de las empresas de calzado de la zona del Restrepo en Bogotá.

CAPÍTULO IV

CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS DE CALZADO DEL RESTREPO

4.1. La aglomeración de calzado del Restrepo y aspectos evaluados en la encuesta aplicada

En términos de la identificación de las unidades dedicadas a la producción y comercialización de calzado y marroquinería en la zona del Restrepo Ampliado, en 2012 la Secretaría de Desarrollo Económico llevó a cabo un censo en el que se censaron 1.038 unidades de negocio de las cuales se encontró que el 57% se dedica a la comercialización y el 43% restante a la producción. En total, se identifican 448 unidades productivas en la zona dedicadas a la producción de calzado y marroquinería. Dentro de estas últimas, se encuentra que el 84% se dedica a la fabricación de calzado, el 7% a la fabricación de partes de calzado, y el 9% a marroquinería (SDDE, 2013, pág. 88). Así mismo, en su mayoría corresponden a micro y pequeñas empresas de carácter familiar.

Tal como se indicó en los objetivos del presente estudio, considerando que la mayor composición de las empresas productivas del sector corresponde a la producción de calzado, y queriendo ahondar en algunas de las condiciones que caracterizan el desenvolvimiento de las unidades productivas, en términos de los ejes de indagación definidos, se tomó una muestra aleatoria de 50 unidades productivas.

Con apoyo en la teoría estructuralista de la organización industrial que se fundamenta en el paradigma estructura-conducta-desempeño, el análisis de las condiciones empresariales toma en cuenta aspectos:

De conducta de las empresas como: Niveles y condiciones de producción, características de plantas de producción y decisiones de inversión sobre maquinaria y mejoras de plantas, estrategias de producto y de precios.

De desempeño: Que incluye empleo generado, condiciones y características del mismo y del recurso humano vinculado a la empresa, nivel de ingresos, capital de trabajo.

Condiciones de oferta: Abastecimiento de insumos y problemas relacionados con estos.

Condiciones de demanda: Clientes y mercados, competencia de importaciones, poder de negociación con clientes y problemas de acceso a mercados.

Así mismo, se incluyen los hallazgos obtenidos a partir de las percepciones que tienen los empresarios sobre los principales aspectos problemáticos del sector y la categorización de la información cualitativa derivada de las observaciones presentadas por los empresarios. Este análisis es posteriormente complementado con una revisión de las políticas públicas que tienen relación con el desenvolvimiento de las empresas del sector y de la zona objeto de análisis.

El análisis de la información capturada en campo se presenta a continuación.

4.2. Aspectos referidos a la producción.

De la muestra considerada, el 60% se dedica a la fabricación de calzado para dama, el 4% calzado para hombre, el 2% para niño; y respecto a aquellos que fabrican para diferentes tipos de consumidor final, el 26% fabrica calzado tanto para dama como para caballero, el 6% para dama y para niño, y el 2% para caballero y niño.

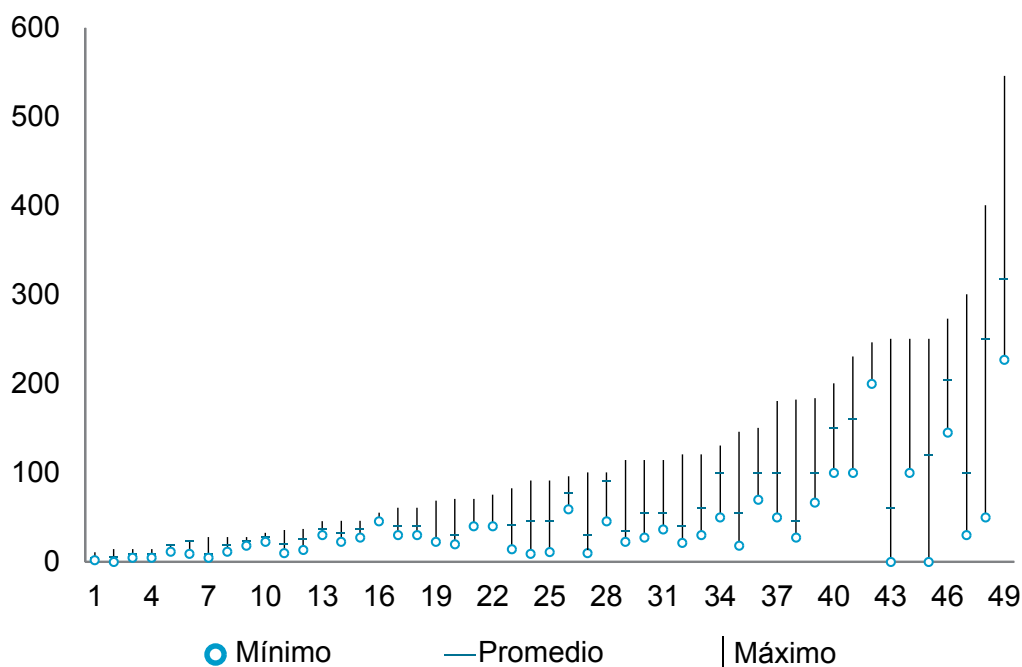
El cuero sigue siendo el material utilizado para la fabricación de calzado más importante. Más del 80% de las empresas que respondieron, utilizan pieles como uno de sus principales insumos, no obstante, muchos de los productores manifiestan que para poder competir han tenido que incursionar en la fabricación de algunos de sus productos en otros materiales, combinando tanto la fabricación en cuero como en sintético y en algunos casos textiles. Dentro de la muestra, la participación de las empresas que fabrican exclusivamente en cuero es del 50%.

En términos de los volúmenes de producción el sector se caracteriza por condiciones de estacionalidad, esto es, épocas del año consideradas de picos altos en la demanda y ventas y temporadas en las que el nivel de demanda se reduce al punto en que las fábricas tienen que parar su producción. Esta situación no permite que los productores logren trabajar de manera continua durante todos los meses del año y esto se ve reflejado también en su desempeño económico y en las contrataciones de personal que implica que en las temporadas bajas muchos trabajadores vinculados a esta actividad productiva queden cesantes. La época del año considerada como de mayor demanda y en la que las fábricas alcanzan sus mayores niveles de producción corresponden a los meses de septiembre hasta mediados de diciembre; por su parte, las temporadas de picos bajos para los que no producen calzado escolar empiezan en enero hasta marzo-abril y junio a agosto.

En este sentido, en el instrumento diseñado para la recolección de información se indagó por niveles promedio, mínimo y máximo de producción para cada una de las unidades productivas, arrojando que la mayor parte de las empresas de la muestra tiene niveles de producción de menos de 100 pares diarios (52%) y en aquellas empresas

de mayor tamaño (20%) se alcanzan entre 200 y 500 pares diarios en temporadas en las que la demanda es alta. Por su parte, en las temporadas bajas, los empresarios manifiestan que en la medida en que no se tiene mayor demanda, en ocasiones prefieren parar la producción y dedicarse a realizar muestras, recuperación de cartera y visitas a clientes.

Gráfica 15. Niveles de producción diaria promedio, mínima, máxima



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos de instrumento aplicado

Los casos en los que las variaciones en los niveles de producción no son tan acentuadas corresponden a empresas que se han enfocado en la venta de calzado diferenciado, hecho a la medida, realizando ventas a clientes directos, en las que se está promoviendo la venta de sus productos a través de las redes sociales como Instagram, e internet o en el caso en el que se tiene una clara estrategia de comercialización por la experiencia y formación de sus propietarios.

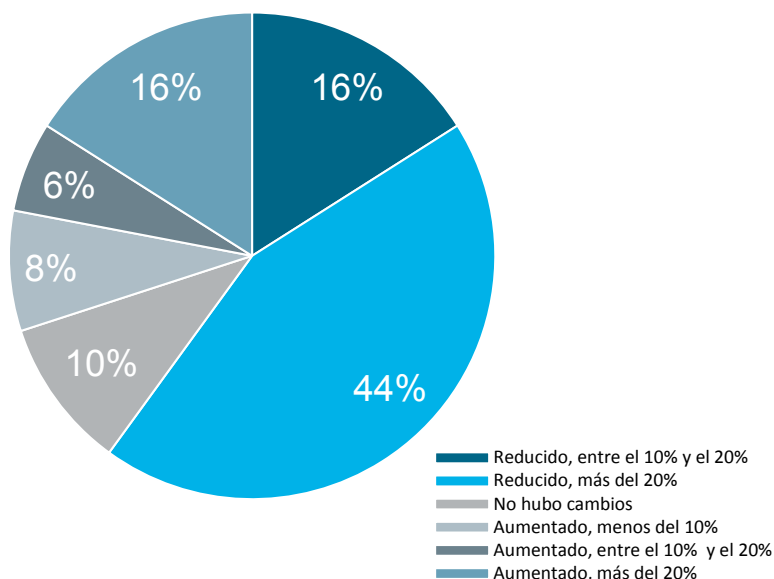
La mayoría de productores organiza su producción de acuerdo con los pedidos que los clientes realizan y estos se caracterizan por pequeñas cantidades y series de variados estilos.

El 44% de los productores entrevistados afirma que en términos de las variaciones de sus volúmenes de producción en los últimos cinco años estas se han reducido en más

del 20%, incluso algunos afirman que la reducción está en el orden del 50%-60%. Se encuentran empresarios que tuvieron altos niveles de producción con amplias plantas de producción y que por circunstancias del mercado se han tenido que reducir y mantienen maquinaria sin uso.

Las principales causas de esto son atribuidas a la importación del calzado chino, a la competencia desleal que existe en el mismo sector y lo difícil que se hace la negociación con las grandes cadenas de distribución, y mencionan reiterativamente el tema del contrabando.

Gráfica 16. Opinión sobre las variaciones de los volúmenes de producción en los últimos 5 años



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos de instrumento aplicado

Hay un 30% de los entrevistados que manifiesta haber tenido incrementos en sus niveles de producción, lo atribuyen a causas como la mejora en el diseño y calidad, han diversificado productos, han logrado abrir mercados por estrategias de ventas.

4.2.1. Sobre la productividad

Conceptualmente la productividad está referida a la relación existente entre los productos generados y los factores de producción incorporados para su generación, por esto es común hacer referencia, por ejemplo, a productividad laboral en términos del factor trabajo, o productividad del capital en cuanto a los insumos de capital.

Considerando las características de las empresas de la zona objeto de estudio, y que

las condiciones del sector en cuanto a intensidad en el uso de mano de obra, se optó por generar algún tipo de indicador de productividad laboral.

La productividad laboral depende de la calidad del trabajo, que a su vez está relacionada directamente con la educación, la experiencia, pero también con la eficiencia y la introducción de nuevos métodos de producción.

De acuerdo con los datos obtenidos de las unidades productivas, se calculó la producción media por trabajador, que relaciona el volumen de producto obtenido frente al número de trabajadores vinculados en su producción.

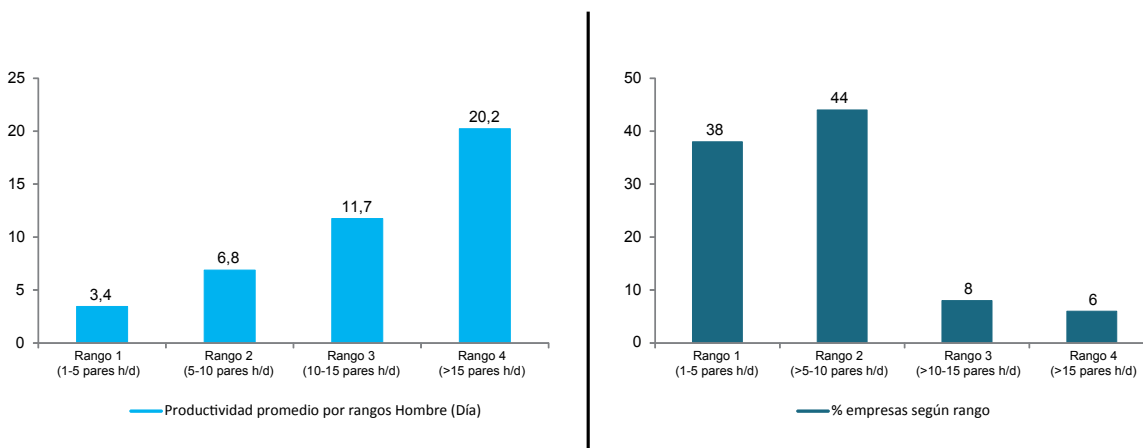
$$\text{Producción media por trabajador} = \frac{\text{(Volumen de Producción)}}{\text{(Número de Trabajadores)}}$$

Frente a este tipo de indicador es necesario aclarar que sus limitaciones están relacionadas con que el aumento o disminución de la productividad puede darse por diversas causas, éste no permite conocer en qué medida el mejoramiento de la productividad laboral es determinado por la mayor eficiencia del factor trabajo, o bien por el capital físico y la tecnología, o si el deterioro puede estar dado por la pérdida de eficiencia de la mano de obra o falta de tecnificación. No obstante, da indicios sobre el grado de eficiencia que se está dando en el proceso de producción.

A partir de la información obtenida en la encuesta hecha a los 50 empresarios del Restrepo, se encontró que la producción media por trabajador es de 6.49, es decir que corresponde a una producción promedio alrededor de los 6 pares de zapatos por trabajador al día. A continuación, se muestra los datos arrojados por el indicador gráficamente, que permite observar las diferencias existentes entre las diferentes empresas. Las empresas que tienen valor 0 corresponden a aquellas para las cuáles no fue posible hacer el cálculo (2 empresas de la muestra) porque los empresarios no suministraron datos de producción o de empleados involucrados en la producción. Alrededor del 80% de las empresas de la muestra presenta productividades que no superan los 10 pares hombre por día y un 6% de empresas alcanza una producción por trabajador día mayor a los 15 pares.

Frente a este indicador, es necesario aclarar que los datos usados corresponden a producción diaria promedio y número de empleados promedio, teniendo en cuenta que éstos tienen altas variaciones de acuerdo con la época del año. No se hace ninguna distinción sobre tipos de calzado fabricados, que podrían explicar alguna diferencia en los niveles de productividad de acuerdo con la complejidad del proceso y de acuerdo a la clase de calzado.

Gráfica 17. Producción media por trabajador



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

4.2.2. El proceso productivo y caracterización de las plantas de producción.

El proceso productivo incorpora tanto actividades manuales como maquinaria en cada una de las etapas del proceso productivo, lo que se señala en las entrevistas es la velocidad con la que esta última se deprecia. Los empresarios indican la importancia de la mano de obra que tiene muchos años de antigüedad en el oficio de la producción de productos con algún grado de diferenciación.

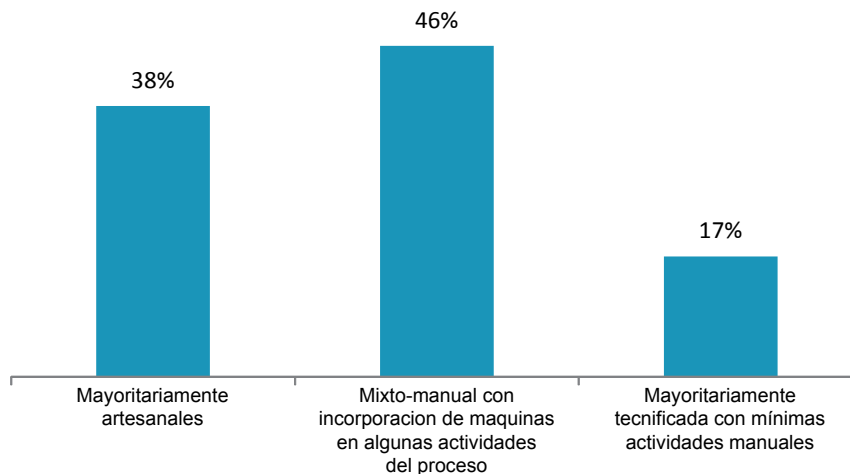
Únicamente aquellas empresas con capacidad para producir más de 5000 pares de zapatos al mes cuentan con una estructura de planta mayoritariamente tecnificada, pero sin dejar de hacer uso de la mano de obra que es necesaria en todas las etapas del proceso. A diferencia de otros sectores, en el sector del calzado a pesar de la disposición de maquinaria, el producto debe ser manipulado por operarios durante su ensamblado.

Las empresas visitadas con niveles de tecnificación superiores al promedio, manifiestan que resulta costoso mantener ese tipo de infraestructura por los consumos energéticos que se tienen y que en la zona no resultan ser los más económicos como el caso del costo de la energía eléctrica.

Los empresarios no ven como problemático o necesaria la adquisición de nueva maquinaria porque consideran que valdría la pena solo en el caso de que vieran mejoradas las condiciones de demanda, que les permita tener retornos para las inversiones que requieren y en algunos de los casos las empresas mantienen máquinas inoficiosas

que desearían vender o tener mayores niveles de producción para ampliarse y poder usarlas. Además manifiestan que la mayor dificultad está en conseguir mano de obra.

Gráfica 18. Grado de tecnificación del proceso



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

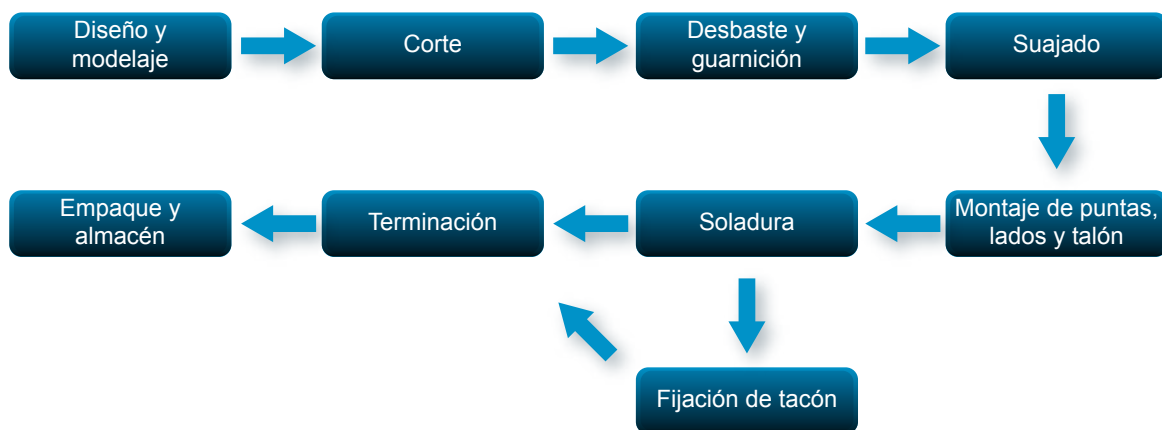
El proceso de producción de calzado comienza en la recepción, inspección y almacenamiento de las materias primas, que consta de la verificación y control de calidad de los materiales como cueros, forros, tacones, contrafuertes, hilos, agujetas, hebillas, tachuelas, suelas, base de poliuretano (PVC para la fabricación de suelas), y demás que sean necesarios. Una vez hecha la inspección de calidad, se ubica el material en las bodegas de materias primas en las empresas que cuentan con el espacio para ello.

Como tal el proceso de fabricación comienza en la sección de diseño y modelaje, dónde se diseña el zapato y posteriormente se obtienen los moldes de corte. Posteriormente en la sección de corte, se hace el corte de piel con la troqueladora o manualmente con base en los moldes, aunque en la tecnología de esta industria existen máquinas de corte automáticas. En esta parte del proceso se debe tener especial cuidado para excluir del patrón del modelo del zapato las pieles con evidente daño (por lastimaduras del animal, garrapatas, problemas de secado); también se corta el forro y se desbastan las orillas de las pieles que se unirán. El proceso continúa con el paso del material a la sesión de guarnecido, que consiste en las operaciones de unión de las piezas, se imprime en la parte interna del calzado el número, modelo y lote de fabricación correspondiente. El forro se cose en la zigzadora o manualmente en zig-zag para evitar bordos, se une la piel y el forro con pegamento sin que surjan arrugas. Después, se cose el forro con la piel y se corta el sobrante, se deben hacer con mucho cuidado los lados del calzado con la puntera para evitar deformaciones.

Una vez guarnecidas las piezas, se pasa al sujado donde las suelas y las plantillas se cortan en la misma horma. Continúa la sesión de montaje de puntas, lados y talón, una vez se hace esto se monta en la horma, se raspa y se hace el cardado al corte del zapato para que absorba el pegante, y se le aplica con una brocha. Se une el corte y la suela pasa por una prensa hidráulica o neumática, manteniendo una presión constante durante unos segundos. Después se pule la suela con una lija. Si el zapato tiene tacón, se selecciona la altura, ancho, forma y estilo de acuerdo al diseño y se procede a pegarlo.

Posteriormente se pasa al acabado, en esta sesión se saca la horma del zapato, se rebajan las asperezas de la suela, se cortan excedentes y finalmente, se lava, pinta, lustra y pule el zapato. Una vez terminado el calzado se procede a almacenar el producto final para su comercialización.

Gráfica 19. Etapas del proceso productivo.



Fuente: Elaboración propia

Los aspectos referidos a la distribución de este proceso de producción en las plantas tienen especial relevancia en la productividad de las empresas, en la medida en que se aproveche el espacio y se lleve un flujo ordenado en el proceso de producción se pueden reducir costos, al disminuirse la cantidad de movimiento de las materias primas, la pérdida de tiempo entre una fase y otra, o la posibilidad de que los productos terminados se deterioren al ser transportados entre las zonas de trabajo.

La distribución interna en gran parte de los casos se caracteriza por las restricciones de espacio, debido a que la mayoría operan en sus viviendas y deben adecuar la misma para intentar un flujo ordenado de la maquinaria y equipo y de los procesos, de

acuerdo a los desplazamientos de las materias primas y productos terminados. Así, en los pequeños y micro talleres solo es posible conservar la secuencia ordenada para algunas fases, pero no en todo el proceso, mientras en las fábricas más grandes se lleva un desplazamiento lógico desde la recepción de los materiales hasta el empaque y almacenamiento debido a que cuentan con espacios más amplios.

A partir de las entrevistas realizadas, y en el intento de establecer algún tipo de clasificación, se pueden identificar cuatro casos generales:

- Aproximadamente, 18% de las empresas de la muestra cuentan con talleres muy artesanales que funcionan en sus viviendas con 2 o 3 puestos de trabajo que normalmente están ocupados por miembros de la familia. Estos son talleres con nula implementación de medidas de seguridad y que además tienen una producción promedio al mes entre 80 y 100 pares. En términos generales el problema principal de este tipo de fabricantes es la falta de liquidez para comprar insumos y adquirir maquinaria.
- El 48% de los entrevistados corresponden a talleres con un poco más de capacidad y espacio, han optado por la incorporación de hasta 4 máquinas en el proceso de producción, fundamentalmente máquinas de guarnición, para el montaje y ensuelado del calzado, así logran disminuir tiempos de fabricación y aumentar la cantidad de producto terminado. En la distribución interna de la planta se observa que intentan llevar un flujo organizado pero tienen restricciones y congestión por deficiente utilización del espacio, las áreas de trabajo y de tránsito no están debidamente acondicionadas ni demarcadas, y en los puestos de trabajo no se tiene en cuenta ni la seguridad ocupacional ni seguridad de fábrica. Este tipo de talleres fabrica en promedio de 101 a 1000 pares al mes.
- El 26% de los entrevistados cuentan con empresas que tienen más de 4 máquinas en el proceso, con 5 o 6 puestos de trabajo y que tienen un flujo de producción más definido y organizado, que han tratado de tener medidas de seguridad para el personal operativo como los tapabocas, aunque se presenta alta resistencia a su uso. Su producción promedio al mes está alrededor de los 3500 pares.
- Tan solo el 8% de los empresarios entrevistados produce entre 4.000 y 7.000 pares al mes, se trata de fábricas que operan en bodegas grandes, muy organizadas, con secuencia de movimientos ordenada en el proceso de producción y que cuentan con una maquinaria más sofisticada y eficiente. Algunos de estos incluso han optado por adquirir máquinas para la fabricación de

plantillas y suelas por los problemas que se han presentado con el abastecimiento. También se percibe un interés mayor por la adquisición de maquinaria más moderna que les permita agilizar los procesos, reducir los tiempos de fabricación y mejorar la calidad del producto terminado. No obstante, de la muestra considerada, solo se encuentra un caso en el que se posee tecnología como máquina de corte automático con la cual el corte del cuero se realiza 100% mecanizado, además de una máquina para inyección de suelas en PVC con la cual no es necesario pegar la suela manualmente ni pasar el zapato por el horno de secado. Empresas como ésta tienen destinado cada año un porcentaje de sus utilidades para la inversión en más máquinas, con el fin de intentar mecanizar todo el proceso e incluso llegar a realizar internamente los ensayos de laboratorio para las materias primas y los productos terminados.

Como se mencionó antes, los empresarios limitados por su capacidad financiera no ven como problemático o necesario la adquisición de nueva maquinaria y conciben que con aquella que disponen es suficiente. Tampoco muestran conocimiento de la existencia de tecnología de punta en los procesos de producción del sector.

Salvo uno de los casos mencionados, se han realizado visitas a fábricas brasileras para traer experiencias de mejora y se destina anualmente algún tipo de presupuesto para la modernización tecnológica.

En los temas de seguridad ocupacional e industrial, si bien en las fábricas más grandes intentan adecuar las plantas de acuerdo a los requerimientos necesarios para aumentar la productividad y reducir los riesgos propios que se presentan en los procesos que se desarrollan, la seguridad ocupacional y de fábrica es bastante descuidada por cuestiones culturales, ya que los operarios no lo consideran un tema importante y no lo implementan. En general todos tienen en sus plantas sólo extintores, pero no cuentan con más elementos de seguridad.

En cuanto almacenamiento de insumos y producto terminado se refiere, en gran parte de los casos no se cuenta con espacio, pero fundamentalmente porque no se manejan stock de seguridad por los problemas de liquidez de los empresarios más pequeños. Contrario sucede con las fábricas más grandes, las cuales si tienen en cuenta la demanda del producto y están familiarizadas con los métodos para controlar y asignar eficientemente los recursos financieros para los inventarios.

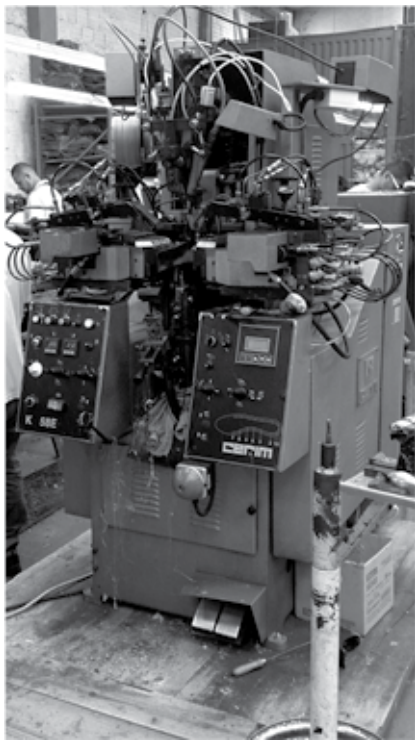
En las fotografías que se muestran a continuación, se puede observar como las fábricas artesanales que funcionan en las viviendas tienen un espacio más reducido con acumulación de producto en el proceso y con las áreas de tránsito reducidas, y

además cuentan con maquinaria básica. Estas difieren del caso de las fábricas más tecnificadas, las cuales cuentan con bodegas para almacenamiento de materias primas y producto terminado, un espacio más amplio, un mayor número de puestos de trabajo, un flujo más organizado y además con las áreas de trabajo demarcadas.

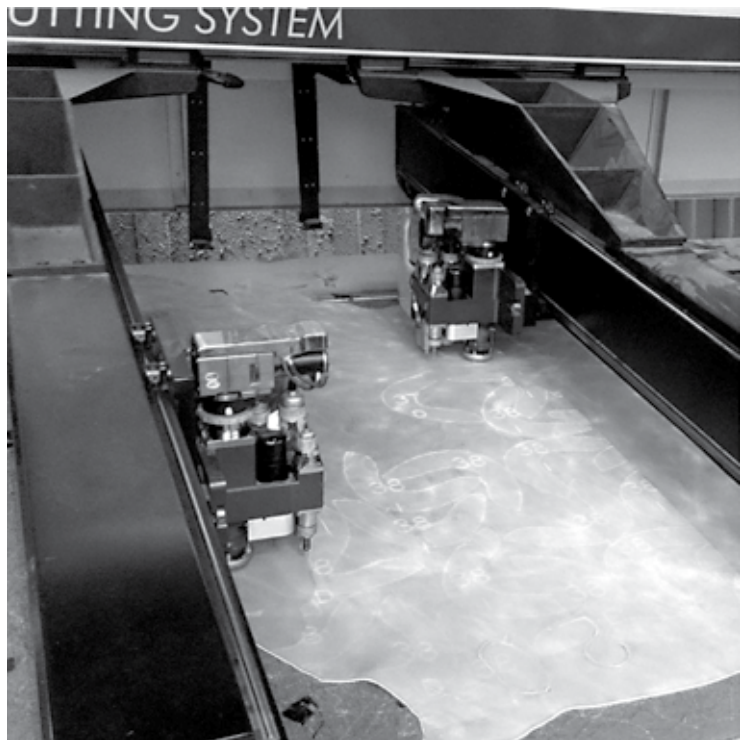
Talleres Artesanales



Empresas de mayor tamaño y grado de organización y tecnificación



(Inyectadora de suelas)



(Cortadora automática)



(Bodega de insumos)

Fuente: Fotografías tomadas en visitas realizadas a empresas.

4.3. Estrategia de producto

En cuanto a la diferenciación de producto, lo que se encuentra es que en general no hay desarrollo de producto, lo que comúnmente se hace es tomar las tendencias del mercado y hacer adecuaciones mínimas en términos de diseño. Las ideas de diseño se toman a partir de la asistencia a ferias, viajes, revistas, pero fundamentalmente a través de internet, pero en el 94% de los casos no hay desarrollo de catálogos con diseños propios.

Aunque podrían existir nichos de mercado para calzado especializado, como por ejemplo, calzado con beneficios para la salud, sólo se encuentra un caso enfocado en calzado especializado para diabéticos.

El concepto de desarrollo de producto que tiene que ver con la estrategia del tipo de producto que se quiere posicionar, características, calidad de materiales y tecnología involucrada en estos, no está presente en la gestión que se hace en las empresas. La mayoría de las empresas indagadas no invierte en conocer el mercado, simplemente toma en cuenta los pedidos que se les realiza, producto de visitas y presentación de muestras por información de referidos; no se encuentra evidencia de inversión en investigación e innovación; en general, no se invierte con el fin de mejorar los productos

4.3.1. Gestión de calidad como estrategia de producto

Para efectos mejorar la calidad del calzado y aumentar la satisfacción y evitar lesiones a los usuarios, son importantes la realización de pruebas de calidad. Algunas pruebas que se deben tener en cuenta para un tipo de calzado normal están referidas a la resistencia, al deslizado, la fuerza de la costura, el pegado, la fijación del talón, la resistencia a la abrasión, la durabilidad, entre otros. Al respecto, solo 20% de las empresas consultadas manifiesta haber hecho pruebas de pegue y flexibilidad, realizadas en laboratorios de CEINNOVA fundamentalmente y recientemente con ZASCA (60% de quienes manifiestan realizar pruebas). Al consultar si consideran importante realizar este tipo de pruebas, afirman que no las ven tan necesarias por cuanto no tienen un número importante de reclamos por calidad y además afirman que este tipo de pruebas resultan costosas, y a manera de comentario manifiestan que ahora que disponen de Zasca empezaran a hacer uso de estas.

A partir de las preguntas que buscaban indagar sobre los métodos usados por la empresa para garantizar la calidad de sus productos, todos coinciden en que estas se dan vía inspecciones visuales que realiza el personal, tanto de las materias primas como del proceso y producto terminado, pero sin la generación de ningún tipo de indicadores. En cuanto a la calidad de las materias primas, ésta se fundamenta en la confianza que se tiene hacia el proveedor por cuanto es difícil conseguir certificadores oficiales por parte de los vendedores de cuero.

Frente a la pregunta de haber adelantado algún proceso de certificación de calidad, el 92% nunca lo ha hecho y dos de las empresas que buscaron obtener certificación ISO 9000, lo abandonaron por considerarlo demasiado engorroso y costoso, que no genera ningún impacto en la venta y posicionamiento del producto en el mercado interno.

El centro de servicios ZASCA, como programa de la Secretaria de Desarrollo Económico para el apoyo al sector calzado, puso a disposición de los productores pruebas de laboratorio de calidad sin ningún costo. Para verificar las propiedades físicas del producto, se exige el certificado del análisis de pegue que debe acordarse con el microempresario, ya que durante la prueba la muestra evaluada es parcialmente destruida a causa de la ejecución del análisis.

De acuerdo con las observaciones recibidas del ingeniero a cargo de las pruebas de calidad en ZASCA, actualmente la prueba solo se realiza al calzado, y el propósito es “determinar la resistencia a la adhesión ‘pegue’ entre materiales previamente unidos y acondicionados de acuerdo con requisitos establecidos en normas técnicas vigentes o procesos personalizados y documentados”. Este análisis se rige bajo la norma –NTC 2038:1995– la cual especifica las condiciones de calidad del pegue tipo calle del calzado. El procedimiento consiste en que una vez acondicionadas las muestras, se procede a determinar en una máquina universal de ensayos (ajustada a la velocidad de desplazamiento de quijadas definida - 50mm/min.), la resistencia a la fuerza ‘Newton’ promedio obtenida sobre el ancho de la probeta (1 centímetro).

El proceso de análisis comienza 24 horas después de que los empresarios llevan sus muestras al laboratorio, la norma exige esperar al menos este tiempo para empezar a hacer las pruebas para que el proceso de pegado se realice completamente. El analista del laboratorio procede a sacar las probetas con ayuda de la sierra Sinfin que pondrá luego en las respectivas máquinas para ser analizados. El proceso dura al menos 45 minutos por zapato, y se entregan los resultados a los empresarios entre 5 y 6 después de recibido.

Actualmente, en el laboratorio se realizan seis pruebas de calidad que se ofrecen a los microempresarios de manera gratuita:

- Resistencia al pegue entre suela y capellada.
- Adhesión del recubrimiento en sintéticos.
- Adhesión de los acabados del cuero.
- Medición de la resistencia de los materiales de capellada a la flexión.
- Resistencia al desgarre de cueros, sintéticos y textiles.
- Resistencia a la tensión de cueros, sintéticos y textiles.

Las pruebas que no están contempladas en el convenio como extracción de grasa, PH, solventes, entre otros, que también son muy importantes para determinar la calidad del producto y del material, se realizan propiamente en los Laboratorios CEINNOVA y se cobra adicional, con un 15% de descuento para los asociados.

Hasta el mes de agosto 154 empresarios asociados al Centro de Servicios habían solicitado pruebas de calidad en el laboratorio, para un total de 257 muestras y el mismo número de análisis.

En cuanto a las exigencias de la norma, la NTC especifica que en los resultados debe esperarse un mínimo de 53N/cm –Newton (N)– para cualquier tipo de material, sin embargo, la tendencia en los empresarios que han solicitado la prueba en Zasca es de 20-30 N/cm, el cual es un valor que está por debajo de los requerimientos mínimos; estos resultados suelen darse principalmente por el incremento del uso de materiales sintéticos para la capellada, que no tiene la misma calidad del cuero. También con el uso del plástico se presentan problemas de pegue, ya que cuando se usa cuero se hace cardado para que al momento de aplicar el pegante la suela pueda adherirse perfectamente, pero cuándo se utiliza sintético, debido a que este es un material más delgado en la mayoría de los casos no se carda, queda mal hecha la adhesión y el desgarre no se da de manera correcta, por lo tanto al momento de aplicar la prueba se reporta un valor en Newton inferior al mínimo.

En el laboratorio de pruebas y ensayos de Zasca se acordó que las empresas diagnosticadas podrían presentar un valor promedio entre 30-53 N/cm, teniendo en cuenta que entre mayor sea el valor mejor es la calidad del calzado. Precisamente es la prueba de pegue la que más se realiza en Zasca, ya que es la que se exige con el diagnóstico que se está realizando recientemente para el mejoramiento productivo y además es la que más solicitan los microempresarios. Hasta el momento, la mayoría de pruebas presentan problemas en la calidad de los materiales y del pegue. No obstante, los materiales sintéticos son los que presentan los resultados de calidad más bajos en la prueba de adhesión. El calzado que presenta mejores resultados son los que combinan suelas TR y cuero.

Se recomienda que una vez realizadas las pruebas se sigan solicitando de manera regular con cada producción para conocer la tendencia en la calidad, no obstante, un gran número de microempresarios han solicitado las pruebas y no han reclamado los resultados, así mismo quienes realizan la primera prueba no continúan solicitándolas.

4.4. Estrategia de precios

En cuanto a la fijación de precios, las empresas manifiestan que por lo general hacen una estimación del costo del producto más un margen del 15% a 20%, esto depende

el tipo de cliente y de los volúmenes que se vendan. No obstante, los fabricantes por lo general estiman únicamente los costos que están implicados en la producción del producto, pero no otro tipo de costos de la empresa como: el modelaje, hormas, trabajo del propietario, depreciación, intereses y descuentos que realizan por pronto pago.

En el caso de las ventas a grandes superficies, este margen se reduce al 8 o 10%. Por esta razón muchos empresarios no ven como opción vender a este tipo de clientes, puesto que si bien logran mayores volúmenes, los niveles de rentabilidad que les permiten los distribuidores son muy bajos, sumado a los amplios periodos de pago que exigen.

Por lo general buscan vender a los promedios de mercado, sólo se encontró un caso en el que se venden pocas cantidades de calzado diferenciado pero a precios dos o tres veces superiores al promedio de mercado para tiendas exclusivas de la ciudad.

4.5. Estrategias de Comercialización

Respecto a las estrategias de comercialización que realizan los empresarios se repite el tema de la asistencia a ferias, ruedas de negocios, y fundamentalmente lo que denominan “carrerías”, que es la visita a posibles clientes para presentar muestras de los productos que el empresario puede ofrecer. En algunos casos manifiestan usar la página web y las redes sociales. No se usan ningún tipo de estudio de mercado, consideran que estos resultan ser muy costosos.

Dentro de la muestra considerada, el 29% de las empresas manifiesta realizar exportaciones. Dentro de los países de destino de sus ventas indican: Ecuador, Costa Rica, Venezuela, Chile, Guatemala, Unión Europea, Estados Unidos. Frente a las dificultades que encuentran en los procesos de exportación se menciona el tema de etiquetado con especificaciones y certificado de origen; para las exportaciones a la Unión Europea se alude al uso de materiales no tóxicos en los insumos, en el caso por ejemplo de pegantes se exigen pegantes no tóxicos y ecológicos. En uno de los casos de exportación a Estados Unidos, se encuentra el caso de una empresa que se ha enfocado en la venta de zapato mocasín para hombre y zapato para dama que no implique el uso de tacón alto, por los requerimientos técnicos y de seguridad que esto implica.

En cuanto a los problemas para las exportaciones y las condiciones de calidad de los productos se menciona la falta de estandarización de los insumos como sucede con las hormas y plantillas. Uno de los empresarios que ha enfocado su negocio a la venta en pequeñas boutiques de Estados Unidos afirma lo siguiente:

“Quienes fabrican hormas son unos y quienes fabrican plantillas, por ejemplo, son otros. Fabricantes de hormas y plantillas van en direcciones opuestas. Fabricantes de

insumos no se estandarizan. Cada fábrica de hormas tiene medidas diferentes y los grados de inclinación en los tacones también son diferentes, por tanto, los obreros al montar tienen que acoplar (cardar) plantilla y tacones para darles la altura requerida. Para acomodar plantilla a la horma tienen que ser golpeadas con un martillo. Esto dificulta la producción masiva, no existe estandarización para hacer economías de escala.

En el caso de los tacones, son hechos en ABS, polietileno, que no cumple con los estándares de calidad. En el caso de las exportaciones a Estados Unidos, si un tacón se parte se deben enfrentar demandas de tipo legal”.

Dentro de las observaciones que algunos entrevistados realizaban estaba lo difícil que es realizar algún tipo de negociación con las grandes cadenas, que imponen precios a los que les queda imposible vender, por esto muchos prefieren vender a almacenes minoristas.

4.6. Recursos Humanos

El sector se caracteriza por ser intensivo en mano de obra y también por ocupar población con bajos niveles de calificación. En cuanto a la cantidad de empleados por establecimiento, se halló que el 46 %, en promedio emplea entre 3 y 9 trabajadores; el 28% entre 10 y 15 personas; y el 26% entre 15 y 30 empleados. No obstante, los niveles de contratación en temporadas bajas, se reduce notablemente hasta una tercera parte. En el 76% de los casos el propietario realiza múltiples funciones, es quien actúa como jefe de planta, administrador, vendedor, gerente. El 90% de las empresas no cuentan con diseñador en sus fábricas, de esta labor también en la mayoría de los casos se ocupa el propietario.

Para los empleados de este sector la dificultad está en las épocas de picos bajos y parada de la producción, en las cuales se quedan sin trabajo y tienen que buscar en otros sectores donde emplearse. Esta circunstancia es la que genera una alta informalidad en las condiciones de empleo y lo hace poco atractivo, lo que explica también la escasez de mano de obra de la que padece el sector. La inestabilidad se manifiesta en los tipos de contratos que se realizan entre empleado y empleador, los cuales en la mayoría de los casos (80%), se realizan de manera verbal y son mayoritariamente por labor realizada en términos de número de pares de zapatos hechos.

Dada la inestabilidad laboral que se presenta atada a la estacionalidad de la producción, se preguntó a los empresarios sobre los niveles de rotación de personal, frente a la cual el 58% considera que no hay alta rotación porque a pesar de los periodos en que los empleados quedan cesantes, estos van y generalmente regresan a la misma empresa.

En promedio, del personal ocupado por las fábricas, la participación de hombres es mayoritaria, de la muestra tomada el promedio se configura alrededor de un 69% de empleados de género masculino y un 31% de género femenino. Las mujeres son empleadas primordialmente en las labores de finalizaje del calzado, por cuanto se concibe que prestan mayor atención a los detalles de terminado del calzado.

El salario promedio de un operario en temporadas donde se tienen pedidos y posibilidad de producir esta entre 900.000 y 1.100.000. Hay que indicar que dada la falta de formalidad en la contratación, en la mayoría de los casos no se realiza ningún tipo de aporte a seguridad social.

La mayoría de empresas subcontratan el proceso de guarnición con personas naturales que trabajan desde sus casas, porque les resulta costoso mantener guarnecedores en planta teniendo en cuenta que es un proceso que lleva mucho más tiempo que las demás operaciones del proceso productivo, y por la escasez de mano de obra para llevar a cabo estas actividades, particularmente en temporada alta se hace muy difícil contar con guarnecedores. Al indagar sobre la procedencia de estos satélites de guarnición, se encuentra que la mayoría se ubica en barrios del sur de la ciudad tales como Bosa, Santa Librada, Kennedy, Soacha, Ciudad Bolívar, Olaya, el Sociego, San Carlos, entre otros, y no necesariamente en la misma zona.

En cuanto al nivel de formación del personal operativo de la empresa, alrededor del 86% apenas cuenta con nivel de primaria o bachillerato, este último en muchos de los casos incompleto. Lo que importa es la experiencia y habilidades en el arte que fundamentalmente se imparte por tradición familiar.

Al indagar si en la empresa se promueve algún tipo de capacitación para el personal, el 92% establece que de ninguna clase, en los casos en los que se encuentra que participan en algún curso de formación hacen referencia al SENA. Dentro de las razones que se atribuyen, se encuentra la resistencia que tienen los trabajadores a dedicar tiempo a alguna actividad de este tipo, porque en la medida en que trabajan a destajo el tiempo que puedan dedicar a capacitarse significa sacrificar ingresos diarios obtenidos. Así mismo, los empresarios no lo ven necesario por cuanto consideran que lo importante es que el empleado posea experiencia.

Teniendo en cuenta que como elemento transversal interesa saber sobre aquellos temas que tienen que ver con el territorio, se preguntó sobre los lugares de residencia de los empleados de las fábricas, las respuestas indicaron los siguientes barrios de procedencia: Ciudad Bolívar, Bosa, Kennedy, Soacha, San Francisco, Las Cruces, Candelaria, Usme, Kennedy, Villa Luz, San Antonio, Ciudad Jardín, Centenario, Rafael Uribe Uribe, Olaya, Centro, Quiroga, Tunjuelito, Alamos, Lucero, Sibaté, Villa los Alpes, 20 de Julio.

En general, los trabajadores se desplazan de barrios aledaños y de otros en especial del sur de la ciudad, pero no tienen como residencia la zona teniendo en cuenta los altos costos de arrendamiento y de servicios públicos que se presentan.

Dentro del espacio abierto a observaciones sobre este tema, los empresarios opinan que la mano de obra escasea principalmente para la temporada de fin de año cuando los volúmenes de producción se incrementan sustancialmente por la alta demanda. Así mismo, se considera que lo que más escasea son los trabajadores que se dedican dentro del proceso productivo a la Guarnición, el cual, como se indicó antes, es la parte del proceso productivo que más subcontratan.

La escasez de mano de obra, también está asociada al envejecimiento de la población y al no relevo generacional, porque este sector no se constituye particularmente en un sector atractivo para la población joven.

En términos generales, es posible indicar que:

El sector se hace poco atractivo para atraer a población que se dedique al oficio por la fuerte estacionalidad de la demanda que genera picos de caídas en la producción, en los que el empresario se ve forzado a interrumpir su actividad y por tanto los trabajadores vinculados quedan cesantes. La escasez de mano de obra como se refleja en la realidad que viven los empresarios del Restrepo, en los últimos años viene acentuándose.

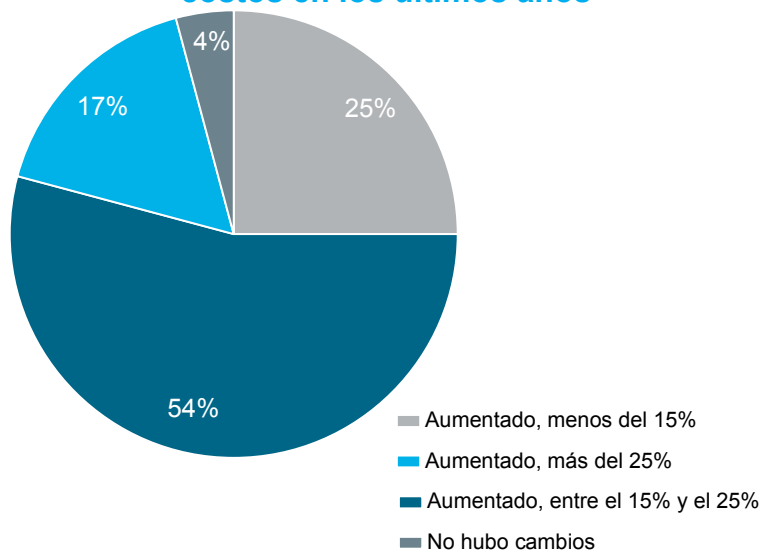
El problema de pérdida de fuerza laboral, que es uno de los principales elementos de competitividad en un sector como estos, intensivos en mano de obra, que para las empresas de la zona significa años de experiencia y conocimientos de trabajadores que han convertido esta actividad en su oficio y arte; tienden a agravar la situación en el mediano plazo, por cuanto poder recuperarla será un proceso que llevará tiempo y requerirá de acciones que mejoren las condiciones estructurales del sector.

La escasez de mano de obra no es un problema solo de la zona del Restrepo, sino una tendencia de la industria en general a nivel mundial. En el 18th International Technical Footwear Congress de 2013, se indica que en Europa se ha perdido trabajadores entrenados por el envejecimiento de la población

4.7. Desempeño Económico Financiero

Los empresarios consultados estiman que la tendencia en los costos en los últimos 5 años es al alza entre el 15% y el 25%. Como ya se mencionó antes, este comportamiento se atribuye al aumento de los precios de los insumos como el cuero, los pegantes, la mano de obra -que se torna cada vez más escasa- y los servicios públicos.

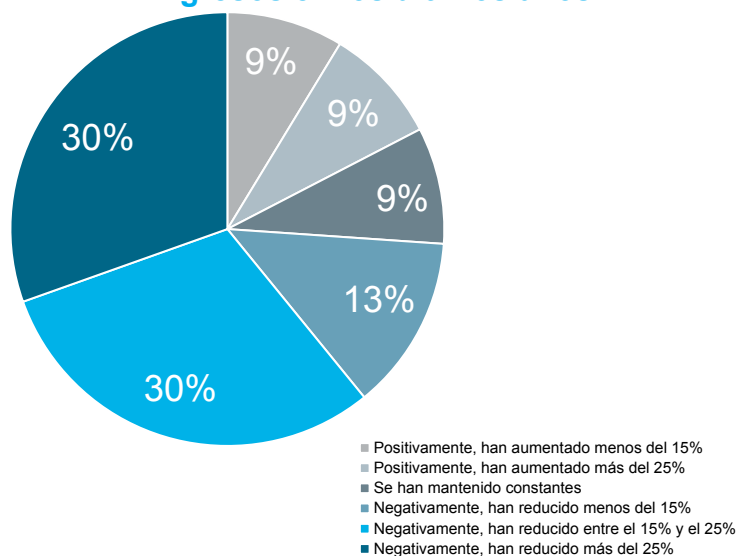
Gráfica 20. Percepción de empresarios sobre comportamiento de los costos en los últimos años



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Por el contrario, frente al comportamiento de los ingresos en los últimos 5 años la mayoría de empresarios considera que se han comportado negativamente y que fundamentalmente se asocian a la baja demanda, el aumento de la competencia y de los costos.

Gráfica 21. Percepción de empresarios sobre comportamiento de los ingresos en los últimos años

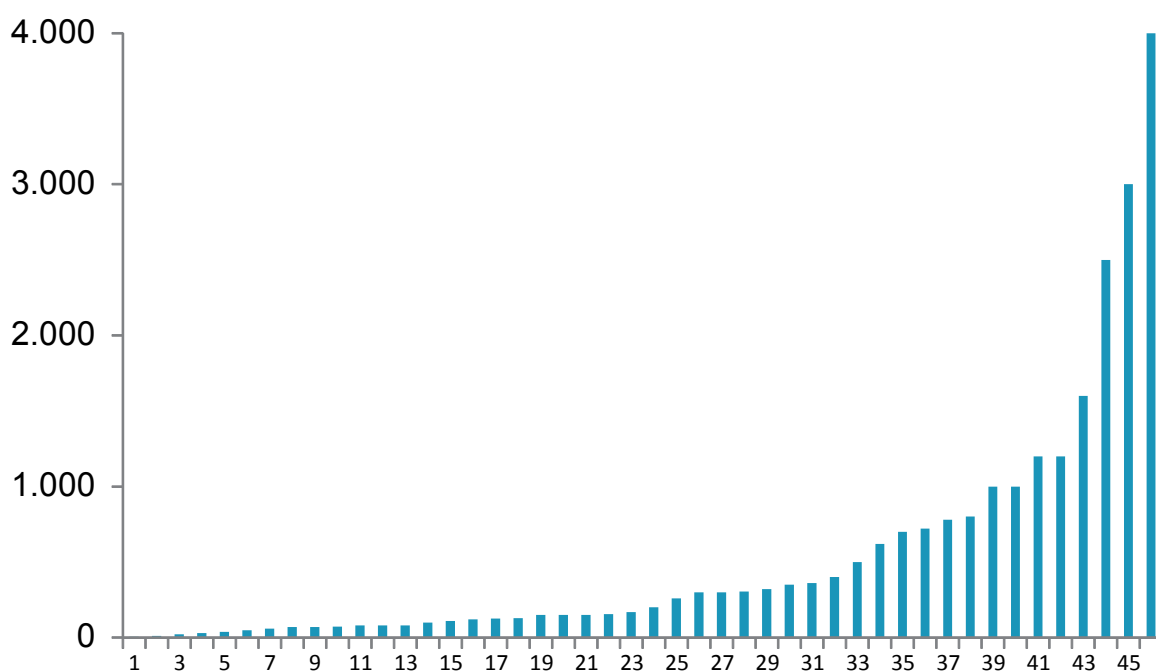


Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Se indagó sobre el nivel de ventas del año inmediatamente anterior, pero en la medida en que hay resistencia a suministrar este tipo de información, únicamente el 90% de la muestra brindó este dato. A partir de la información suministrada se encuentran amplias diferencias que demarcan el desempeño que tienen las diferentes unidades productivas que van desde los 12 millones de ventas al año hasta 4.000 millones en 2013.

En la medida en que los empresarios presentan alta resistencia a dar algún tipo de dato en términos de su desempeño económico, fundamentalmente porque lo asocian con el tema de que esta información pueda ser usada para efectos de gravación de impuestos; se tomó una muestra de las empresas del sector que reportan información a la Superintendencia de Sociedades que según el ranking de la base de datos ‘Gestor Comercial y de Crédito’ corresponden a las 65 empresas más grandes del sector de producción de calzado; para evaluar las tendencias que presentan en estos aspectos. Cabe indicar que las empresas que reportan a la Superintendencia de sociedades corresponden a las empresas grandes y medianas del sector, formalizadas; con fuertes diferencias frente a microempresas como las del Restrepo, pero que brindan algunos elementos de comparación para evaluar aspectos de los resultados económicos y financieros que las caracterizan.

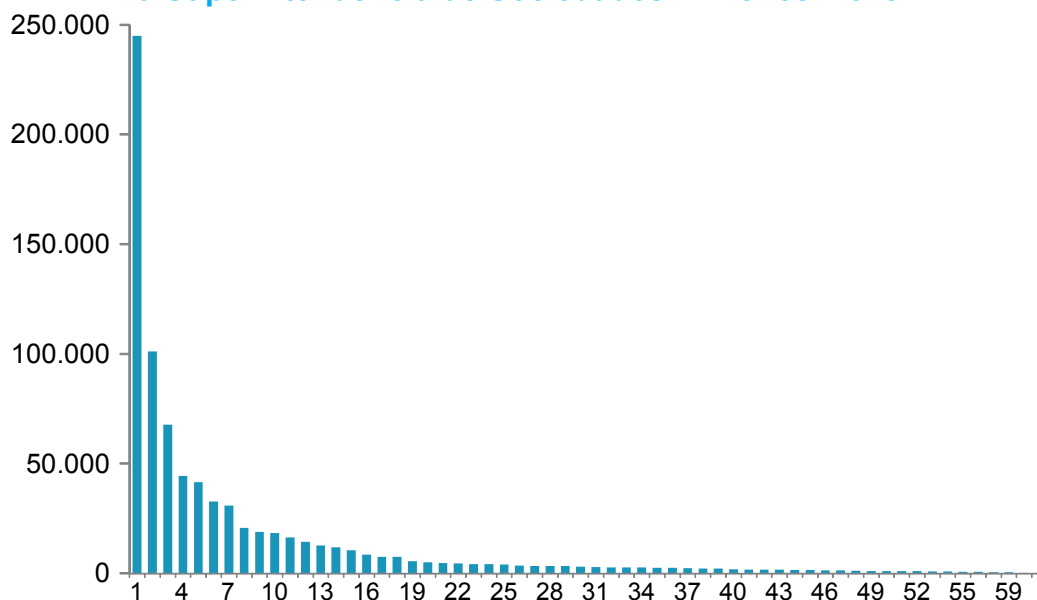
Gráfica 22. Nivel promedio de ventas del año inmediatamente anterior (millones)



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

De acuerdo con información a 2013, en el orden de clasificación de las 65 empresas más grandes del sector de producción de calzado y partes de calzado se tienen niveles de ventas del orden de los 250.000 millones de pesos, no obstante las diferencias varían sustancialmente, evidenciando que solo las 15 empresas más grandes del sector alcanzan niveles de ventas superiores a los 8.000 millones de pesos al año; tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfica 23. Nivel de ventas 65 principales empresas del sector que reportan a Superintendencia de Sociedades. Millones. 2013

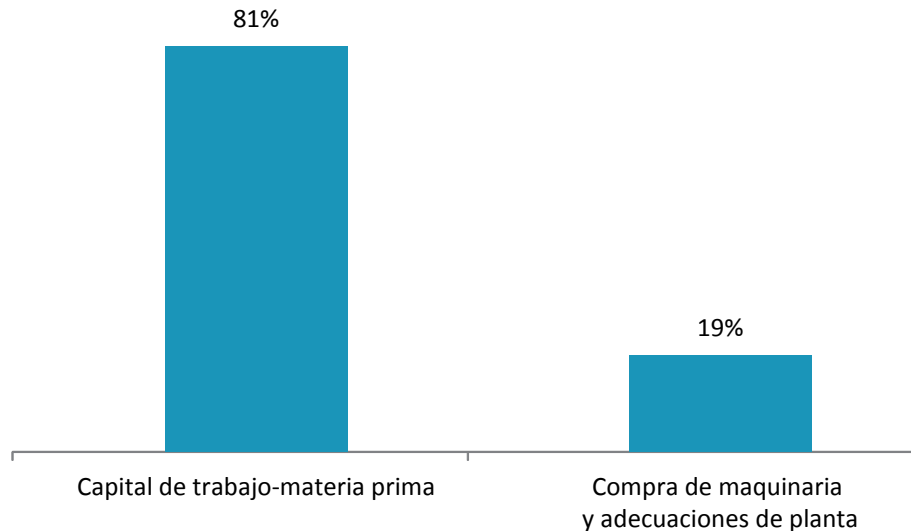


Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Esto es consistente con la estructura empresarial, en la que de acuerdo con registros de la Cámara de Comercio, apenas el 1% corresponde a empresas grandes y medianas, el 7% pequeñas y alrededor del 92% son microempresas, que seguramente hacen parte de las que registran ventas y niveles de activos inferiores a los 8.000 millones de pesos al año.

4.7.1. Problemas de liquidez - acceso al financiamiento

Las principales necesidades de financiamiento que manifiestan tener los empresarios son por capital de trabajo para la adquisición de insumos de producción. Dados los altos periodos de rotación de cartera que presentan, consideran que uno de sus mayores problemas es de liquidez. Son escasos los casos en los que el empresario manifiesta su interés de adquirir apalancamiento para la compra de maquinaria, expansión o adecuación de su planta productiva.

Gráfica 24. Necesidades de acceso a financiamiento

Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

En general, los requerimientos de capital de trabajo, dados los problemas de liquidez que la mayoría de las pequeñas empresas presentan, se dan para:

Cubrir los costos de materias primas que se tornan con tendencia creciente, especialmente de cuero, porque el acceso a cualquier tipo de descuento pasa por los pagos de contado.

Enfrentar los problemas de flujo de caja generados por el ciclo de facturación a clientes y el pago a proveedores.

Este es un asunto que se genera por las condiciones y dinámica del sector, que es marcada por las circunstancias de abastecimiento, pero también por el poder de negociación de las cadenas y los clientes en general.

Las necesidades de liquidez se ven acentuadas por los problemas de rotación de cartera que presentan las empresas del sector. Es natural que se presenten tales dificultades cuando los proveedores de insumos exigen el pago de contado y en pocos casos ofrecen plazos que no superan los 30, 45 días; el tiempo de producción puede llevar alrededor de 15 o 20 días para la entrega a los clientes que en su mayoría manejan políticas de pago a 60-90 días; situación que implica que en el mejor escenario, el productor va a tener el retorno de su capital de trabajo invertido como mínimo dos meses después.

Así, en términos de financiamiento, la rotación de cartera es uno de los problemas más difíciles que tienen los productores. Considerando que los flujos de caja como una variable de especial importancia para la toma de decisiones de asignación de recursos de las empresas, se evidencia los problemas que tienen los empresarios en materia de poder de negociación por la baja cuota de mercado que poseen y la no captura de nichos específicos de mercado.

Dentro de las principales limitantes que encuentran para el acceso al crédito que ofrece el sistema financiero tradicional se menciona: (i) los reportes que se tienen en las centrales de riesgo, (ii) los requisitos en términos de activos y flujos de caja son difíciles de cumplir, (iii) lo demorado del proceso, (iv) el costo de los créditos que responde a las tasas de interés cobrado por los bancos, el sector es considerado como un sector de alto riesgo y por la misma razón también se cobran elevadas tasas. Frente a este último punto, a quienes manejan créditos con los bancos comerciales se indagó sobre la tasa de interés que en el momento vienen pagando y se mencionan tasas como: 24%EA, 29%EA, 33%EA.

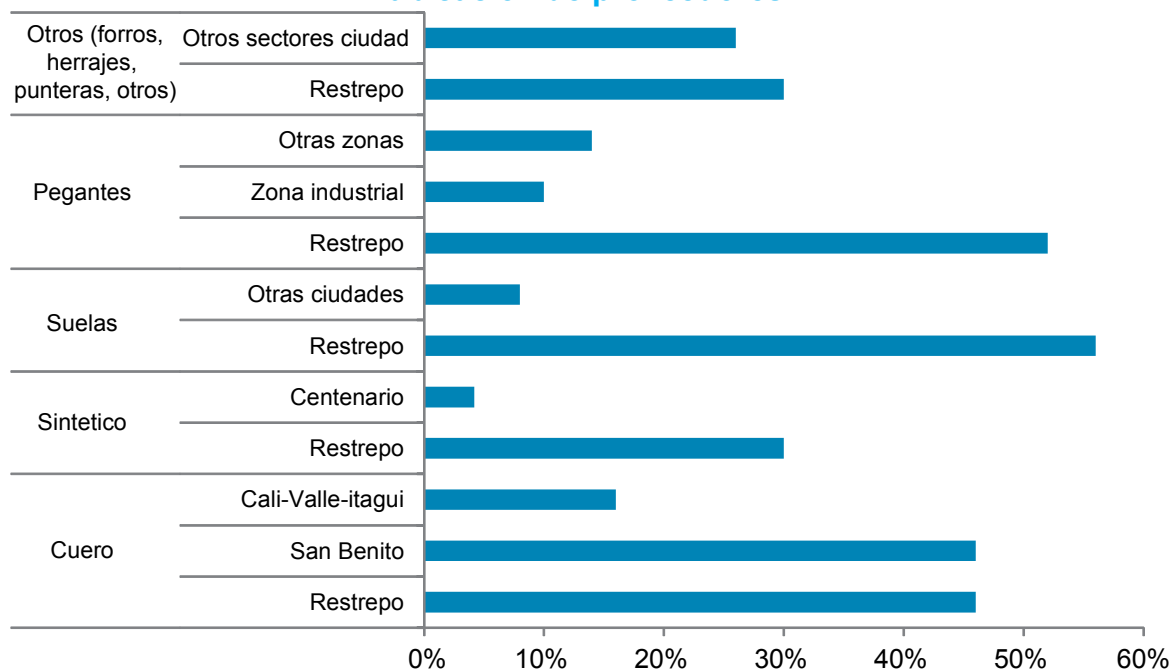
4.8. Sobre la Oferta y Gestión de Abastecimiento

La gestión de cadenas de abastecimiento o suministro está referida a aquellas actividades que tienen que ver con el flujo de materiales desde el origen hasta el cliente final, mediado por un proceso de creación o adición de valor; que involucra a su vez el flujo de pagos y de información. Sobre este aspecto, en el instrumento de recolección de información del estudio fueron incluidas algunas preguntas concernientes a los proveedores, tipos de proveedores, ubicación, formas de pago y esto mismo para el caso de los clientes.

Respecto a los proveedores, el 80% de los empresarios manifiesta que procuran trabajar siempre con los mismos proveedores, y las principales razones que aluden para su selección son la calidad, garantía y precio; no obstante, de acuerdo con las características específicas que requieran para determinada línea de producción se ven obligados a comprar el insumo donde haya existencias del mismo.

Al indagar sobre la ubicación de los proveedores de insumos, se encuentra que estos están localizados fundamentalmente en la zona del Restrepo. En algunos casos particulares para el caso del cuero hay empresas que compran directamente a curtiembres de San Benito en el sur de Bogotá o a curtiembres de Cali. En el caso de los tacones las respuestas señalan proveedores del Restrepo, pero los empresarios indican que estos corresponden a distribuidoras de dos de las empresas más grandes que operan en Cali, Formiplas y Modaplass, que solo venden a distribuidores autorizados. En el caso de pegantes también manifiestan adquirirlos en las peleterías del Restrepo y en algunos casos en la Zona Industrial.

Gráfica 25. Porcentaje de empresas que respondieron sobre la zona de ubicación de proveedores



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

La forma en que los productores deben pagar a los proveedores, de acuerdo con los datos se encuentra que lo que más se repite son los pagos de contado o plazos hasta de 30 días. En casos particulares especialmente para las empresas de mayor tamaño y por la antigüedad en su relación con el proveedor pueden acceder a plazos un poco más amplios. Sin embargo como se verá más adelante, las diferencias con los plazos de pago de los clientes son notorias.

Cuadro 3. Forma de pago a proveedores. Plazos en número de días.

Est. descriptiva	Número días
Media	22
Mediana	30
Moda*	0
Mínimo	0
Máximo	90

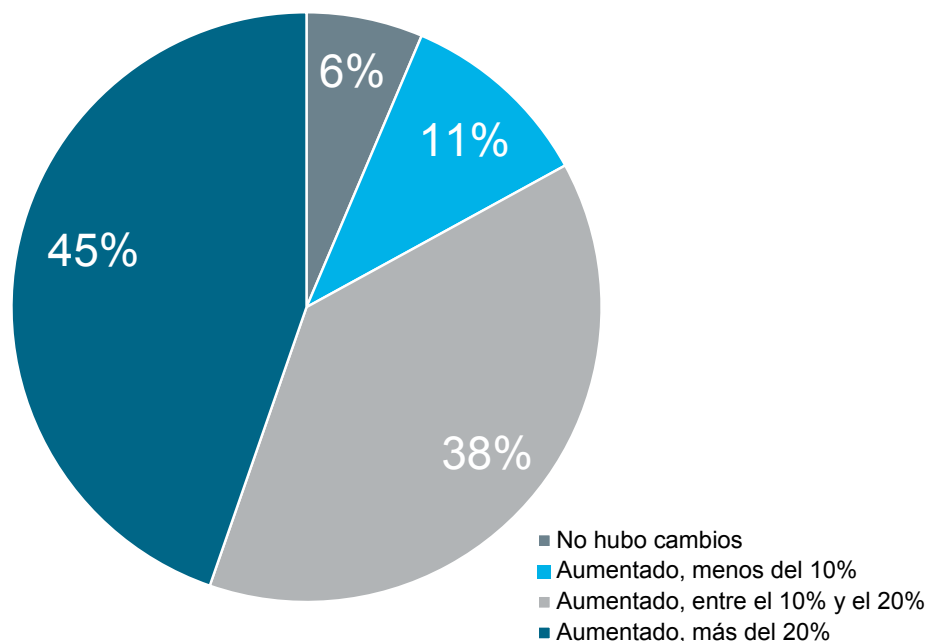
* 0 días, corresponde a de contado

Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Aunque en algunos casos los empresarios manifiestan que pueden obtener crédito por parte de los proveedores, afirman que toman la opción de pago de contado porque es mucho más barato, con crédito el precio puede variar hasta en un 20% más.

Teniendo en cuenta que el cuero es uno de los insumos más importantes para la mayoría de los productores, se indagó sobre cómo se percibe el comportamiento de los precios de este insumo, al respecto las opiniones se muestran como sigue:

Gráfica 26. Percepciones sobre el comportamiento precios del cuero



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Algunos de los comentarios sobre el tema del abastecimiento de cuero que se mencionaron por los consultados incluyen entre otros:

“Cueros muy costosos, escasos y malos”

“Se han aumentado los precios y se ha reducido mucho la calidad”

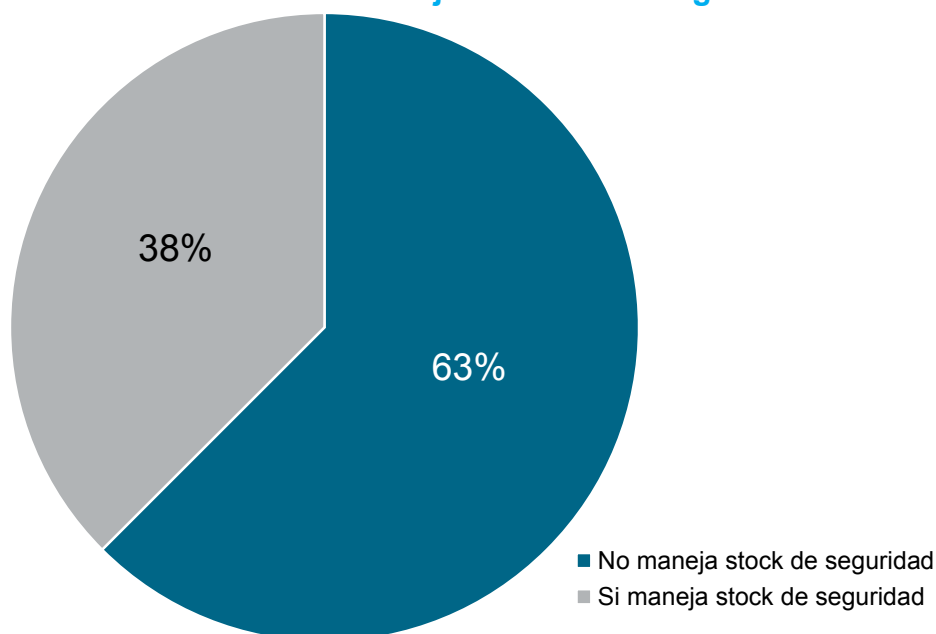
“Los precios han aumentado más del 30% por escasez”

“Cada mes suben los precios del cuero”

“Por las exportaciones de cuero en crudo. El de mejor calidad sale del país, los extranjeros adelantan compras antes de que se produzca”

Frente a la pregunta sobre el manejo de stock de seguridad, se encuentra que el mantener algunos niveles resulta poco eficiente, en la medida en que las tendencias de la moda y la demanda cambian constantemente y dadas las necesidades de flujo de caja que tienen las empresas, prefieren no mantener ningún stock o en cantidades muy mínimas.

Gráfica 27. Manejo de stock de seguridad



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Los costos de transporte de materias primas en la mayoría de los casos es asumido por el proveedor y en el caso de la entrega de productos terminados es la empresa la que los asume. Estos últimos se estiman, según los productores, entre el 2% y 3% del costo del producto final.

4.8.1. Problemas en el abastecimiento de materias primas

Las materias primas se constituyen en la base para el desarrollo de cualquier industria. En términos de competitividad, sería muy difícil que un productor pueda ser competitivo si tiene dificultades para acceder en buenas condiciones a los insumos necesarios para la obtención de sus productos finales. Por tanto, el garantizar el abastecimiento de materias primas se constituye en uno de los principales elementos en cualquier política de desarrollo productivo.

El tema del abastecimiento de materias primas para el desempeño de las empresas y de la competitividad de las mismas que por ejemplo, en el caso de la Unión Europea, cuenta con una política de impulso para ayudar a las empresas y los inversores en el acceso a materias primas en todo el mundo; es un asunto que debe estar bajo la atención de la política pública. Para los países miembros de la Unión Europea, esta política de materias primas se centra en asegurar el acceso barato y libre tanto en el caso de las energéticas como de las no energéticas. Uno de los pilares sobre los que se fundamenta la denominada política es su implementación principalmente a través del comercio y la política de inversión con las negociaciones de los acuerdos comerciales y de inversión en los que se busca alianzas para el suministro sostenible y sin distorsiones de materias primas y energía, con el objetivo de aumentar la competitividad de sus países miembros (ATM, 2012).

Esta mención para indicar el por qué, en cualquier sector industrial, se requiere de políticas que apoyen el abastecimiento de materias primas como un elemento determinante para el desempeño y competitividad del mismo.

En el caso de los productores de calzado y particularmente en la zona del Restrepo considerada para el análisis, de las mayores dificultades expresadas por los empresarios se tiene el abastecimiento de los insumos que usan en su proceso productivo; principalmente en el caso de la piletas y cuero, pero también del sintético que se importa, los tacones, suelas y pegantes.

4.8.1.1. *Pieles y cuero-altos precios y escasez*

Para la industria del calzado en cuero, el proceso de la cadena se inicia con el curtido y preparado de cueros hasta la elaboración del calzado. Los cueros y pieles que se preparan y que se convierten en insumos no solo para la industria del calzado o marroquinería sino para muebles, e industria automotriz, entre otros; corresponden a subproductos de la industria cárnica y láctea que son aprovechados mediante procesos particulares de curtición y preparación.

Todos los empresarios, sin excepción alguna concuerdan en las dificultades en la producción que genera el abastecimiento de uno de los principales insumos como el cuero, indicando que no es fácil acceder a este tipo de materia prima y fundamentalmente de calidad, pues la tendencia del incremento de exportaciones hace que lo que se venda en el país sea aquel producto de menor calidad y con una tendencia creciente en los precios.

Esta situación ha hecho que muchos productores desplacen su producción al uso de materiales sintéticos y los que se mantienen en la línea del calzado en cuero,

manifiestan haber visto elevados sus costos de producción, dada la volatilidad en los precios de este insumo que incluso tiene una variabilidad en el día a día. Una frase repetida por los empresarios “es difícil conseguir el cuero, ni caro ni barato”.

Al evaluar el comportamiento de las exportaciones de cuero y pieles que se han realizado en el país, se encuentra que en términos de volúmenes enviados al exterior, se pasó de vender 36.140 toneladas en 2008 a 61.564 toneladas en 2013, con un crecimiento promedio anual del 13%. La tendencia está marcada por las exportaciones de cueros y pieles en bruto (sin curtir, apergaminar, ni preparar de otra forma), que en 2008 eran del orden de 636 toneladas y en 2013 ascienden a 33.975, lo que significa en tasas de crecimiento promedio anual en este periodo del orden del 389%. Para el caso de cueros y pieles curtidos o «crust» sin otra preparación, se ha mantenido con tendencia a disminuir, pero el caso particular ha sido de los cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos, de los cuales en 2008 se exportaban 10.234 toneladas y en 2013, 2.014 toneladas.

Gráfica 28. Comportamiento exportaciones anuales de cueros y pieles por volumen (toneladas) 2008-2013



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Legiscomex. Exportaciones por partida arancelaria

Este comportamiento hace que en la actualidad a 2013, el 55,2 % de las exportaciones corresponda a cueros brutos, sin ninguna preparación, el 41,1% a aquellos curtidos y un 3.7% a cueros preparados más allá del curtido o secado, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

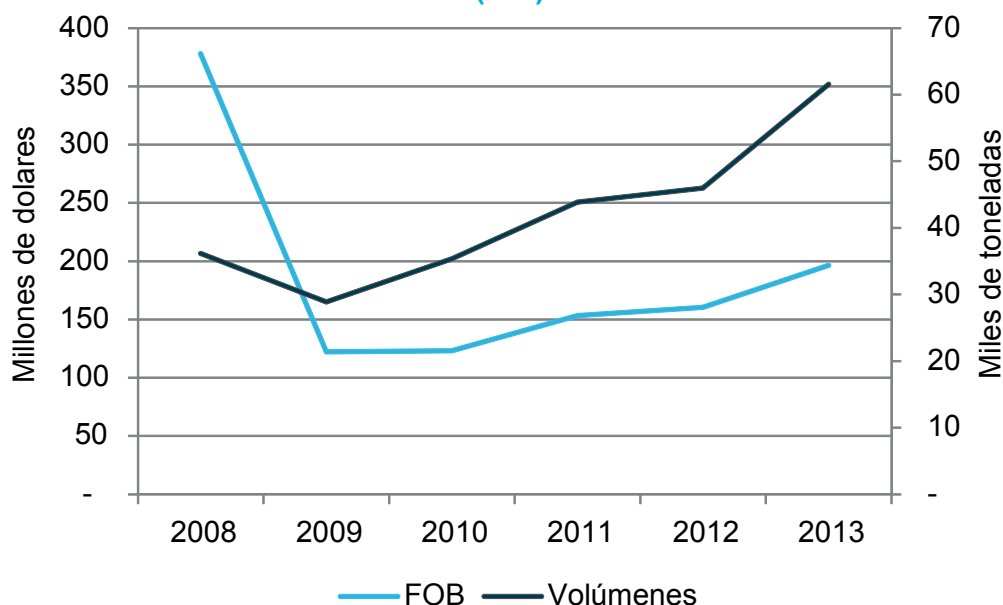
Cuadro 4. Composición de las exportaciones de cuero y pieles 2008 vs 2013

Partidas arancelarias	Año	
	2008	2013
Cueros y pieles en bruto, de bovino.	1,11%	54,29%
Cueros y pieles en bruto, de ovino.	0,00%	0,02%
Los demás cueros y pieles, en bruto.	0,66%	0,87%
Cueros y pieles curtidos o crust, de bovino.	66,83%	40,95%
Cueros y pieles curtidas o crust, de ovino.	0,06%	0,00%
Cueros y pieles depilados de los demás animales	0,14%	0,20%
Cueros preparados después del curtido de bovino (incluido el búfalo) o de equino	28,32%	3,27%
Cueros preparados después del curtido de ovino	0,00%	0,00%
Cueros preparados después del curtido de los demás animales	0,10%	0,07%
Cueros y pieles agamuzados,	0,95%	0,30%
Cuero regenerado a base de cuero o de fibras de cuero.	1,83%	0,02%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Legiscomex. Exportaciones por partida arancelaria

No obstante el incremento en los volúmenes exportados, en valores monetarios, las exportaciones en 2008 significaban alrededor de 378 millones de dólares, con una importante participación de los cueros preparados terminados (partida 4107) del orden de 281 millones de dólares (74% del valor total de exportaciones); mientras que en 2013 el total de ventas al exterior son del orden de 197 millones de dólares donde las correspondientes a cuero terminado apenas llegan a los 32 millones de dólares. Es decir, se exportan mayores volúmenes, pero en la medida en que esta materia prima se exporta cada vez más en bruto sin ningún tipo de proceso, su valor es significativamente menor.

Gráfica 29. Total exportaciones de cuero y pieles Valores FOB Vs Volúmenes (ton) 2008- 2013



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Legiscomex. Exportaciones por partida arancelaria

En términos de la concentración de las exportaciones de esta materia prima, en 2013 fueron tres las empresas que concentraron el 42% de las exportaciones y alrededor del 63% de las mismas fue realizado por 6 empresas exportadoras.

Con este panorama, se entienden las consideraciones de los productores consultados en la muestra tomada, frente a la escasez del insumo cuero por causa del incremento de las exportaciones, que se caracterizan por la salida de esta materia prima sin ningún tipo de proceso. La escasa disponibilidad de cuero crudo es una de las desventajas competitivas del sector, lo que impacta en la estructura de costos de la industria del calzado.

Frente a las dificultades que se presentan con el abastecimiento de materias primas, el caso de este sector es una muestra de las condiciones de fragmentación que presenta el tejido productivo colombiano, donde con la política existente no se logra integrar los diferentes eslabones de la cadena para la generación de valor agregado y por el contrario, en esos esfuerzos de integración a los mercados internacionales el resultado es que en una alta proporción en la mayoría de los sectores las exportaciones correspondan a materias primas o bienes con bajo valor agregado.

En el caso del calzado, objeto de este análisis, si se logrará algún tipo de integración en este eslabón de la cadena de la preparación del cuero -a pesar de los riesgos ambientales que conlleva, se involucrarían actividades que tienen que ver con otros sectores como la fabricación de productos químicos inorgánicos y orgánicos -como las tendencias ambientales lo exigen-, pinturas, colorantes, lacas, resinas, entre otros, pero lo que viene sucediendo es que el cuero y pieles tienden a salir del país en estado crudo, con impactos hacia adelante en términos del incremento de costos y deficiencias en calidad para los productos derivados del mismo como es el caso del calzado. Así mismo, es necesario indicar que el procesamiento de cueros y pieles también puede generar otros subproductos tales como alimentos para animales, productos químicos finos, incluyendo la fotografía, cosméticos, y fertilizantes.

En un lógica de no integración y no lograr encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, lo que se desaprovechan son posibilidades de generar valor agregado y con esto empleos e ingresos para la población.

El problema de escasez y de incremento de los precios del cuero, que en este análisis surge como uno de los principales problemas que enfrentan los empresarios, se corrobora con la situación a nivel mundial. En el reporte 2013 de All China Leather Exhibition, se indica lo siguiente frente a la escasez de pieles y el incremento de precios:

“Los mercados globales de pieles están a precios históricamente altos (hasta 15 a 20 por ciento respecto al año pasado) y los expertos advierten de que puede tomar una cantidad considerable de tiempo para que la industria se recupere. La escasez de cuero y los resultantes, los altos precios se deben a la fuerte demanda de cuero de la industria del lujo, así como al aumento de la competencia por la materia prima de otros sectores tales como los fabricantes de asientos para automóviles. Ningún país parece estar a salvo y todos los tipos de cueros se ven afectados. India, una fuente tradicional de piel de cordero tiene menos suministros. La oferta limitada también está afectando a la industria del cuero en Turquía, de acuerdo con Jak Galiko, presidente de la Asociación del Egeo de cuero y productos de cuero de Exportadores. En Pakistán, donde la industria del cuero es la segunda mayor fuente de divisas y generador de empleo, hay un déficit de 30 % de la materia prima, según el presidente de la Asociación de Curtidores de Pakistán, Agha Saiddain. En Etiopía, las curtiembres funcionan al 85 por ciento de su capacidad debido a la escasez de materia prima, de acuerdo con Endris Ibrahim Asfaw, gerente general de Addis Abeba Curtiembre “El sacrificio está disminuyendo debido a la exportación de animales vivos a países árabes”. En Nueva Zelanda, la industria espera experimentar una escasez de 20.000 pieles de venado tradicionalmente utilizados para la confección de bolsos y prendas de vestir, de acuerdo con Chrissie Brown, responsable de marketing de Nueva Zelanda Luz Leathers (All China Leather Exhibition, 2013).

La mayor demanda de cuero usado en la producción de autos, los artículos de cuero personales y también el uso en la fabricación de muebles de cuero a nivel mundial, siendo China uno de los países que más compra cuero del resto del mundo, han marcado una tendencia creciente de los precios de este producto.

Gráfica 30. Índice de precios pieles (2005=100)



Fuente: Economy Watch

Las dificultades en el abastecimiento a la que los empresarios aluden no solo están relacionadas con el cuero y las pieles, también tienen que ver con:

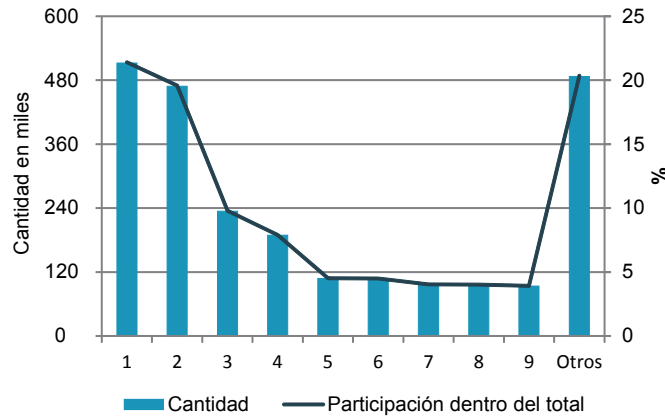
- Los plásticos para las suelas.
- El suministro de tacones.
- Los sintéticos que por los procesos de importación pueden demorarse en ingresar al país, también presentan escasez y los precios son determinados por los importadores.
- Los pegantes que se tornan cada vez más costosos.

En cuanto a los tacones para el calzado, si bien en general los empresarios dicen adquirir esta parte para el calzado a distribuidores ubicados en la zona del Restrepo, comentan que en el mercado de este tipo de insumo tienen alta preeminencia dos empresas productoras ubicadas en Cali.

Al respecto, se encuentra que en la zona del Restrepo estas dos empresas tienen 21 distribuidores, lo que muestra de alguna manera su relevancia en este segmento. Así

mismo, en la medida en que los tacones, suelas, hormas, se elaboran a nivel nacional, las importaciones de este tipo de insumos se concentran en pocas empresas. Por ejemplo, en 2013 para la subpartida arancelaria 640620 suelas y tacones, el 50% y 80% de las unidades importadas se concentra en 3 y 9 empresas, respectivamente.

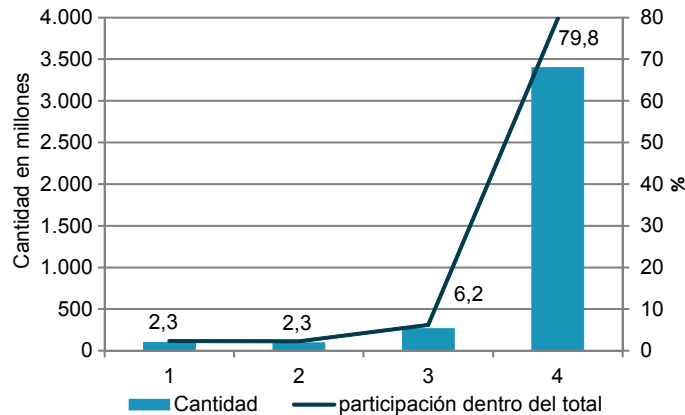
Gráfica 31. Distribución de importaciones de suelas y tacones por empresa 2013



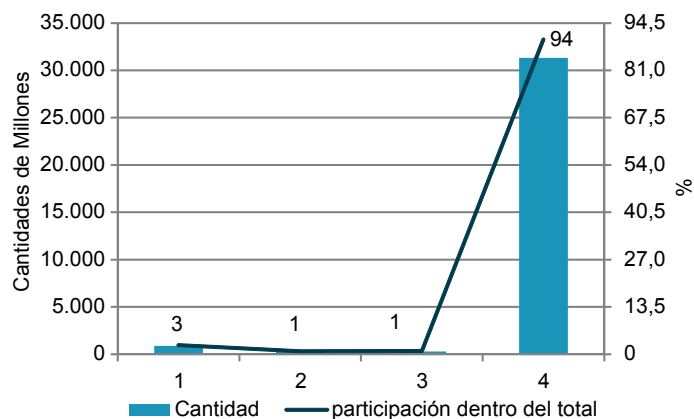
Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

Igual sucede en el caso de las importaciones de plantillas, en 2013 el 79% de las cantidades importadas fueron realizadas por una única compañía y en las importaciones de capelladas, partes superiores de calzado, 94% de las cantidades, realizadas por una empresa.

Gráfica 32. Distribución de importaciones de plantillas por empresa 2013



Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

Gráfica 33. Distribución de importaciones de capelladas por empresa 2013

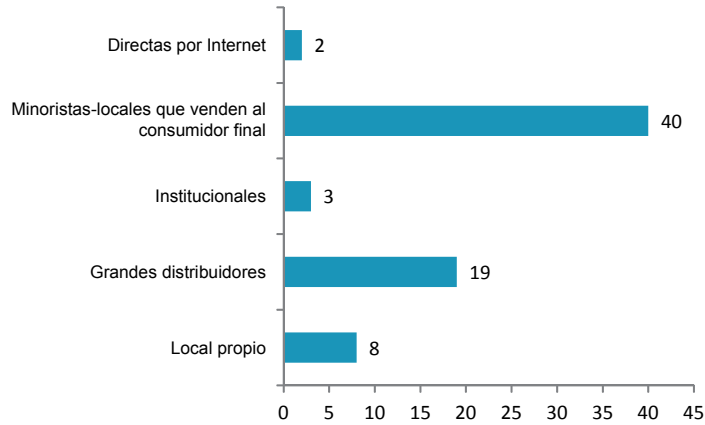
Fuente: Construcción propia a partir de información de Lagiscomex

En términos generales, los problemas en el abastecimiento de materias primas evidencia las dificultades que se tienen en el país a la hora de integrar los diferentes eslabones de la cadena en industrias tradicionales y básicas como lo es la del cuero y el calzado, cuando el avance y la especialización de las economías desarrolladas está caracterizada por el incremento de la interconexión e interacción entre los diferentes sectores.

4.9. Sobre la Demanda: clientes y mercados

Los principales clientes de las empresas consultadas se pueden contener en dos categorías principales: las grandes empresas de distribución de calzado dentro de las que se incluyen Croydon, Cencosud, Spring Step, Bata, calzado Bucaramanga, y marcas como Aquiles y Bosi; y a locales y distribuidores minoristas que venden directamente al consumidor final. Son pocas las empresas que tienen local de distribución propio o buscan otro tipo de canales de venta como internet, las cuales resultan ser exitosas para las empresas que las aplican. Así mismo, hay una mínima proporción que realiza ventas de calzado de dotación para empresas, en cuanto a la venta a instituciones públicas, se encontró un caso que realiza ventas de calzado de seguridad a la fuerza pública, pero afirma que es muy complejo todo el proceso de licitación.

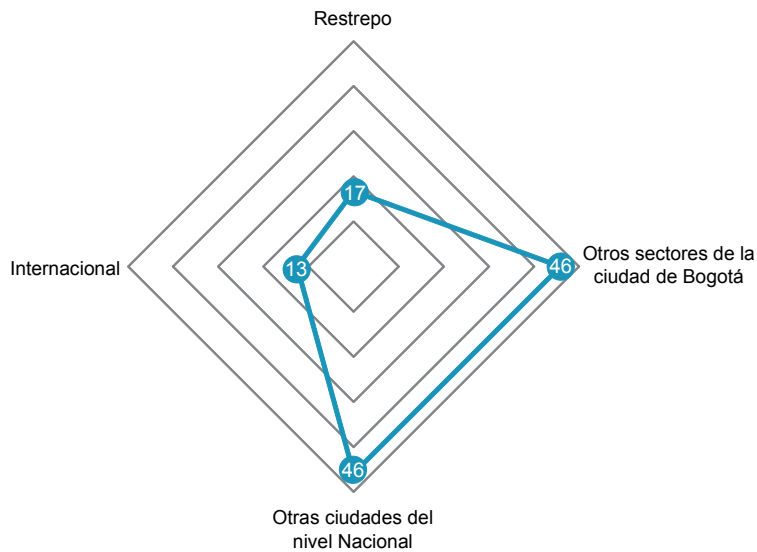
Gráfica 34. Categorías de los principales clientes



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Al consultar sobre la ubicación de los clientes, las empresas que tienen compradores en la misma zona, para la muestra considerada, corresponden al 17%, en su mayoría venden a otros sectores de la ciudad y otras ciudades del orden nacional. En este último caso, fundamentalmente a Boyacá, Medellín, ciudades del eje cafetero como Manizales y Pereira; el sur del país en las ciudades de Pasto e Ipiales fundamentalmente y a las ciudades donde los almacenes de los grandes distribuidores realizan pedidos.

Gráfica 35. Ubicación de clientes % de empresas con clientes en la zona



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Frente a la forma de pago, son pocos los casos en los que el cliente realiza el pago de la mercancía de contado. Los plazos varían en el rango de los 30 hasta los 180 días.

De acuerdo con la información suministrada por los empresarios que han decidido enfocar su mercado a clientes y locales de pequeños almacenes que venden directamente al cliente final, frente a la venta a grandes superficies manifiestan que es poco interesante en la medida en que los precios que ofrecen son muy cercanos a los costos de producción e incluso llegan a ofrecer precios por debajo de estos y además los plazos de pago son muy grandes. En este sentido, al diferenciar entre los periodos de pago promedio de grandes distribuidores y minoristas o locales que venden directamente al público, se encuentra que los grandes distribuidores pagan a alrededor de 74 días, esto es 2 meses y medio. No obstante, en los datos suministrados algunos clientes como Sprint Step manejan un plazo de 120 a 160 días.

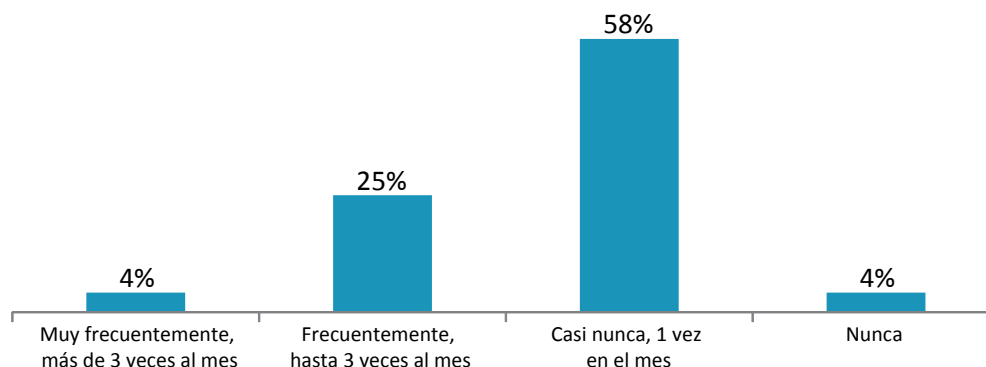
Cuadro 5. Periodo de pago clientes en número de días.

	Periodo de pago grandes distribuidores	Periodo de pago minoristas
Máximo promedio	140	90
Mínimo - Contado	0	0
promedio	74	40

Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Sobre el cumplimiento con los pedidos de los clientes; se indagó sobre la regularidad con la que las empresas enfrentan retrasos en la entrega de los mismos y las causas a las que pueden atribuir la ocurrencia de estos. Frente a la regularidad para la mayoría esto es poco frecuente que ocurra.

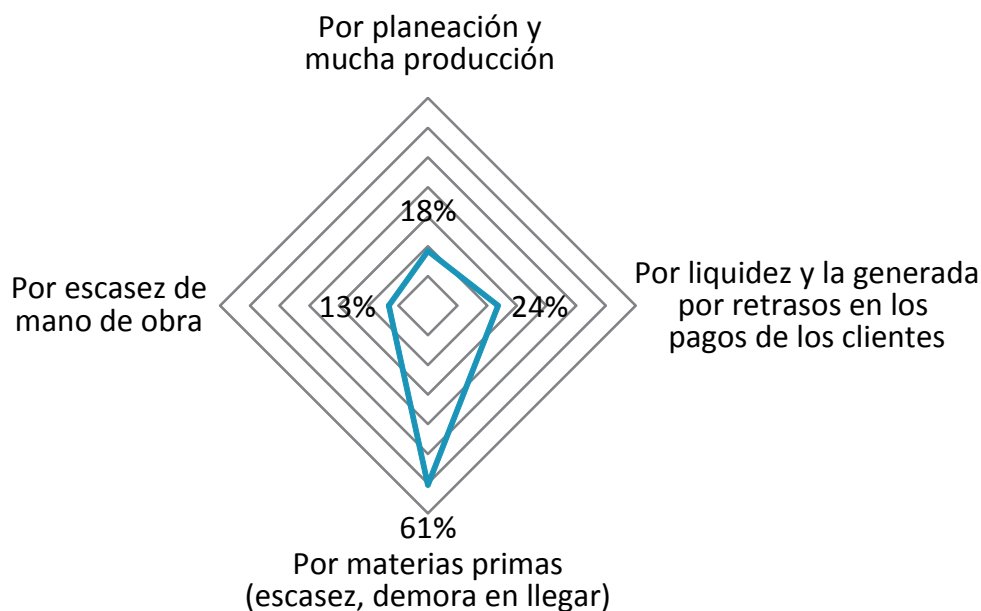
Gráfica 36. Regularidad de los retrasos en la entrega de pedidos



Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

En cuanto a las causas fundamentales de ocurrencia de estos casos de demora en la entrega de pedidos, se reiteran las dificultades que tienen en acceder a las materias primas.

Gráfica 37. Principales causas de los retrasos en el cumplimiento de pedidos cuando se presentan

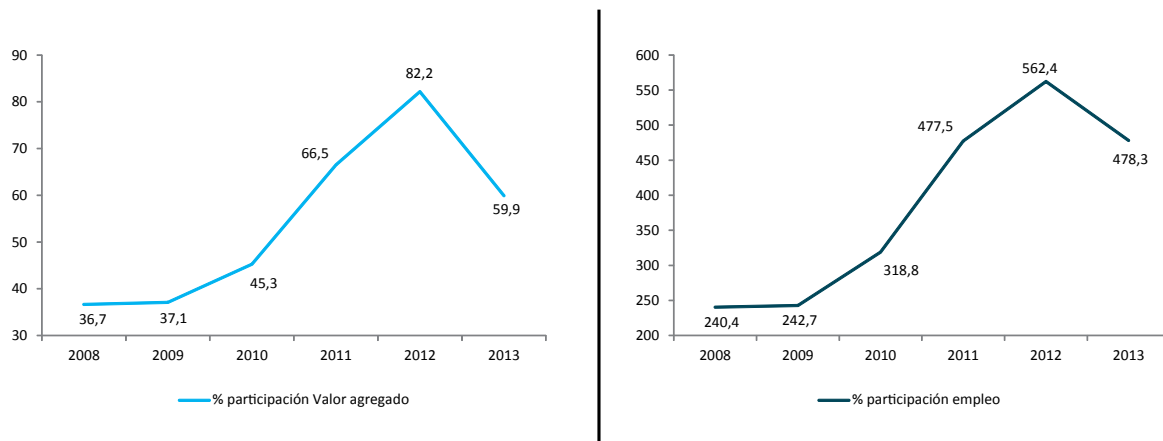


Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

4.9.1. Competencia de importaciones, poder de negociación con clientes y problemas de acceso a mercados.

Una de las mayores limitaciones que presentan las empresas del sector está relacionada con la amenaza de los productos importados y de los productos sustitutos (calzado en materiales diferentes al cuero), que llegan al país a muy bajos precios. Es innegable la fuerte competencia que imponen el mercado de esta industria los fabricantes de calzado de las economías asiáticas, como es el caso de China.

En efecto, el crecimiento de las importaciones que han llegado al país en los últimos años ha sido significativo, con tasas de crecimiento promedio anuales del 13% en volumen (de 2008 a 2013), pasando de 36 millones de pares a cerca de 60 millones de pares en el periodo indicado.

Gráfica 38. Importaciones calzado 2008-2013

Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

El 74% de las importaciones de calzado que se realizaron al país en 2013 tenían origen de China (57%), Brasil (11%) y Vietnam (6%).

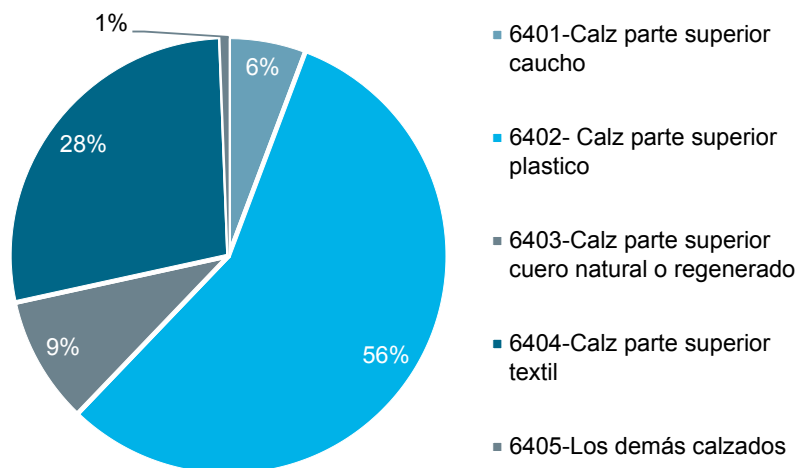
Frente a esta entrada masiva de calzado al país resulta difícil para los productores de calzado nacionales y para los Restrepo en particular, competir bajo una estrategia de bajos precios. No obstante al analizar la composición de las importaciones a nivel de subpartidas arancelarias, se encuentra que el 56% de las importaciones corresponden a zapatos con parte superior en plástico y el 28% a calzado en material textil, y el 9% a zapato en cuero; esto significa que la principal competencia para los productores del Restrepo, que en su mayoría siguen usando pieles como principal insumo es la competencia que se genera más por los productos en otro tipo de materiales.

Esto a la vez puede mostrar posibilidades de encontrar formas de competir con zapatos en cuero de niveles de calidad y precios aceptables que puedan llegar a la clase media colombiana que valora este tipo de producto, pero que no puede acceder a productos como los italianos o de mayor valor agregado.

Así por ejemplo, de cada 12 pares de zapatos que ingresan de China en material plástico y textil, ingresa 1 en cuero; sucede lo mismo con las importaciones desde Brasil la relación es 15-1 y de Vietnam la relación es diferente, mucho más pareja 2-1.

Si se supone que el consumo de calzado en Colombia anual está alrededor de los 70 millones de pares, y en cuero están ingresando según datos de 2013 alrededor de 5.6 millones, existe posibilidad de trabajar en capturar nichos de mercado que sigan optando por el cuero en lugar del material sintético.

Gráfica 39. Composición de importaciones por subpartida arancelaria 2013 (sobre total volumen importado)



Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

Al mirar globalmente los volúmenes importados y su valor de importación en términos de dólares CIF, se realizó el promedio de valor por volumen con datos a 2013, en donde se encuentra que el calzado Chino que ingresa al país a valores muy bajos corresponde al calzado en material plástico y textil y no el de cuero, esta diferencia se marca también con el costo promedio por par de las importaciones de calzado en cuero realizado desde Italia. Como se indicó antes, esto muestra la existencia de espacios para lograr competir siempre y cuando se adopten medidas que contribuyan a la recuperación del sector. Esto apoyado con comentarios recibidos de los productores que indican que el consumidor empieza a valorar un poco más la calidad del calzado frente a los bajos precios que representa el calzado importado con poca durabilidad.

Cuadro 6. Valor promedio por par de zapato importado (Dólares CIF 2013).

Sub partida	Total	China	Brasil	Vietnam	Italia
6401-Calzado parte superior caucho	4	2	24	15	26
6402- Calzado parte superior plástico	6	5	4	20	17
6403-Calzado parte superior cuero natural o regenerado	24	21	28	26	82
6404-Calzado parte superior textil	8	9	14	19	49
6405-Otros tipos de calzado	5	4	21	35	92
Total general	8	7	6	22	62

Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

Poder de negociación de productores

Otro aspecto importante de señalar es la debilidad comercial que caracteriza a las empresas de la zona, en general hay ausencia de estrategias decididas de penetración, exploración de mercados y marketing. Igualmente, hay carencia de esfuerzos comerciales en torno a búsqueda de nichos de mercado, desarrollo de imagen, marca u origen, que pueda ser común entre los empresarios y que les permita ganar cuotas de mercado y tener algún poder de negociación frente a los clientes.

En el mercado conviven pequeñas zapaterías multimarca junto a grandes superficies de distribución y grandes tiendas de marca propia que tienen una importante participación en la distribución dirigida al cliente final.

En cuanto a los principales distribuidores, a partir de la base de datos 'Gestor Comercial y de Crédito' de las 90 empresas más grandes de comercialización de calzado, las 6 principales representan el 60% de las ventas de calzado, dentro de las que se encuentran V.D. el mundo a sus pies S.A, grupo empresarial encargado de las tiendas Spring Step; Calzatodo S.A, Comercializadora Baldini, Venus Colombiana S.A, Payless Shoes, Agencia Cauchosol del Centro.

Si bien, los cambios que se han dado en la forma como se ponen los productos en el mercado ha implicado un movimiento de la distribución hacia la presencia de grandes cadenas que concentran la distribución y a través de estos se captura parte importante de la demanda; frente a la opción de vender a este tipo de cadenas de almacenes, en las opiniones y observaciones recibidas de los empresarios se encuentra insistencia sobre lo poco rentable que resulta negociar con las grandes cadenas o almacenes de distribución porque quieren precios muy bajos a los que los productores no pueden vender, y los plazos de pago son muy amplios.

En las circunstancias de los productores objeto de análisis, el poder de negociación es muy bajo y lo que hacen los cadenas de distribución y grandes almacenes es ejercer algún grado de poder de mercado que tiende a asociarse a la concentración y cuota de mercado que se tiene en materia de distribución. Así lo establecen los diversos análisis sobre comercialización de calzado, el elevado número de fabricantes en regiones de manufactura de bajo costo, unido a la ventaja económica mantenida por las cadenas de minoristas y mayoristas, significa un debilitamiento del poder de los proveedores. Con la excepción de los productores de marcas muy populares, tales como Nike, para los fabricantes es difícil establecerse a sí mismos en las ventas al por menor, y avanzar hacia la integración es rara (Marketline, 2014, pág. 13).

Frente a estas circunstancias, dentro de las alternativas que sugieren los concedores del mercado, es el poner un mayor énfasis en los productos de mayor valor agregado,

de alta calidad, el posicionamiento de imagen y marca, así como una mayor personalización de productos. Esto es soportado por las acciones que han adoptado las empresas para el calzado diferenciado de gama media-alta y alta: han aumentado notablemente la asignación de recursos destinados a potenciar la imagen de marca, el diseño del producto, la calidad y la promoción, lo que les ha permitido acentuar las ventajas derivadas de la diferenciación.

Así mismo, se hace necesario buscar formas asociativas que les posibilite a grupos de productores establecer negociaciones con proveedores en mejores condiciones.

Esta también la posibilidad de las nuevas tendencias en las formas de comercialización como las ventas por Internet que se ha tornado en un canal importante en la venta de ciertos productos de consumo. Este tipo de ventas al por menor incorpora un concepto de negocio diferente que plantea una mayor interacción entre el consumidor y el productor, que requiere el uso de nuevas tecnologías.

4.10. Percepciones sobre principales factores problemáticos del sector.

Sobre los aspectos del sector que consideran representan las mayores problemáticas alrededor de la tendencia de desempeño del mismo en los últimos años, se ofrecieron una serie opciones de respuesta al encuestado sobre cómo encuentra cada uno de los aspectos mencionados, a saber: no problemático, algo problemático, problemático, altamente problemático, o no aplica.

A partir de las respuestas obtenidas se encuentra que aquellas categorías en las que el mayor porcentaje de consultados consideró como problemáticas o altamente problemáticas corresponden al encontrar clientes y acceso a nuevos mercados, el acceso a financiamiento, disponibilidad de mano de obra y costos de producción.

Sobre la competencia, consideran que lo problemático es la competencia desleal que se presenta en el sector, refiriéndose a la situación en la que los mismos productores por capturar un cliente ofrecen precios que incluso llegan a estar por debajo del total de costos asociados a la fabricación del producto.

Cuadro 7. Percepciones sobre factores problemáticos en el desempeño de la industria

	Encontrar clientes	Acceso a financiamiento	La competencia	Disponibilidad de mano de obra calificada	Acceso a materias primas	Los costos de producción	Desarrollo de nuevos productos	Cambios en la tecnología	Acceso a nuevos mercados
No Aplica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
No Problemático	29%	17%	21%	13%	33%	29%	63%	33%	4%
Algo Problemático	13%	13%	29%	8%	29%	17%	13%	29%	17%
Problemático	46%	29%	25%	54%	25%	33%	21%	21%	71%
Altamente problemático	13%	42%	25%	25%	13%	21%	4%	13%	8%

Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

4.11. Categorización información cualitativa

En cuanto a las observaciones generales realizadas por los empresarios, fue posible clasificarlas en las siguientes categorías: Materias primas y proveedores, clientes y mercados, financiamiento y otros, que corresponden a las observaciones que reiterativamente hicieron los empresarios frente a su situación y desempeño.

Cuadro 8. Categorías de mayor reiteración en observaciones recogidas de los empresarios.

Categoría 1: Materias primas y Proveedores		Categoría 2: Clientes y mercados	
Subcategorías que más se repiten	Escasez de cuero y otros insumos	Subcategorías que más se repiten	Plazos de pago exigidos por clientes demasiado largos y problemas de recuperación de cartera.
	Incremento de costos de insumos fundamentalmente del cuero.		Competencia desleal, contrabando y lavado de activos.
	Problemas de calidad de insumos.		Importaciones a bajos precios.
	Proveedores venden de contado.		Poder de negociación de grandes superficies.
			Baja demanda y dificultades para conseguir clientes.
Categoría 3. Financiamiento		Categoría 4. Otros	
Subcategorías que más se repiten	Dificultades de acceso al crédito por ser considerado un sector de alto riesgo	Subcategorías que más se repiten	Escasez de mano de obra
	Costos del financiamiento		Cultura de la zona e informalidad
	Genera necesidad de financiamiento: problemas de liquidez		Bajo uso de capacidad instalada
	Temporadas bajas que afectan el desempeño del sector.		

Fuente: Construcción propia a partir de observaciones recibidas por parte de las empresas consultadas

Sobre lo que más insisten en sus comentarios es en los problemas de acceso a materias primas, su relación con proveedores, y las dificultades de encontrar clientes de alto cumplimiento que no exijan amplios periodos de pago.

En términos generales, a partir del análisis descriptivo de la información que fue capturada a través del instrumento diseñado para la recolección de información, se encuentra que dada la pequeña dimensión de las empresas, estas se enfrentan con fuertes restricciones que tienen que ver tanto con sus condiciones particulares como con la escasa capacidad para gestionar estrategias que los hagan competitivos, así

como con las condiciones estructurales del contexto que afectan su desenvolvimiento productivo. Los problemas más recurrentes están relacionados con el acceso y gestión de abastecimiento de materias primas, comercialización del producto y acceso a nuevos mercados, además problemas de liquidez generados por los flujos de caja y de acceso al financiamiento.

Junto a estos problemas, las empresas del sector se encuentran con las dificultades derivadas de la estacionalidad de la producción. Todos estos factores redundan en que el sector se encuentre con bajos niveles de productividad, escasa diferenciación de producto por calidad y unos costos que no permiten competir con productos de bajo precio.

CAPÍTULO V LA POLÍTICA PÚBLICA

5.1. Política de comercio exterior y TLC's

El país ha seguido una política cercana a los principios del libre comercio con una estrategia de inserción internacional a través de suscripción de tratados de libre comercio, no obstante, los beneficios de estos no parecen tan claros cuando se enfrentan fuertes problemas relacionados con una estructura económica que es poco generadora de valor, exportadora de bienes primarios, con bajos niveles de competitividad. Están vigentes los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, Chile, Unión Europea, México, los Estados AELC (EFTA) (ratificado por Suiza el 29 de octubre y Liechtenstein el 26 de noviembre de 2009), con Salvador, Guatemala y Honduras. Adicionalmente se tienen acuerdos suscritos con Corea, Costa Rica, Israel y Panamá que se encuentran en proceso de aprobación por el Gobierno Nacional y en curso de negociaciones están Turquía y Japón.

Con Estados Unidos, el TLC entró en vigencia el 15 de mayo de 2012. Este tratado incluye dentro los temas el desmonte de barreras no arancelarias, la protección a la inversión extranjera, los mecanismos de resolución de conflictos, los derechos de propiedad o la liberación del comercio de servicios, incluyendo los financieros, y la eliminación de los controles a los flujos de capitales.

Con México, en agosto de 2009 y luego de dos años de negociaciones, se finalizaron los trabajos de adecuación del TLC y se suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificatorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo está vigente desde el 2 de agosto de 2011 (MINCIT)

Por su parte, con Chile se tienen suscritos el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones. El Acuerdo de Libre Comercio fue suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009.

En torno a las alianzas de reciprocidad comercial, se creó la Alianza Pacífico integrada por Chile, Colombia, México y Perú como estrategia para promover la cooperación y también como mecanismo de acercamiento hacia las economías Asiáticas, sin embargo, ésta alianza presenta importantes asimetrías especialmente en lo que se refiere a México, país exportador de bienes manufacturados con incorporación de valor agregado, frente a un país como Colombia que exporta principalmente bienes primarios.

Frente a la relación comercial con los países de esta alianza, es preciso indicar que las exportaciones de Colombia a México, tienen una participación de 1,3 frente al total de exportaciones que realiza el país y es uno de los países con los cuales se presenta mayor déficit de balanza comercial. En el caso de Chile, este ha ganado participación en las ventas que Colombia realiza al exterior, pero en su mayoría corresponden a combustibles. Perú, por su parte es un mercado importante para los productos manufacturados que junto con Ecuador, Venezuela y Estados Unidos representan más del 50% de las ventas manufactureras colombianas.

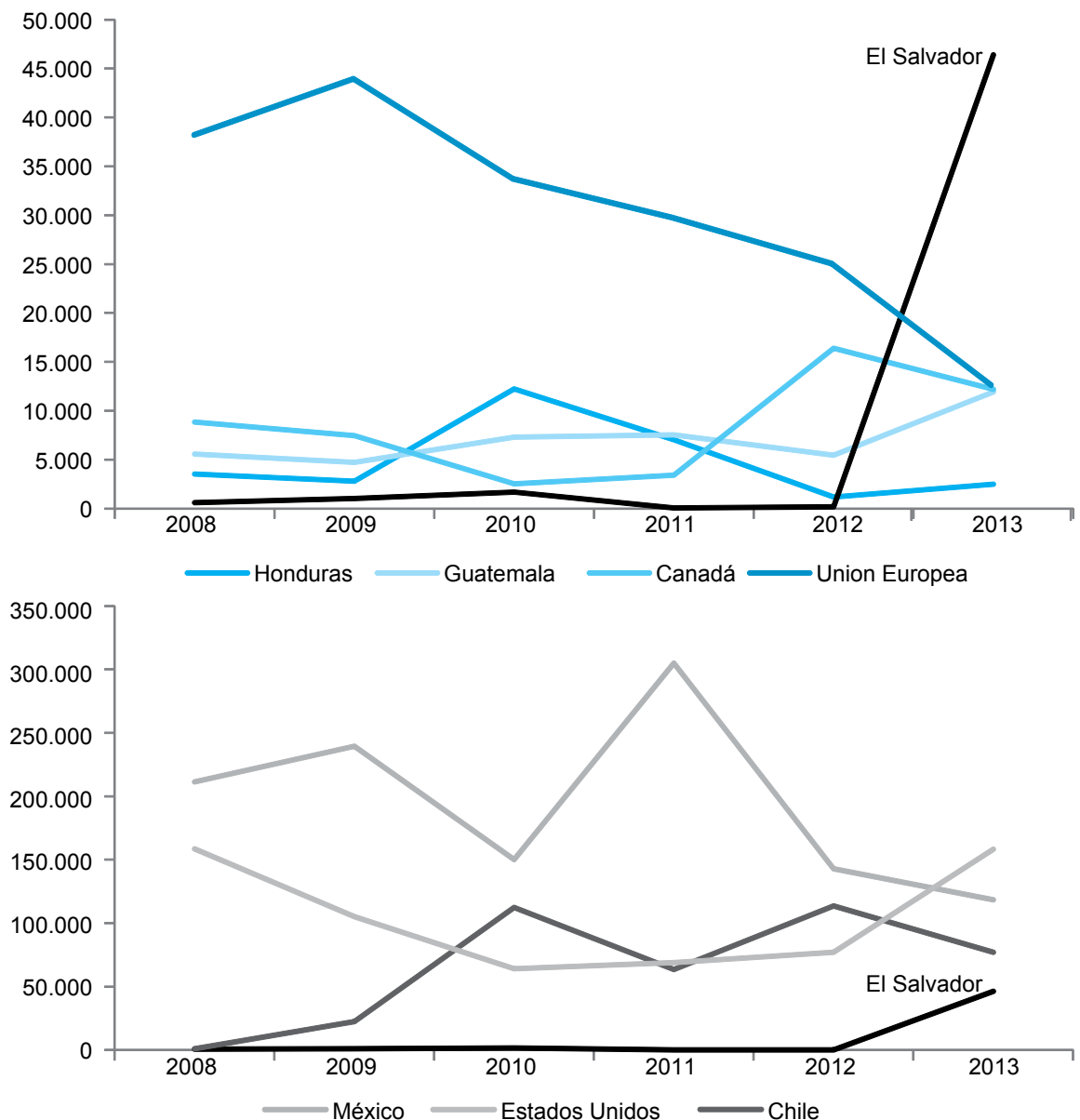
Aunque esta serie de tratados de libre comercio abren la puerta a nuevos mercados, lo que se tiene son nuevos mercados para los mismos productos que siguen concentrados en productos básicos, con bajo contenido tecnológico, minero energéticos, principalmente. Así, en términos de destinos de exportación podría decirse que se ha logrado una mayor diversificación pero en términos de los productos exportados, las dificultades siguen siendo las mismas.

En el caso del calzado, queriendo analizar el comportamiento del comercio exterior de Colombia con estos países con los que Colombia tiene suscritos tratados de libre comercio, a continuación se muestran las tendencias en exportaciones, importaciones y balanza comercial.

Con Estados Unidos aunque en 2013 se recupera el volumen de calzado que se exportaba en 2008 y que en los años siguientes presentó una importante reducción, es preciso decir que la mayor participación es del calzado en plástico (partida 6402) que en el último año representó el 43% del total de las exportaciones realizadas.

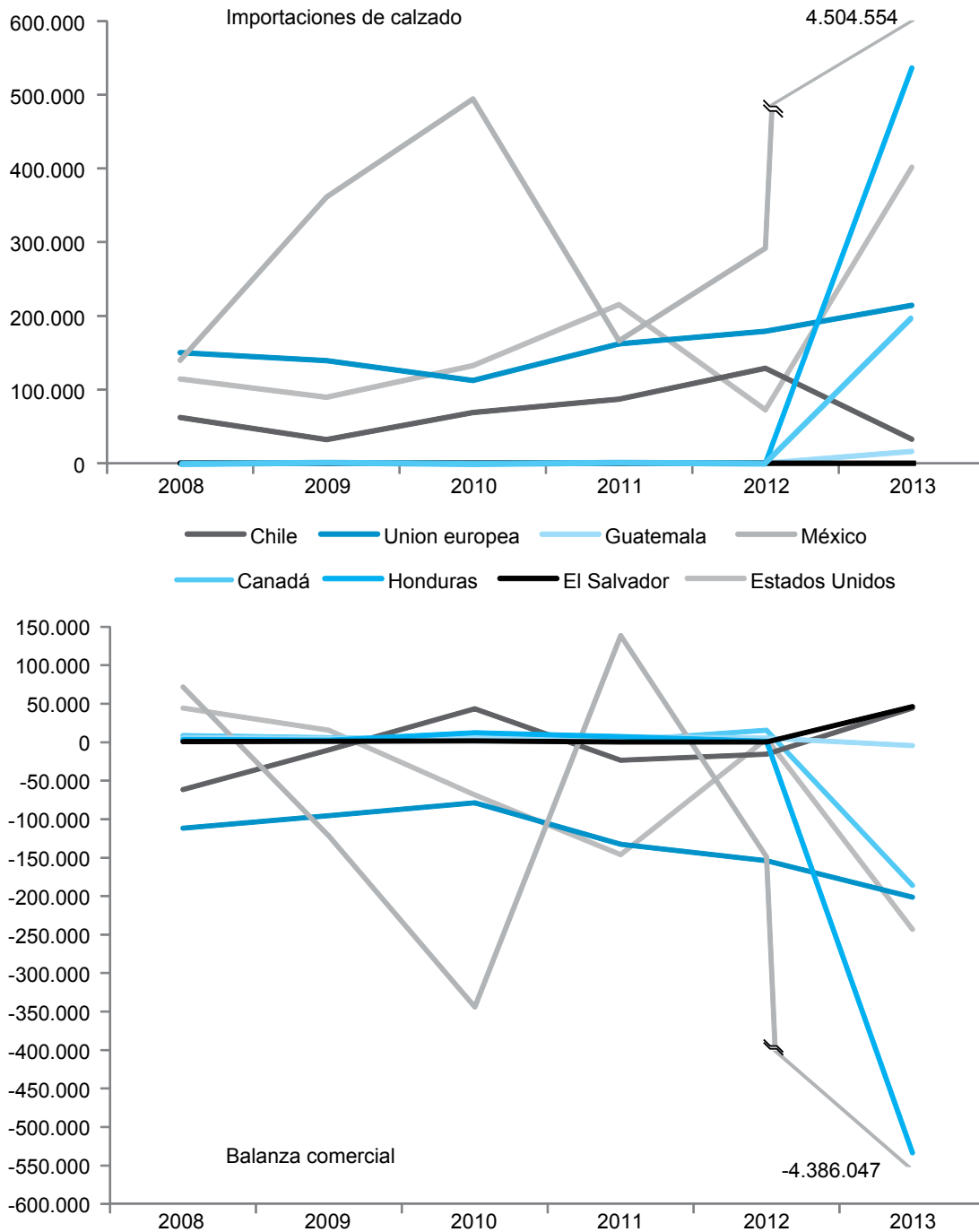
A Canadá se exporta fundamentalmente calzado en cuero, 89% del total de las exportaciones realizadas a este país en 2013, pero no se muestra una dinámica de mayores ventas; igual sucede con México, 82% corresponde a calzado en cuero, pero en los últimos años se tiene una importante contracción de las exportaciones realizadas desde Colombia. Mientras la tendencia de las exportaciones de calzado con México en los últimos años se torna negativa, por el contrario, en el caso de Guatemala y el Salvador es positiva, mostrando posibilidades del calzado Colombiano en estos países. En cuanto al último, es importante el comportamiento de crecimiento de las exportaciones en 2013, particularmente de calzado en material textil (partida 6404), que representa el 75% de las exportaciones realizadas.

Gráfica 40. Comportamiento exportaciones calzado a países con quienes Colombia tiene TLC's 2008-2013 (Volumen)



Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

Gráfica 41. Comportamiento importaciones y balanza comercial calzado a países con quienes Colombia tiene TLCs 2008-2013 (Volumen)



Fuente: Construcción propia a partir de información de Legiscomex

En cuanto a importaciones se refiere, la tendencia ha sido creciente con todos los países y con los únicos países con los que se mantiene una balanza comercial de calzado positiva en volúmenes es con Chile, con los demás países con los que se tienen TLCs, el resultado comercial es negativo para Colombia.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que para el sector del calzado no se evidencia efectos positivos de las relaciones comerciales con los tratados de libre comercio que se tienen vigentes, que han acentuado incluso el déficit de balanza comercial en calzado como en el caso de México, Estados Unidos, Canadá o la Unión Europea, tal como se observa en el gráfico anterior.

Si bien se ha tenido un afán importante en diversificar los países de exportación con la firma de acuerdos de libre comercio, el problema fundamental no está en el establecer acuerdos comerciales sino en darle mayor prioridad a las políticas de desarrollo productivo que permitan la consolidación y una mayor solidez al crecimiento de la economía en el largo plazo, que favorezca el empleo y permita la exportación de productos con algún valor agregado.

5.2. La política de Competitividad Nacional

Desde la década del 90, con las reformas estructurales que se dan en el país en las que la estabilidad macroeconómica se convierte en un objetivo fundamental y se implementan políticas tendientes a favorecer el libre funcionamiento de mercados; la política industrial en el país tendió a desaparecer, lo que se ha dado han sido intervenciones de tipo horizontal sin que se evidencie un claro esfuerzo por impulsar y apoyar sectores particulares y estratégicos.

En el gobierno de Samper (1994-1998) se creó el Consejo Nacional de Competitividad para promover las iniciativas en materia de competitividad y coordinación institucional en esta materia. A partir del gobierno de Pastrana (1998-2002) se diseñó la política nacional de competitividad bajo el fundamento de que el comercio exterior y las exportaciones se constituirían en una de las principales fuentes para el crecimiento económico y con éste el desarrollo del país. También sería el comercio exterior el que potencializaría el desarrollo de las condiciones de competitividad.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, “durante la primera administración de Álvaro Uribe (2002-2006), aunque se reconoció la importancia del tema de la competitividad, dejó languidecer el esquema anterior. En la segunda administración de Uribe (2006-2010) se le dió un empuje a la política de competitividad y se retomó parcialmente el liderazgo de la Presidencia. En la práctica se crearon dos dinámicas paralelas, una de la Agenda Interna en cabeza del DNP, en paralelo con las

nuevas iniciativas orientadas por el Ministerio de Comercio. En 2007 se promulgó la Política Nacional de Competitividad y Productividad, se crearon el Sistema Nacional de Competitividad SNC y la Comisión Nacional de Competitividad CNC (DNP, 2012. Pág. 26)

La política de Competitividad planteó como pilares para su desarrollo: la definición de sectores estratégicos denominados de clase mundial, generar un salto en la productividad y el empleo, la formalización empresarial, Ciencia Tecnología e innovación y una serie de estrategias de tipo horizontal como: formalización laboral, educación, infraestructura, profundización financiera, TICS, regulación. Para el desarrollo de sectores estratégicos y como componente vertical de la política de competitividad fue creado el Programa de Transformación productiva, mediante el documento CONPES 3484 de 2007.

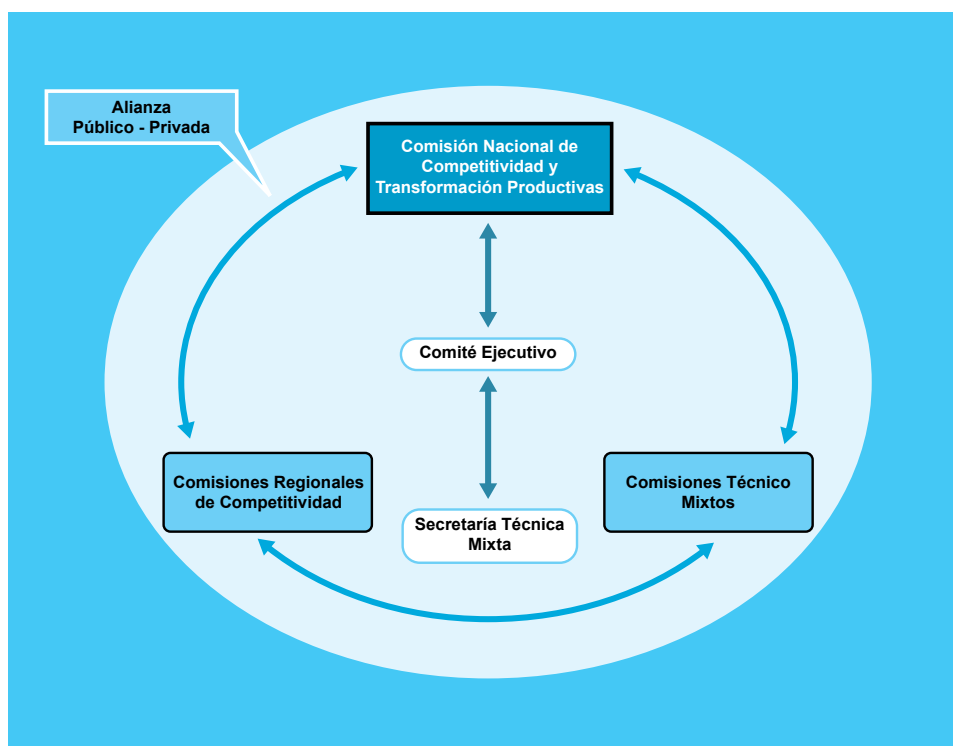
Durante el gobierno Santos (2010-2014), en el plan de desarrollo se definieron algunos sectores como jalonadores del crecimiento de la economía a saber: minería, agricultura, infraestructura, vivienda, innovación. De estas locomotoras las dos primeras corresponden a sectores primarios y las tres últimas pueden considerarse como transversales a las iniciativas de crecimiento económico, sin que se tenga en cuenta el sector Industrial y su contribución al desarrollo económico. Esto muestra una clara desarticulación entre la política de desarrollo productivo y los planes de desarrollo nacional que no logran incorporarla dentro de los marcos estratégicos de desarrollo del país.

La estructura institucional que busca coordinar la política de competitividad, se enmarca en lo que se ha denominado Sistema nacional de competitividad.

El Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNC), es coordinado por la Presidencia de la República, a través de la Alta Consejería para la Gestión Pública Privada, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), y la participación del sector privado a través de la Confederación Colombiana de las Cámaras de Comercio (Confecamaras) y el Consejo Privado de Competitividad.

Aunque a través del sistema nacional de competitividad se espera la coordinación de la política de competitividad, la integración horizontal a través de ministerios es muy débil y a nivel vertical con los ámbitos regionales no logra establecerse una capacidad institucional tal que permita articular esfuerzos nacionales, regionales y locales en un ambiente de cooperación y complementariedad que garanticen la sostenibilidad de acciones en el largo plazo con capacidad de generar impactos de alguna magnitud.

Sistema Nacional de Competitividad



Fuente: Imagen tomada de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Las dificultades en materia de competitividad que presenta el país se evidencia en las mediciones del índice de competitividad que realiza el Banco mundial en las que en los últimos años se han perdido posiciones. Se hace difícil competir sin una política activa de desarrollo productivo, es necesario adoptar medidas e instrumentos que posibiliten impulsar la industria nacional y la generación de valor agregado, tal como lo han hecho los países desarrollados y emergentes y tal como lo siguen haciendo después de la reciente crisis financiera de 2008.

Con la apertura comercial y tratados de libre comercio, sin haber hecho avances en materia de política industrial, se pone en evidencia las dificultades y fragilidad del sistema productivo nacional, que no tiene posibilidades de competir con los productos extranjeros.

5.2.1. *El programa de transformación productiva*

En materia de política industrial en su componente vertical de fortalecer y desarrollar sectores estratégicos, lo más cercano que se tiene es el Programa de Transformación Productiva. Este programa desde su creación hasta 2011 funcionó dentro del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y a partir de 2012 es operado por Bancoldex.

Para el sector del calzado en particular, el PTP ha definido el plan de negocios del sector con perspectiva 2018, 2023 y 2028, en el que se establecen como ejes de intervención: fortalecimiento, promoción e innovación, capital humano, marco normativo y regulación, infraestructura y sostenibilidad.

Aunque este programa debiera ser una real política de transformación productiva para el país, ha carecido del interés del gobierno por impulsarlo, que se manifiesta también en los recursos limitados que se asignan y la escasa capacidad para articular a las diferentes instancias de gobierno en torno a los planes estratégicos definidos para los diferentes sectores. De acuerdo con una evaluación realizada por el DNP del programa (2012) se encuentra “el PTP se ve seriamente limitado porque la política de Productividad y Competitividad, de la cual hace parte, no ha alcanzado la prelación o prioridad que requiere en relación con otras políticas públicas nacionales, por ejemplo en innovación, en agro, o en tecnologías de información” (pág. 8) y que en el Plan de trabajo PTP, se desdibujó lo estratégico. Se debe revisar la pertinencia de lo que están haciendo. La agenda está “llena de cositas” (DNP, 2012, pág.106).

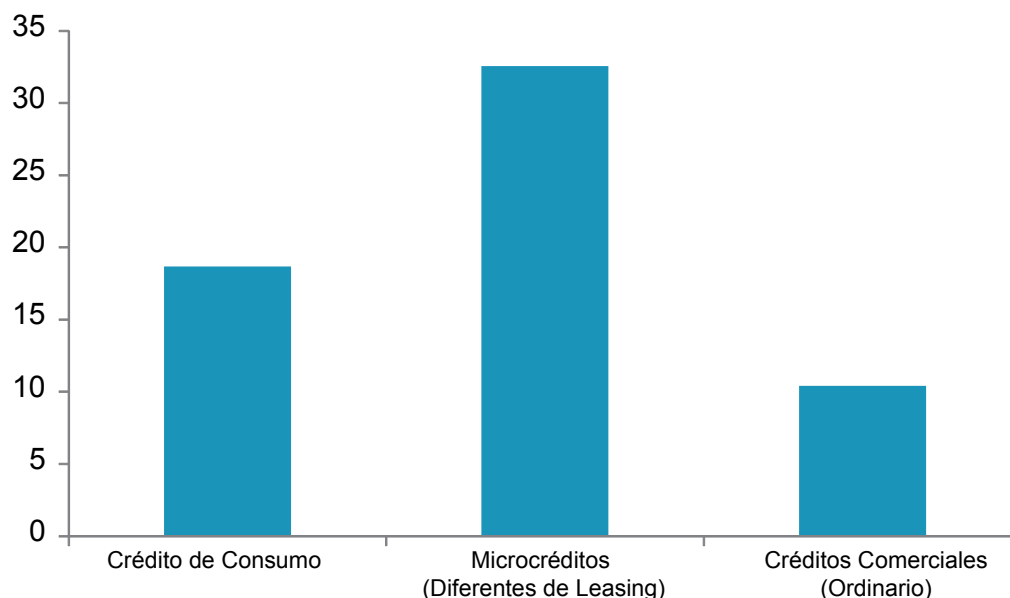
La dimensión del sector como una real estrategia de política vertical para el desarrollo productivo se puede establecer en torno a los recursos asignados para la implementación de los planes de negocio de los sectores priorizados en todo el país. Por ejemplo, para la vigencia 2013, se efectuaron contratos con cargo a los recursos asignados para el PTP por 10.005 millones, con esto difícilmente se podrá mostrar algún resultado de impacto.

5.2.2. Política de financiamiento

No solo para el caso de los productores de calzado en el Restrepo, sino para las micro y pequeñas empresas se hace necesario establecer alternativas de financiamiento de capital de riesgo que les brinde las posibilidades de operar y generar empleo. El acceso a la financiación es fundamental para cualquier empresa y mucho más para estos segmentos de pequeñas empresas. El no contar con una política que facilite el acceso al financiamiento de las mipymes, que se constituyen en la mayor parte del tejido empresarial del país, es casi que inconcebible en cualquier política que se dirija a potenciar el desarrollo productivo.

Aunque el sistema bancario comercial tiene líneas de microcrédito definido como las operaciones de crédito con destino productivo que se otorgan a las microempresas y cuyo monto individual no supere los 120 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), basta comparar sus costos para cuestionar el papel de apoyo que tiene para el financiamiento de las mismas.

Gráfica 42. Tasas de colocación promedio por modalidad de crédito bancos comerciales



Fuente: Tasas de interés de Colocación. Banco de la República. Tasa efectiva anual. 27 de Junio de 2014

El acceso de las micro y pequeñas empresas al crédito ofrecido por el sistema financiero, se torna altamente difícil, teniendo en cuenta que determinados sectores como el de calzado son considerados como de alto riesgo. En este sentido, se sabe que cuando el sistema financiero considera a un sector o persona objeto de crédito de alto riesgo, los costos del financiamiento en términos de tasas de interés cobradas van a ser mucho más elevados

Si bien la literatura económica que reconoce los efectos positivos del sector financiero sobre la economía es amplia; son también extensos los estudios que plantean los efectos y vulnerabilidades que ha generado el sector bajo las estructuras actuales y que muestran que: “La transferencia de los recursos desde el ahorro hacia la inversión no siempre se da de manera eficiente y eficaz, al punto que hay actividades productivas, sectores económicos y grupos de población que no logran acceder a los servicios de los mercados financieros. Este es el resultado de la existencia de fallas en los mercados financieros que terminan restringiendo el acceso a los servicios financieros de amplios grupos de población e importantes sectores económicos, que son especialmente relevantes para el desarrollo económico. Esta situación requiere la intervención del Estado para compensar las fallas del mercado financiero, y el diseño de instrumentos apropiados para lograrlo” (Marulanda, 2005).

Es a partir de las fallas que presenta el sector financiero en torno a brindar crédito a ciertos grupos y sectores que se justifican los mecanismos de política pública para garantizarles recursos para el desarrollo y es por esto que en muchos países aún se conserva la participación y el papel de la banca de desarrollo que es usada para financiar sectores prioritarios y proyectos de largo plazo.

En Colombia, uno de los principales instrumentos financieros de la política pública para el desarrollo productivo es Bancoldex, banca de segundo piso que otorga los créditos a empresarios y microempresarios a través de intermediarios financieros y celebración de operaciones de leasing. Bajo este mecanismo, por ejemplo, Bancoldex establece crédito para capital de trabajo a 6 meses con una tasa de interés al intermediario financiero de DTF (EA)+3.5% (E.A), pero la tasa de interés al beneficiario es libremente negociable entre el intermediario financiero y el cliente.

Bancoldex además de los créditos que ofrece, cuenta con programas especiales como INNpulsa Colombia (Unidad de Desarrollo e Innovación), Banca de las oportunidades y Programa de Transformación Productiva. INNpulsa Colombia, “tiene el objetivo de estimular los sectores productivos del país y lograr que más innovadores y empresarios incursionen en procesos de alto impacto con énfasis en innovación”, la banca de oportunidades está dirigida a promover el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios y pequeña empresa” y el programa de transformación productiva, por su parte, está dirigido al impulso de 20 sectores considerados como estratégicos para la economía colombiana.

Al indagar con los empresarios si conocían las líneas de crédito que manejaba el gobierno, por ejemplo a través de Bancoldex, expresaron conocerlos pero en la medida en que Bancoldex opera como banca de segundo piso, a quienes se les formuló esta pregunta indican que el direccionamiento a través de las entidades del sector financiero comercial, encarece los préstamos que puedan obtener y adicional a esto, manifiestan que los bancos comerciales siempre intentan ofrecer recursos propios antes que recursos Bancoldex.

Queriendo contrastar las afirmaciones de los empresarios respecto a los créditos Bancoldex, se buscó indagar sobre el tipo de tasas de interés que ofrecen los intermediarios y se encontraron datos como los que se muestran en el cuadro:

Cuadro 9. Ejemplo Tasas de redescuento ofrecidas por Bancoldex y tasas ofrecidas por intermediarios

Modalidad de Crédito	Tasa de interés de Bancoldex al intermediario financiero	Intermediario Financiero	Tasa de interés al beneficiario
Capital de trabajo y sostenimiento empresarial	Hasta 6 meses: DTF (E.A)+3,15 (E.A)>6 meses y hasta 1 año: DTF (E.A)+3,40 (E.A)	Bancolombia	Tasa variable E.A Empresarial: DTF + 14,50% E.A Corporativo: DTF + 10,80% E.A
Capital de trabajo y sostenimiento empresarial	Hasta 6 meses: DTF (E.A)+3,15 (E.A)>6 meses y hasta 1 año: DTF (E.A)+3,40 (E.A)	AV VILLAS	Tasa de redescuento + Spread entre 4.5% y 6.75%

Fuente: Datos reportados en la página web de cada banco

5.3. Aranceles y medidas de protección en torno al sector calzado

5.3.1. Restricción a exportaciones de cuero

Mediante el decreto 2469 del 7 de noviembre de 2013 el gobierno adoptó medidas transitorias por el término de dos años sobre exportaciones de cuero y pieles en bruto y en estado húmedo en azul, estableciendo un contingente anual de 12.682 toneladas para las exportaciones de cueros y pieles en bruto clasificados en las subpartidas 4101.20.00.00, 4101.50.00.00, 4101.90.00.00 y un contingente anual de 27.244 toneladas para las exportaciones de cuero en estado húmedo en azul (“wet-blue”), clasificados en las subpartidas 4104.11.00.00 y 4104.19.00.00. Estas medidas no son aplicables para las empresas o personas naturales que a la fecha tengan compromisos de exportación adquiridos a través de los programas de los Sistemas Especiales de Importación Exportación “Plan Vallejo”, ni a las exportaciones destinadas a los países con los cuales Colombia tiene Acuerdos Comerciales Internacionales vigentes.

Cuadro 10. Distribución de contingentes decreto 2469

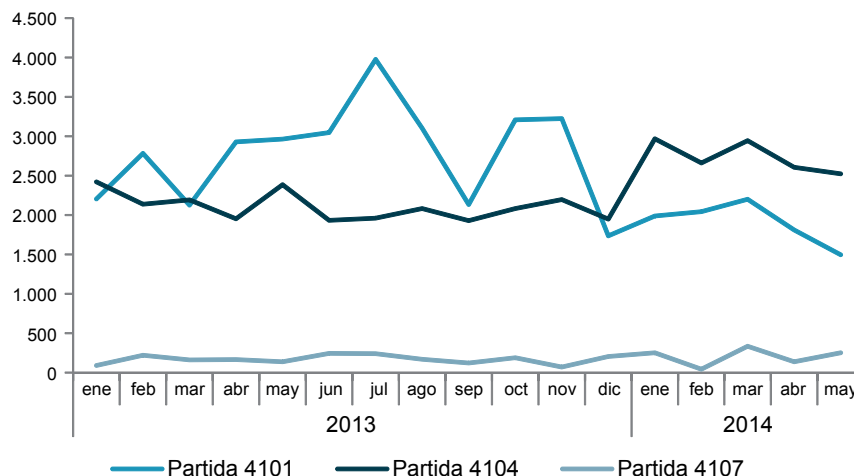
Contingente	Subpartida arancelaria	Descripción del producto	Toneladas contingente anual	Tipo de usuario	Toneladas asignadas por tipo de usuario
Cueros y pieles en bruto	410120000	Cueros y pieles enteros sin dividir, de peso unitario inferior o igual a 8.5Kg para los secos a 10 kg para los salados secos y a 16kg para los frescos salados y verdes (húmedos) o conservados de otro modo.	12.682	Tradicionales (70%)	8.877,40
	410150000	Cueros y pieles enteros de peso unitario superior a 16kg.		Nuevos (30%)	3.804,60
	410190000	Los demás incluidos los grupones, medio grupones y faldas			
Cuero en estado húmedo en azul ("wet blue")	4104110000	Cueros y pieles curtidos o "crust", de bovino (incluido el búfalo) o de equino, depilado, incluso divididos pero sin otra preparación, en estado húmedo (incluido el wet blue), plena flor sin dividir, divididos con la flor.	27.244	Tradicionales (70%)	19.070,80
	4104190000	Los demás cueros y pieles curtidos o "crust" de bovino (incluido el búfalo) o de equino en estado húmedo (incluido el wet blue)		Nuevos (30%)	8.173,20

Fuente: Tomado de Ministerio de Industria y Comercio, Decreto 2469.

Los efectos de esta medida deberán evaluarse con base en los resultados que se tengan a medida que transcurra el tiempo desde su adopción, al finalizar el primer año de la misma es posible que se tengan elementos para juzgar su grado de efectividad. Lo que se observa a partir del comportamiento de las exportaciones en los meses transcurridos hasta mayo de 2014, es una tendencia de disminución de las exportaciones mensuales de cuero bruto sin ninguna preparación y por su parte un incremento en las exportaciones de cuero curtido o «crust», que en términos de lo establecido por el decreto 2469 tiene un valor contingente anual en términos de toneladas exportables mayor.

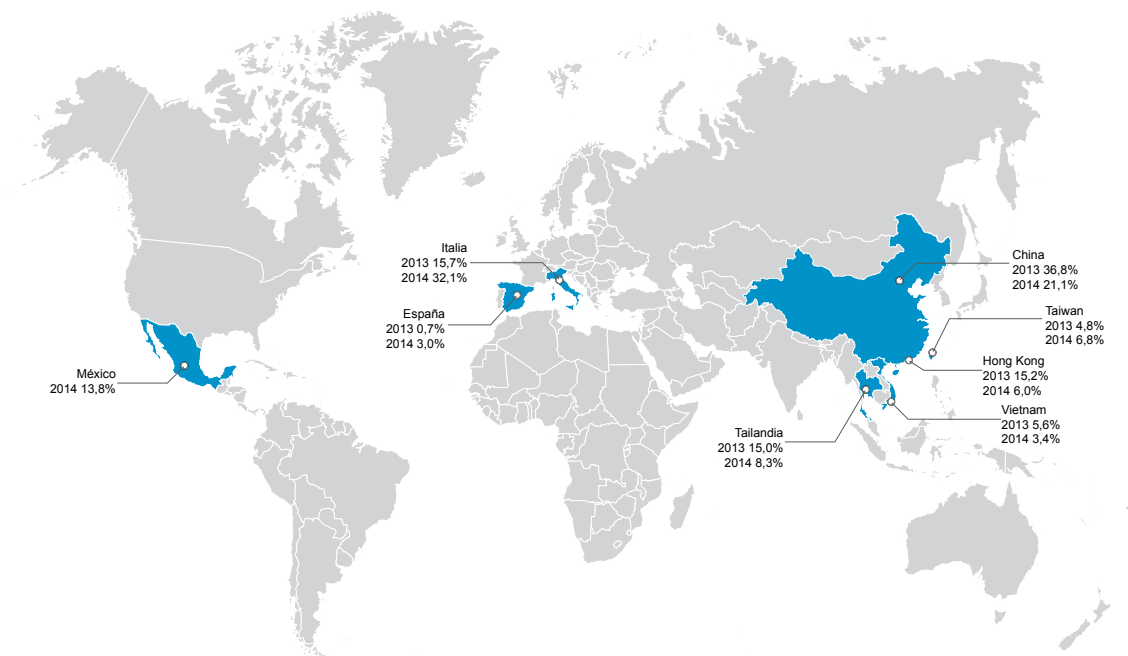
Así mismo, teniendo en cuenta las excepciones que admite el decreto de no aplicar para aquellas exportaciones dirigidas a países con los que Colombia tiene suscritos acuerdos comerciales, también se observa una tendencia a direccionar las exportaciones de esta materia prima a estos países. Por ejemplo, en 2013 el 83% de las exportaciones se realizaban a China (37%), Hong Kong (15%), Italia (16%) y Tailandia (15%). En lo corrido de 2014 después de la vigencia del decreto, la participación de las exportaciones con país de destino China parece haber decaído (21%), igualmente Hong Kong (6%) y Tailandia (8.3%); con un incremento de la participación de Italia (32.1%) y México (13.8%), países que precisamente están incluidos en los acuerdos comerciales que tiene suscrito Colombia. En el caso de México, en todo 2013 se exportaron alrededor de 1.205 toneladas (1.96% del total exportado), en tan solo 5 meses de 2014 se han exportado 3.391 toneladas.

Gráfica 43. Tendencia exportaciones mensuales de cuero enero 2013-mayo de 2014



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Legiscomex. Exportaciones por partida arancelaria

Gráfica 44. Principales destinos Exportaciones pieles y cuero antes (2013) y después del decreto 2469 (enero-mayo de 2014)



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Legiscomex. Exportaciones por partida arancelaria

Se podría temer que lo que suceda es que las ventas al exterior se direccionen hacia los países con los que Colombia tiene algún tipo de acuerdo comercial y la medida termine siendo poco efectiva frente a mejorar las condiciones de la cadena que tiene que ver con el uso de materia prima de cuero y pieles.

Más allá de la efectividad o no de los límites impuestos a las exportaciones, lo fundamental está en la evidencia de las condiciones de fragmentación de la cadena y los problemas que esto conlleva y en las políticas que se adopten en este eslabón de tal manera que en la integración hacia adelante como es el caso con el sector del calzado se pueda trabajar por mayores niveles de competitividad. Sin acciones en torno al abastecimiento de insumos y materias primas difícilmente puede esperarse que las medidas aplicadas particularmente al sector del calzado tengan el éxito esperado.

5.3.2. Aranceles a importaciones de calzado de bajo costo

Para que los empresarios del sector puedan competir en condiciones más equilibradas se establece el Decreto 456 del 28 de febrero de 2014 mediante el cual se modifica el Decreto 074 de 2013. Para los efectos de las industrias del calzado y sus componentes el nuevo Decreto señala lo siguiente:

Para el capítulo 64 el arancel de aduanas que compone todo el ámbito del calzado se establece un arancel ad valorem del 10% más un arancel específico de 5 dólares para la importación de los productos cuyo precio FOB declarado sea menor o igual a 7 dólares par.

Establecer un arancel ad valorem del 10% más un arancel específico de 1.75 dólares par, para la importación de los productos de calzado cuyo precio FOB declarado sea mayor a los 7 dólares par.

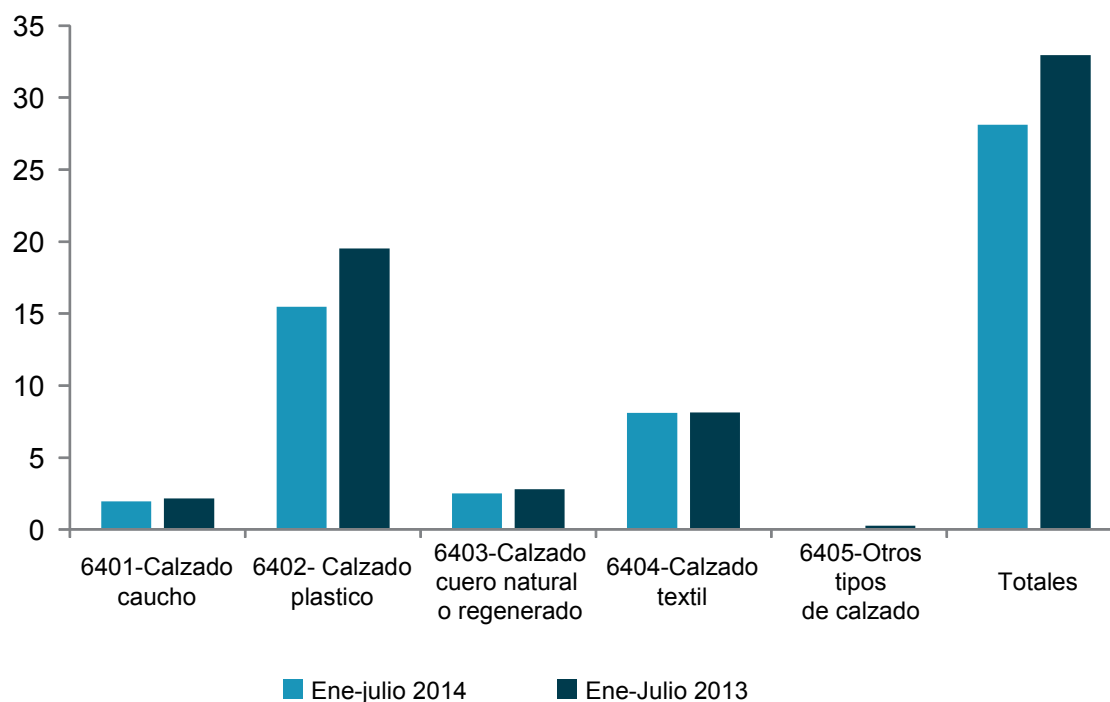
Respecto a las partes y componentes de la partida 6406, hay que señalar que quedaron excluidas de su aplicación excepto las capelladas de la subpartida 6406100000, las cuales deberán pagar un arancel ad valorem de 10% más un arancel específico de 5 dólares por kilo bruto si su precio es menor o igual a 7 dólares por kilo bruto y de 1,75 dólares por kilo si su precio es mayor a 7 por kilo bruto.

Al observar el comportamiento de las importaciones de calzado al país después de adoptada esta medida comparando las importaciones en el periodo enero-julio de 2013 frente al mismo rango de meses en 2014; se encuentra que el volumen de pares de zapatos que ingresaron al país en 2014 fueron 15% menos que el que se tuvo en 2013 para el mismo rango de meses.

El calzado en plástico es que mayor variación presenta (-21%), de 19 millones de pares

en los primeros 7 meses de 2013 a 15 millones de pares en 2014. Esto se explica en la medida en que este tipo de calzado es el que ingresa al país a menores precios y efectivamente la medida arancelaria puede estar explicando este comportamiento.

Gráfica 45. Comportamiento importaciones de calzado Ene-Jul 2013 vs Ene-Jul 2014



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Legiscomex

5.4. La política de productividad y competitividad distrital e intervención de la SSDE en el sector calzado – Programa ZASCA

La SDDE, ha buscado decididamente promocionar a los sectores de aglomeración de la economía de Bogotá, para generar condiciones que les permita enfrentar la competencia de importaciones y ofrecer nuevos y mejores productos. Con acciones que buscan mejorar la productividad y competitividad de pequeños y medianos empresarios, se ha dado especial importancia al diseño e implementación de los Centros de servicios compartidos para las diferentes aglomeraciones de intervención. En el caso del sector calzado, para la zona del Restrepo, se ha dispuesto el Centro de servicios ZASCA-calzado, que empezó a operar a partir del 17 de febrero de 2014 y cuenta con alrededor de 256 empresas inscritas.

De acuerdo con el plan maestro de puesta en marcha y operación del Centro, los componentes de servicios definidos incluyen:

- i) Formación y asistencia técnica integral,
- ii) Central de compras de materias primas e insumos (desarrollo de proveedores, información y estandarización de precios),
- iii) Programa “hecho en”,
- iv) Servicios tecnológicos e industriales y
- v) Servicios complementarios (articulación de financiamiento y articulación de oferta y demanda de empleo)

De acuerdo con lo contemplado en el plan maestro, en cuanto a los servicios complementarios, el tema del financiamiento queda restringido a la identificación de oferta de servicios financieros. Al respecto, es preciso mencionar la importancia que reviste el considerar el diseño de instrumentos de apoyo al financiamiento que pueda ser articulado con los planes de mejora que se espera que los empresarios implementen producto de los diagnósticos y labores de asistencia técnica. Si a partir de una etapa de diagnóstico son direccionados los planes de mejora para las empresas afiliadas a Zasca, un aspecto relevante tiene que ver con los recursos necesarios para su implementación. Cualquier mecanismo de financiamiento debe tener claras las estrategias de qué es lo que se quiere apoyar a partir de las condiciones de las empresas, de acuerdo con su respectiva categorización.

Los temas de posicionamiento de marca a través del programa “hecho en” se focalizan en el desarrollo de una marca territorial, que resta importancia a la generación de estrategias para el desarrollo y posicionamiento de las marcas propias de los empresarios, que en una apuesta de diferenciación y una estrategia clara de apertura de mercado serían lo que les permitiría a los empresarios ir capturando algunos nichos de clientes.

Si bien el plan maestro de operaciones del Centro de Servicios está formulado para el primer año, no es incluido ningún producto en términos de impacto. Para efectos de evaluar los avances del programa en su continuidad de operación, sería importante que a partir de los diagnósticos a los empresarios que están propuestos en esta primera fase de actividades, se realice la construcción de una línea base que permita la evaluación de impactos y a la vez categorizar a los diferentes tipos de unidades productivas y sus dificultades particulares para el establecimiento de estrategias de desarrollo.

Dentro del programa de diagnóstico y asistencia técnica para el Fortalecimiento Empresarial del sector del Cuero, Calzado y Marroquinería se exige a los empresarios pruebas de laboratorio que puedan certificar la calidad de las materias primas y el proceso del producto terminado. En este sentido, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico tiene vigente actualmente un convenio con el Centro Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines –CEINNOVA– para prestar el servicio de Laboratorio de Calidad propiamente en ZASCA. De esta manera, los productores que hacen parte del programa pueden solicitar al Laboratorio que se les practique la prueba de calidad sin ningún costo.

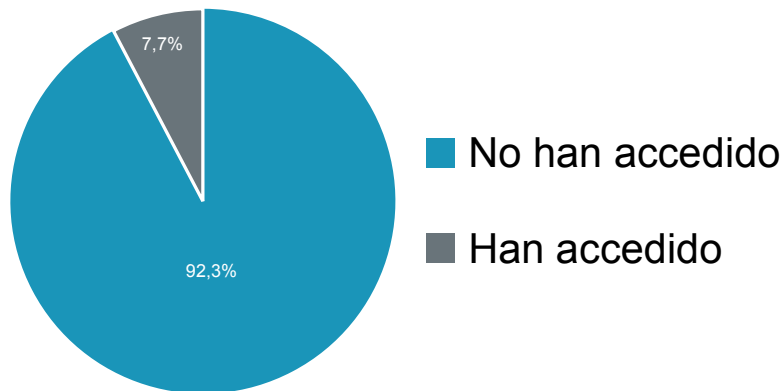
Algunas de las debilidades que se presentan en el laboratorio están referidas a la falta de maquinaria especial para medir la calidad de las suelas, falta de mordazas, troqueles que no cumplen con la norma, y el acondicionamiento del ambiente. Para el caso de varias de las pruebas deben desplazar las muestras hasta los laboratorios de CEINNOVA donde cuentan con la maquinaria requerida.

Así mismo, en el laboratorio del Centro de Servicios no se cumple con la normatividad de temperatura y humedad que exige la norma NTC 5019/2001 la cual especifica las condiciones de atmósferas normales para acondicionamiento y pruebas de calzado y marroquinería (cueros y textiles), por lo que no es posible obtener una certificación nacional. Por lo tanto, en los resultados que se entregan a los empresarios se hace una aclaración con respecto al acondicionamiento como “condiciones no controladas”.

En el marco de las pruebas que se realizan están las pruebas de pegue tipo calle, pero no para pegue de botas de seguridad el cual está regido por una norma diferente, la NTC ISO 20344, por lo que se tienen dificultades para prestar el servicio a los empresarios que producen botas de seguridad industrial.

5.5. Acceso de empresarios entrevistados a programas gubernamentales de apoyo al sector

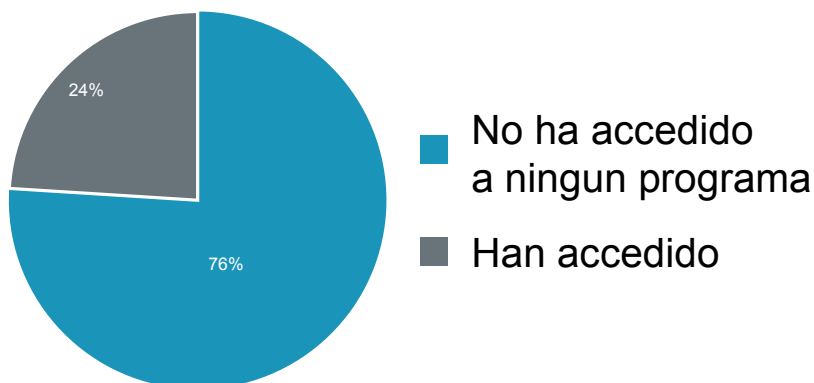
Frente a la pregunta: ¿Ha accedido a programas de apoyo al financiamiento ofrecidas por el Gobierno? (Por ejemplo líneas Bancoldex)/ ¿Cuál es su opinión al respecto?, más del 92% responde que nunca han accedido a programas como estos, el 7,7%, menciona las líneas Bancoldex, la Fundación Coomeva, y la cooperativa CORFAS, un programa que en el 2007 tuvo la Secretaría de Desarrollo Económico.

Gráfica 46. Acceso a algún programa de apoyo al financiamiento

Fuente: Construcción propia a partir de datos de encuesta obtenidos

Queriendo indagar sobre los apoyos y programas de gobierno en que los empresarios del sector haya participado, se estableció la siguiente pregunta: ¿Ha accedido o recibido algún tipo de apoyo institucional, como algún programa del Gobierno, por ejemplo?

Al respecto, la gran mayoría manifiesta que nunca han participado en programas ni tienen conocimiento de los mismos. Quienes manifiestan haber participado en algún programa hacen referencia a la REI, Red de Empresarios Innovadores, programa adelantado por la SDDE; el Instituto para la Economía Social (IPES), La red de Clúster de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), y recientemente, aluden a ZASCA. Quienes conocen sobre los servicios ofrecidos por la CCB en torno al Clúster de Calzado indican saber de los cursos que ofrecen pero las dificultades que encuentran están en los horarios que se ofrecen, que imposibilitan el acceso a los mismos.

Gráfica 47. Acceso a algún tipo de programa de apoyo Gubernamental

Fuente: Construcción propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector del calzado del Restrepo es una aglomeración geográfica de productores y comercializadores de calzado y marroquinería, pero en éste no operan muchas de las ventajas que se atribuyen a los beneficios de la aglomeración y mucho menos existen integraciones consolidadas hacia adelante y hacia atrás que puedan configurar alguna dinámica de clúster. Una ventaja que si es clara es la cercanía que tienen los productores con los distribuidores de insumos para el abastecimiento de materias primas.

A partir de la información y análisis realizado es posible concluir que dada la pequeña dimensión de las empresas pertenecientes al sector se enfrentan con fuertes limitaciones que afectan su desempeño referidas: (i) la escasa diferenciación de producto con baja agregación de valor, y bajos niveles de productividad que tampoco les permite competir vía precios; (ii) la dificultad que tienen casi la totalidad de las empresas para acompañar: el capital de trabajo y apalancamiento, la captura de clientes y apertura de nuevos nichos de mercado para enfrentar baja demanda y estacionalidad de la misma; capacidad de producción, disponibilidad de mano de obra calificada y acceso a materias primas de calidad; (iii) la fuerte competencia pero particularmente la competencia desleal que se presenta entre productores de la misma zona; y (iv) el bajo poder de negociación frente a clientes particularmente grandes distribuidores.

Así mismo, dentro de los factores externos que también determinan el desenvolvimiento del sector se pueden mencionar: (i) la cultura de informalidad, (ii) la débil articulación de las acciones de política pública nacional y local en torno al sector y (iii) la débil oferta institucional para el sector y el tipo de empresas que predominan (microempresas).

Frente a la escasa diferenciación de producto es preciso anotar que en las empresas del sector, no se identifican estrategias de desarrollo de producto que les permita diferenciación alguna, pero tampoco la opción de producir calzado al estilo de China a muy bajos precios sería lo estratégico, debido a que se necesitaría tener unas condiciones y capacidades construidas como las que ha venido desarrollando este país desde hace décadas con una política industrial dirigida por el Estado.

La dificultad que tienen casi la totalidad de las empresas para acompañar: el capital de trabajo y apalancamiento, la captura de clientes y apertura de nuevos nichos de mercado para enfrentar la baja demanda, capacidad de producción, disponibilidad de mano de obra calificada y acceso a materias de calidad; se establece en la medida en que en el análisis realizado se encuentran empresas que no tienen ninguna dificultad con encontrar clientes y lograr pedidos, pero si problemas con la disponibilidad de capital de trabajo para cumplir con estos.

Así mismo, se tienen empresas con capacidad instalada y capital de trabajo pero sin demanda, en otros casos se cuenta con los dos elementos anteriores, pero no con las calidades de insumos y mano de obra. De acuerdo con la muestra tomada, podría afirmarse que cerca del 80% de las empresas no logran coordinar efectivamente los cuatro aspectos mencionados anteriormente.

Sobre los factores de producción, el sector se enfrenta a los problemas de relevo generacional en la medida en que se hace poco atractivo para atraer a población que se dedique al oficio por la fuerte estacionalidad de la demanda que genera picos de caídas en la producción en los que el empresario se ve forzado a interrumpir su actividad y por tanto los trabajadores vinculados quedan cesantes.

La investigación en campo demuestra que, existe la necesidad de mejorar las condiciones e integrar la cadena de suministro del calzado de una manera consistente. Las acciones sobre la integración de la cadena tendrán un impacto más fuerte en mejorar el desempeño de las firmas y del sector en general. En particular, se pueden mencionar como acciones de intervención entre otros: normalización y desarrollo de condiciones de calidad de materiales y algunos módulos de calzado que no estén determinados por el estilo de los zapatos; transversalizar actividades de investigación y desarrollo que permita compartir información entre productores y proveedores.

Mientras que los temas de calidad dependen en una alta proporción de la calidad de los insumos y materias primas, en los planteamientos de política del sector pareciera olvidarse que este tiene que ver con otros, por ejemplo, con la industria biomédica, electrónica, biomecánica, de plástico, química, textil, nanotecnología, la industria de la moda; cuando lo cierto es que la innovación y tendencia tecnológica del sector que caracterizan su dinámica está determinada de manera importante por otras industrias y áreas de la innovación, como los que se han mencionado.

Lo que sucede con las industrias de proveeduría es incorporado finalmente en los productos de calzado puestos a disposición de los consumidores finales. Se sabe por ejemplo, que la innovación y desarrollos en calzado es cada vez más determinada por los avances en electrónica y materiales que generan nuevos atributos a insumos y equipos de fabricación, porque la diferenciación de producto no es sólo un tema de diseño.

De acuerdo con lo anterior, la vinculación de investigación y los nuevos desarrollos en tecnología e innovación al darían la posibilidad de recuperarlo y hacerlo atractivo para gente joven como sector de trabajo y no solo para personal con bajos niveles de formación. De lo contrario, difícilmente podrá lograrse mejorar las perspectivas del mismo y su transformación para generar mayor valor agregado.

No solo para el caso de los productores de calzado en el Restrepo, sino para las micro y pequeñas empresas en general, se hace necesario establecer alternativas de financiamiento de capital que les brinde las posibilidades de operar y generar empleo. El acceso a la financiación es importante para estos segmentos de pequeñas empresas. El no contar con una política pública que facilite el acceso al financiamiento a bajo costo de las Mipymes que se constituyen en la mayor parte del tejido empresarial del país, es casi que inconcebible en cualquier estrategia que se dirija a potenciar el desarrollo productivo.

Frente al bajo poder de negociación de los productores con los clientes, el énfasis debe estar en los productos de mayor valor agregado, de alta calidad, el posicionamiento de imagen y marca, así como una mayor personalización de productos. Esto es soportado por las acciones que han adoptado las empresas para el calzado diferenciado de gama media-alta y alta que han optado por la asignación de recursos destinados a potenciar la imagen de marca, el diseño del producto, la calidad y la promoción, lo que les permite acentuar las ventajas derivadas de la diferenciación.

En cuanto a la demanda, si se supone que el consumo de calzado en Colombia anual está alrededor de los 70 millones de pares, y en cuero están ingresando según datos de 2013 alrededor de 5.6 millones de pares por importación, existe posibilidad de trabajar en capturar nichos de mercado que siguen optando por el cuero en lugar del sintético.

Es necesario decir que las perspectivas de futuro del sector no son las más optimistas. En materia de política pública se muestra la necesidad de adoptar estrategias alrededor de los problemas de estructura, acompañado de acciones que permitan mejorar las condiciones de producción al interior de las empresas de manera que se avance en la tarea de tener micro, pequeñas y medianas empresas con capacidad competitiva para capturar la demanda a nivel nacional y posibilidades de incursionar en mercados internacionales.

Con estos escasos elementos de análisis, y considerando este sector y zona en específico, es posible plantear que los problemas estructurales, sin un cambio en la visión y concepción de las políticas públicas, difícilmente se superaran con medidas paliativas y acciones dispersas que no atacan los problemas de fondo. La falta de integralidad y coordinación de las políticas, son una de las principales fallas que se tienen en la instrumentalización de las intervenciones que se realizan.

De acuerdo con lo anterior se plantean como sugerencias:

Si bien, la política Distrital ha definido actuar sobre aglomeraciones identificadas, la esfera de aplicación de las políticas de fomento no debería ser demasiado estrecha,

porque la intervención en un área particular puede resultar poco eficaz si no está articulada con la intervención en otras y sectores complementarios.

Son cinco los aspectos sobre los cuales se considera que se deben delinear las estrategias y acciones que acompañen el desarrollo productivo del sector: (i) Mejorar las condiciones de abastecimiento de insumos, con acciones que propendan una real articulación de los eslabones de la cadena; (ii) establecer mecanismos de financiamiento de acceso rápido que les posibilite contar con el capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades productivas, podría pensarse en tasas de interés preferenciales o establecimiento de un fondo rotatorio, esquemas que en otros países han mostrado su efectividad en el apoyo a sectores productivos; (iii) asistencia técnica focalizada en mejorar la productividad y la diferenciación de los productos con la incorporación de mayor valor agregado a través de estrategias de desarrollo de producto; (iv) apoyo en diseño de estrategias comerciales y acceso a información de mercado que les permita superar las condiciones de estacionalidad y baja demanda, siendo en este último aspecto importante organizar el tema de las compras públicas para apoyar el desenvolvimiento del sector y (v) trabajo sobre asociatividad y cultura de defensa del sector frente a la competencia desleal que se da entre los mismos productores de la zona que les permita fortalecer el poder de negociación de los productores frente a grandes cadenas de distribución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amin Ash (2006), "Regional Policy in a Global Economy", International Seminar Comparing Regional Development Policies in Brazil and the European Union, Brasilia, 23 de marzo. <<https://www.cedeplar.ufmg.br/economia/seminario/Brazil2006.pdf>>.

ATM Consultation (2012). An Alternative vision for the EU's trade and raw materials policy. Bruselas, 25&26 Septiembre 2012. Recuperado Julio 17 de 2014. http://www.alternativetrademandate.org/wp-content/uploads/2013/05/ATM-raw-materials-discussion-paper_final.pdf

Amsden Alice H. (2008). The wild ones: industrial policies in the developing world. The Washington consensus reconsidered: towards a new global governance. Oxford University.

Boër, Claudio and Dulio, Sergio (2007). Mass Customization and Footwear: Myth, Salvation or Reality? British Library Cataloguing in Publication Data

Cimoli, M., Dosi, G., & Stiglitz, J. E. (2009). Industrial Policy and Development: The Political Economy of Capabilities Accumulation. Printed from oxford scholarship online (www.oxfordscholarship.com) March 2014

Corbin, J. and Strauss, A. (1990). Grounded Theory method: procedures, canons and evaluative criteria. Recuperado en <http://zfs-online.ub.uni-bielefeld.de/index.php/zfs/article/viewFile/2741/2278>. Julio 10 de 2014.

CPC. Consejo privado de Competitividad (2013). Política de Cambio Estructural. Informe Nacional de Competitividad.

European Commission (Julio 2012). Survey on the Situation of the European Footwear Sector and Prospects for its Future Development. DG Enterprise & Industry.

Fernandez V & Dundas M. v (2008). Innovación, territorio y aglomeración: discutiendo sus vínculos y limitaciones desde una perspectiva multiescalar y multidimensional del desarrollo. *Redes*, vol. 14, núm. 27, mayo, 2008, pp. 191-218, Universidad Nacional de Quilmes Argentina.

Glaser, B. (1978). Advances in the methodology of grounded theory: Theoretical sensitivity. Sociology Press.

Guidolin, Silvia; Rodrigues, Ana & Pinto da Rocha, Erico (2010). Industria calçadista e

estratégias de fortalecimento da competitividade. BNDES. Brasil

George, Katy; Ramas, Sree; and Rassey, Lou (enero 2014). Mackensey y Company. Recuperado Agosto 2014 en http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/next-shoring_a_ceos_guide

Liubimau, Siarhei (2010). Place-Promotion and Scalar Restructurings in Urban Agglomerations on Internal EU Borders: The Case of Goerlitz-Zgorzelec. Polish Sociological Review, No. 166 (2009), pp. 213-228.

McHenry, Louise. Urethanes Technology International. Oct/Nov2012, Vol. 29 Issue 5, p30-31. 2p.

Martínez, Carmen; & Merino, Fernando (2014). Offshoring in the Spanish Footwear Industry: A Return Journey?. Journal of Purchasing and Supply Management, 2014.

Marketline (Mayo 2014). Global Footwear. Industry Profile

Meyer Jogrg (1999) From Industrial Policy to Regional and Local Locational Policy: Experience from Santa Catarina/Brazil, in: Bulletin of Latin American Research, Vol. 18, No. 4, pp. 451-468

Mudambi, Susan M. & Doh, Jonathan (2013). Broadening the Conceptual and Phenomenological Scope of Offshoring. Capt 20. The offshoring Challenged.

Pack H, Saggi K (2006). Is there a case for industrial policy? A critical survey. World Bank Res Obs 21(2):267–297

Panzar JC, Willig RD (1981) Economies of scope. American Economic Review 71:268–272

Pourabdollahian, G; Corti, D; Galbusera, C and Kostycz, J (2013). An Empirical Based Proposal for Mass Customization Business Model in Footwear Industry. Politecnico di Milano, Piazza Leonardo Da Vinci 32, 20133, Milan, Italy.

Pourabdollahian, Golboo; Taisch, Marco, and Tepe, Gamze (2013). Exploring Different Faces of Mass Customization in Manufacturing.

Scherer, F. M. (1996). Industry structure, strategy, and public policy. HarperCollins College Publishers, New York

SDDE- Secretaría de Desarrollo Económico (2013). Cuadernillos de Desarrollo Económico

“El Restrepo ampliado”. La cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería.

SEPRO. (2012). Lineamientos de Política Pública para estructurar el Sistema Distrital de Logística Urbana.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia.

Valles, M. (1997). Técnicas de investigación. Revisión Metodológica. Editorial Síntesis S.A. Madrid.

Van den Berg, Hendrik & Van den Berg, Matthew (2012), The Need for a Visible Hand. The Irrelevance of the Invisible Hand. Challenge, vol. 55, no. 4, July/August 2012, pp. 24–49.

Páginas web:

<http://www.prospecta.mx/pro/detail/393#.VA8nzfl5P14>

<http://publicaciones.ua.es/publica/Detalles.aspx?fndCod=LI9788479087104&idet=656>

<http://www.dane.gov.co/>

<http://www.worldsrichestcountries.com/>

ANEXOS

Anexo 1. INSTRUMENTO

BOGOTÁ HUYRNIF		ANÁLISIS INDUSTRIAL - SECTOR CALZADO EN BOGOTÁ		BOGOTÁ HUYRNIF	
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA					
1	RAZÓN SOCIAL	2	NIT	3	No. MATRÍCULA
4	TIEMPO DE FUNDAMIENTO EN LA ZONA	BARRIO		¿TENE MÁS SEDES/DÓNDE	
6	CONSTITUCIÓN	DA	MES	AÑO	7
8	PERTENEZA AL GAMA ASOCIACIÓN	CLAS. TRIBUTARIA		5	PERSONA NATURAL
9	SECTOR ESPECÍFICO	CALZADO		7	REGIMEN COMUN
INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO					
10	NOMBRE	CALZADO Y MARROQUINERÍA		OTRO	
11	CC	11		GENERO	15
12	VÍNCULO CON LA EMPRESA	PROPIETARIO		EMPLEADO	
INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADOR					
13	NOMBRES	MES		AÑO	15
14	FECHA DE ELABORAMIENTO	DA	OBSERVACIONES		
EJE DE PRODUCCIÓN					
1	¿Que productos fabrica? (Según tipo y consumidor final)				
EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:					
OBSERVACIONES:					
2	¿Que productos fabrica según su material?				
<input type="checkbox"/> a. Cuero <input type="checkbox"/> b. Sintético <input type="checkbox"/> c. Textil <input type="checkbox"/> d. Otro					
EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:					
OBSERVACIONES:					

3 Respecto a los niveles de producción de su empresa, indique:

Volumen Máximo		Volumen Mínimo		Volumen Promedio	
Número máximo de producción (pares de zapatos) en el que se presenta		Número mínimo de producción (pares de zapatos) en el que se presenta		Número mínimo de producción (pares de zapatos) en el que se presenta	
Época del año (meses) en el que se presenta		Época del año (meses) en el que se presenta		Época del año (meses) en el que se presenta	
Día		Día		Día	
Mensual		Mensual		Mensual	
Anual		Anual		Anual	

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

4 Luego de recibir un pedido, ¿es o usa algún método específico para planear la producción (requerimientos de materiales, operaciones productivas, etc)?

a. Si se documentan todos los requerimientos de materiales y operaciones productivas, se les hace seguimiento continuo.

b. La Gerencia se encarga de la planeación y se diligencian unos formatos manualmente. El seguimiento es ocasional. La Gerencia es irresponsable pues sólo está sabe como planear la producción

c. Se estiman según la experiencia, no se llenan formatos como tal sino registros de operaciones.

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

5 ¿Con qué frecuencia debe ajustarse o para su producción debido a falta de materias primas o la demora en el suministro de productos?

a. Muy frecuentemente, mayor a 3 veces por semana.

b. Frecuentemente, hasta 3 veces por semana.

c. Casi nunca, 1 vez por semana.

d. Nunca.

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

6 ¿La empresa maneja stock de seguridad? ¿Cómo calcula este valor?

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

¿En los últimos 5 años?	
Principales Razones	
<input type="checkbox"/> DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:	
OBSERVACIÓN	
procesos, con quienes y la razón en el siguiente cuadro.	
Proveedor	Razón
<input type="checkbox"/> DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:	
OBSERVACIÓN	
¿que subcontratan? (en el restrepo? En otras zonas de Bogotá? Cuáles?)	
OBSERVACIÓN	

<p>11. ¿Su empresa tiene planificada la adquisición de maquinaria, herramienta o equipo de mejor tecnología a la actual?</p>	<p><input type="checkbox"/> a. Sí, ya se hizo la consulta pertinente y se desean adquirir mejor tecnología que optimicen el proceso productivo.</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sí pero cuando se esté mejor. Por ahora, toca con lo que hay.</p> <p><input type="checkbox"/> c. No, eso es muy costoso y no se sabe si realmente se va a recuperar la inversión.</p>	<p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCIÓN:</p>
OBSERVACIONES:			
<p>12. Las operaciones productivas que se realizan en su empresa son:</p>	<p><input type="checkbox"/> a. Mayoritariamente artesanales</p> <p><input type="checkbox"/> b. Manuales con incorporación de hasta 2 - 4 máquinas diferentes</p> <p><input type="checkbox"/> c. Manuales con incorporación de más de 4 máquinas diferentes</p> <p><input type="checkbox"/> d. Mayoritariamente automatizadas con mínimas actividades manuales</p>	<p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCIÓN:</p>
OBSERVACIONES:			
GESTIÓN DE LA CALIDAD			
<p>13. ¿Cuál es el método que utiliza su empresa para garantizar la calidad de los productos?</p>	<p><input type="checkbox"/> a. Inspecciones de calidad por parte del personal de materias primas, proceso y producto terminado con indicadores</p> <p><input type="checkbox"/> b. Ensayos de laboratorio</p> <p><input type="checkbox"/> c. a y b</p> <p><input type="checkbox"/> d. Ninguno</p>	<p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCIÓN:</p>
OBSERVACIONES:			
<p>14. Si su empresa aplica pruebas de ensayos de laboratorio, con quién los realiza? Le han parecido útiles?</p>			
OBSERVACIONES:			
<p>15. La evaluación de calidad (especificaciones técnicas) de las materias primas, se realiza principalmente mediante</p>	<p><input type="checkbox"/> a. Certificado de calidad y confiabilidad del proveedor</p> <p><input type="checkbox"/> b. No se realiza mayor evaluación de calidad</p> <p><input type="checkbox"/> c. Ensayos o pruebas con equipos calibrados o en laboratorios de calidad</p> <p><input type="checkbox"/> d. Realiza solo control visual y dimensional mediante herramientas de tipo manual</p>	<p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCIÓN:</p>
OBSERVACIONES:			

16. ¿Su empresa cuenta o ha trabajado por obtener alguna certificación de calidad? / ¿Está la interesado en hacer algún proceso de certificación de su producto?

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

Recursos Humanos

17. Especifique la estructura organizacional de su empresa por cargos, nivel de responsabilidad, número de personas por nivel de cargo y su nivel educativo. En caso de no encontrar el nivel de cargo dentro de la lista utilice el campo "Otro" y escribalo.

CARGO/OPERACIÓN/RECONADA	GÉNERO		NIVEL DE ESCOLARIDAD	SALARIO PROMEDIO MENSUAL	ESCALER PROMEDIO	BARRIO DE RESIDENCIA (ACTUAL, Límite de acceso urbano o zona rural)	OBSERVACIONES
	No. M	No. H					
TOTAL							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
TOTAL							

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

18. Indique el número de empleados por cada tipo de contrato

a. Contratos a término indefinido Verbal Escrito ¿Cuantos? Escrito

b. Contratos a término fijo Verbal Escrito ¿Cuantos? Escrito

c. Contratos de prestación de servicios Verbal Escrito ¿Cuantos? Escrito

d. Contratos por labor contratada Verbal Escrito ¿Cuantos? Escrito

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

19. El personal de producción trabaja mediante:

a. Turnos Describe:

b. Jornada Única Describe:

c. Hasta completar las tareas Describe:

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

20. Respecto al nivel de empleados de su empresa indique:

Número de Empleados promedio	Máximo de Empleados	Mínimo de Empleados
Máximo Número de Empleados	Época del año (meses en el que se presenta)	Mínimo Número de Empleados en el que se presenta

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

21. ¿Se capacita al personal en su empresa? Describe



EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:



OBSERVACIONES:

22. ¿Se presenta rotación de personal en su empresa? ¿A qué factores se debe y cómo lo afecta esta situación? Especificar tasa de rotación por periodo

EVIDENCIA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN:

OBSERVACIONES:

 BOGOTÁ HUCYANA <small>ALCALDÍA MUNICIPAL DE RESTREPO S.A.S.</small> <small>SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO</small>		ANÁLISIS INDUSTRIAL - SECTOR CALZADO EN BOGOTÁ		 BOGOTÁ HUCYANA <small>ALCALDÍA MUNICIPAL DE RESTREPO S.A.S.</small> <small>SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO</small>	
SEGURIDAD AMBIENTAL Y MEDIO AMBIENTE					
23 ¿Qué medidas toman en su empresa frente a los riesgos propios de los procesos que se desarrollan? (seguridad ocupacional, seguridad fábrica)					
EVIDENCIA:		OBSERVACIÓN	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN:	
EJE DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO					
24 ¿Qué elementos y estrategias toma en consideración al momento de desarrollar nuevos productos?					
25 ¿De dónde surgen las ideas preliminares de sus diseños? Por ejemplo, ferias, investigación de tendencias, viajes, clientes, etc.					
EVIDENCIA:		<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN:	
26 ¿En su empresa se tiene un área de diseño? ¿Tiene un diseñador en planta? ¿Cómo desarrolla sus diseños?					
EVIDENCIA:		<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN:	

	ANÁLISIS INDUSTRIAL - SECTOR CALZADO EN BOGOTÁ			
EJE DE GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA				
27. Respeto a los proveedores				
<input type="checkbox"/> Siempre trabajo con el (los) mismo(s) proveedor(s)				
<input type="checkbox"/> Varían constantemente				
<input type="checkbox"/> Cezco siempre pero utilizo finalmente a los mismos				
EVIDENCIA:	<input type="checkbox"/> OBSERVACION	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO		
OBSERVACIONES:				
28. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar los proveedores?				
<input type="checkbox"/> Calidad y garantía				
<input type="checkbox"/> Cumplimiento				
<input type="checkbox"/> Precio				
<input type="checkbox"/> Otro				
EVIDENCIA:	<input type="checkbox"/> OBSERVACION	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO		
OBSERVACIONES:				
INSUMOS Y PROVEEDORES				
TIPO DE INSUMO Y/O MATERIA PRIMA (Ejemplo)	Principales proveedores	¿Dónde se localiza?	Forma de pago más utilizada (EN DÍAS) Indique los días de pago de crédito	Observaciones
1		En el extranjero Otros sectores de la ciudad (Especifique) Nacional (Especifique) Internacional (Especifique)		
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
OBSERVACIONES:				

30. ¿Cómo han cambiado sus proveedores de cuero durante los últimos años? Describa			
EVIDENCIA	<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	<input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN
OBSERVACIONES			
31. ¿Cómo han cambiado los costos sobre el cuero durante los últimos años? Señalar y describir			
OBSERVACIONES			
<input type="checkbox"/>	a. Reducido, menos del 10%		
<input type="checkbox"/>	b. Reducido, entre el 10% y el 20%		
<input type="checkbox"/>	c. Reducido, más del 20%		
<input type="checkbox"/>	d. No hubo cambios		
<input type="checkbox"/>	e. Aumentado, menos del 10%		
<input type="checkbox"/>	f. Aumentado, entre el 10% y el 20%		
<input type="checkbox"/>	g. Aumentado, más del 20%		
32. ¿Se han presentado retrasos en la entrega de los pedidos?			
<input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente, más de 3 veces en el mes	<input type="checkbox"/>	Por materias primas
<input type="checkbox"/>	Frecuentemente, hasta 3 veces en el mes	<input type="checkbox"/>	Por planeación y altos niveles de producción
<input type="checkbox"/>	Casi nunca, 1 vez en el mes	<input type="checkbox"/>	Por escasez de Mano de Oera
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	_____
EVIDENCIA	<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	<input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN
OBSERVACIONES			
33. Efecto del transporte del producto terminado, b. asume (Indicar como porcentaje de costo del producto)			
<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>	Indicar como porcentaje de costo de producto % _____
<input type="checkbox"/>	La empresa	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	MiMo	<input type="checkbox"/>	
EVIDENCIA	<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	<input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN
OBSERVACIONES			
34. Efecto del transporte de las materias primas, lo asume (Indicar como porcentaje de costo del producto)			
<input type="checkbox"/>	El proveedor	<input type="checkbox"/>	Indicar como porcentaje de costo de producto % _____
<input type="checkbox"/>	La empresa	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	MiMo	<input type="checkbox"/>	
EVIDENCIA	<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	<input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN
OBSERVACIONES			

35. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega del producto terminado a clientes (en días)? (Tiempo desde el pedido hasta la entrega final)

EMENCKA: OBSERVACIÓN DOCUMENTO DESCRIPCIÓN

OBSERVACIONES: **Considere que es eficiente en la entrega de pedidos. ¿Por qué?**

36. RESPECTO A CLIENTES:

	¿Cuáles son sus clientes principales?	Porcentaje que representa en sus ventas totales (%)		¿Dónde se localizan?			Forma de pago más frecuente (¿año en días)		¿Cómo puede identificar las necesidades que tienen estos (Comerciantes...)?	Tipo de cliente		
		En el Retiro	En el Resto	Otros sectores de la ciudad (Especifique)	Nacional (Especifique)	Internacional (Especifique)	Grandes distribuidores	Local propio		Instituto	Minoristas	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
	TOTAL (100%)											

OBSERVACIONES:

ANÁLISIS INDUSTRIAL - SECTOR CALZADO EN BOGOTÁ	
EJE DE COMERCIALIZACIÓN	
37	<p>¿Cuál es la política de precios que maneja su empresa para determinar el precio del producto final? (Margen aproximado sobre costo)</p> <p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN:</p> <p>OBSERVACIONES:</p>
38	<p>¿Qué tipo de estrategias utiliza para vender sus productos? ¿Realizan exploración de nuevos mercados?</p> <p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN:</p> <p>OBSERVACIONES:</p>
39	<p>¿Exporta?</p> <p>¿Dificultades? a. No <input type="checkbox"/> ¿A que destinos? b. Si <input type="checkbox"/> ¿Qué productos? ¿Tiene que cumplir con algún requerimiento técnico para exportar a dichos destinos? Cuales?</p> <p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN:</p> <p>OBSERVACIONES:</p>
40	<p>¿Realiza importaciones?</p> <p>a. No <input type="checkbox"/> ¿Dificultades? b. Si <input type="checkbox"/> ¿De dónde provienen las importaciones? ¿Qué tipo de productos importa?</p> <p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN:</p> <p>OBSERVACIONES:</p>
41	<p>¿Cómo espera mejorar su posición de mercado (el desempeño de su negocio, incremento de sus ventas) en los próximos años? Describa</p> <p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN:</p> <p>OBSERVACIONES:</p>



ANÁLISIS INDUSTRIAL - SECTOR CALZADO EN BOGOTÁ		BOGOTÁ HUCYRINF	
EJE DE ESTRUCTURA DE COSTOS			
42	¿Han cambiado sus costos durante los últimos 5 años?	<p><input type="checkbox"/> a. Aumentado, menos del 15%</p> <p><input type="checkbox"/> b. Aumentado, entre el 15 y el 25%</p> <p><input type="checkbox"/> c. Aumentado, más del 25%</p> <p><input type="checkbox"/> d. No hubo cambios</p> <p><input type="checkbox"/> e. Reducido, menos del 15%</p> <p><input type="checkbox"/> f. Reducido, entre el 15 y el 25%</p> <p><input type="checkbox"/> g. Reducido, más del 25%</p>	<p>OBSERVACIONES: ¿Cuáles son las principales causas?</p>
EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/>		DESCRIPCIÓN:	
43	¿Cómo estima el costo de sus productos? / ¿Qué aspectos incluye en el costo?	<p><input type="checkbox"/> Costos Directos</p> <p>Mano de Obra <input type="text"/></p> <p>Insumos <input type="text"/></p> <p><input type="checkbox"/> Costos indirectos</p> <p>Costos administrativos y de ventas <input type="text"/></p> <p>Costos de transporte <input type="text"/></p> <p>Otros indirectos (intereses, alquileres, servicios públicos) <input type="text"/></p> <p>Otros <input type="text"/></p> <p>¿Cuál? <input type="text"/></p>	
OBSERVACIONES:			
EJE DE FINANCIAMIENTO Y DESEMPEÑO ECONÓMICO			
44	¿Cuáles son las principales causas por las que necesitaría acceder a financiamiento?		
OBSERVACIONES:			

45	¿Cuál ha sido su mayor dificultad para obtener financiamiento?	<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	<input type="checkbox"/> DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
OBSERVACIONES:				
46	¿Ha accedido a programas de apoyo al financiamiento ofrecidas por el Gobierno? (Por ejemplo líneas Bancodéx) / ¿Cuál es su opinión al respecto?			
47	En términos generales, ¿leva control de su desempeño económico-financiero (balance, estado de resultados, otros)?	<input type="checkbox"/> Balance <input type="checkbox"/> Estados de Resultados <input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	DESCRIPCIÓN:
OBSERVACIONES: Nivel de ventas/margen de utilidad/nivel de activos				
48	¿Nivel de Ventas promedio del año inmediatamente anterior \$.....?		<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	DESCRIPCIÓN:
OBSERVACIONES:				
49	¿Cuánto representan sus costos promedio del año inmediatamente anterior?		<input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN	DESCRIPCIÓN
OBSERVACIONES:				

<p>50 ¿Cómo han evolucionado sus ingresos en los últimos años?, ¿a qué atribuye esta tendencia?</p>	<p>Observaciones:</p> <p>a. Positivamente, han aumentado menos del 15% <input type="text"/></p> <p>b. Positivamente, han aumentado entre el 15% y el 25% <input type="text"/></p> <p>c. Positivamente, han aumentado más del 25% <input type="text"/></p> <p>d. se han mantenido constantes <input type="text"/></p> <p>e. Negativamente, han reducido menos del 15% <input type="text"/></p> <p>f. Negativamente, han reducido entre el 15% y el 25% <input type="text"/></p> <p>g. Negativamente, han reducido más del 25% <input type="text"/></p>	<p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
<p>51 ¿Ha accedido o recibido algún tipo de apoyo institucional (algún programa del Gobierno, por ejemplo)? ¿Cuál es su opinión sobre los beneficios brindados?</p>	<p><input type="text"/></p>	<p>EVIDENCIA: <input type="checkbox"/> OBSERVACIÓN <input type="checkbox"/> DOCUMENTO <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPCIÓN:</p>
<p>¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS O INCONVENIENTES MÁS IMPORTANTES?</p>			
<p><input type="text"/></p>			
<p>¿CUÁLES SON SUS FORTALEZAS MÁS IMPORTANTES?</p>			
<p><input type="text"/></p>			
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>			
<p><input type="text"/></p>			

Percepción de Tendencias						
52	¿ Cuales son los retos más importantes a los que se ha enfrentado su empresa en los últimos 5 años?					
	No aplica	No problemático	Algo problemático	Problemático	Altamente problemático	
a. Encontrar Clientes						
b. Acceso a financiamiento						
c. La competencia						
d. La disponibilidad de mano de obra calificada						
e. El acceso a materias primas						
f. Los costos de producción						
g. Desarrollo de nuevos productos						
h. Los cambios en la tecnología						
i. Acceso a nuevos mercados						
j. Otro, especifique _____						
OBSERVACIONES:						

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA						
EVIDENCIA	Observación	Documento	DESCRIPCIÓN			
53. Un bosquejo de la planta de producción:						
OBSERVACIONES:						
54. Al observar la planta de producción se puede determinar que						
	a.	Hay suficiente espacio para manipular los productos, materias primas e insumos				
	b.	El espacio es evidentemente reducido pero las áreas están delimitadas				
	c.	Congestión por deficiente utilización del espacio				
EVIDENCIA:	Observación	Documento	DESCRIPCIÓN:			
OBSERVACIONES: ¿Las áreas de trabajo y de tránsito están debidamente acondicionadas y demarcadas?						

56 ¿Los recorridos del material conservan la secuencia (flujo) del proceso dentro de la planta de producción?				
	a.	Si el flujo del proceso está definido dentro de la planta y sigue una secuencia ordenada en el espacio físico.		
	b.	El flujo del proceso está definido y sigue una secuencia ordenada en el espacio físico para algunas operaciones		
	c.	No se define claramente el flujo del proceso dentro del espacio físico		
EVIDENCIA	Observación	Documento	DESCRIPCIÓN	
OBSERVACIONES				
57 ¿Se observa acumulación excesiva de producto en proceso?				
	a.	Si la acumulación de producto en proceso llega a obstaculizar el tránsito dentro de las áreas		
	b.	La acumulación de producto en el proceso corresponde a los retrasos y capacidad de producción.		
	c.	No se observa acumulación de producto del proceso sino únicamente en las cantidades que corresponden a las operaciones productivas.		
EVIDENCIA	Observación	Documento	DESCRIPCIÓN	
OBSERVACIONES				
58 ¿Se presenta simultaneidad de cuellos de botella en el flujo del proceso y ociosidad del personal en sus puestos de trabajo?				
	a.	Si en más de dos operaciones hay cuellos de botella y el personal se ausenta del puesto o permanece en otras actividades		
	b.	Si sólo en un par de operaciones hay cuellos de botella y el personal ocasionalmente presenta ociosidad		
	c.	No el cuello de botella se centra en una operación y no hay comportamientos evidentemente ociosos		
EVIDENCIA	Observación	Documento	DESCRIPCIÓN	
OBSERVACIONES				

Anexo 2. FICHA METODOLÓGICA ESTUDIO CALZADO

Ficha Metodológica	
Nombre de la investigación	Análisis de la industria de fabricación de calzado en el Restrepo- Bogotá
Antecedentes	Se identifican dos investigaciones precedentes que guardan alguna relación cercana con el objetivo de este análisis sectorial: por un lado el cuadernillo denominado "El Restrepo Ampliado. La cadena del cuero, calzado y marroquinería" (2013) elaborado por la Dirección de Estudios Socioeconómicos de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, que brinda importantes datos sobre el panorama general del sector del calzado y de la zona del Restrepo Ampliado a partir del Censo realizado a las unidades productivas de calzado y marroquinería. Por otro lado, el estudio sobre aglomeración realizado por la Universidad Nacional en 2011, a partir del cual se realizaron los análisis técnicos para seleccionar las zonas de aglomeración a priorizar en las intervenciones de la Secretaría de Desarrollo Económico.
Objetivo general	Ahondar en las dinámicas del sector de la producción de calzado para la toma de decisiones en materia de política pública.
Objetivos específicos	Identificar y analizar factores relevantes que afectan el desarrollo del sector en términos de su productividad y competitividad. Analizar aspectos del contexto de la política pública que determinan el desempeño del sector.
Conceptos y definiciones	<p>Política Industrial: intervenciones llevadas a cabo por el gobierno para promover la actividad productiva y lograr ciertos objetivos que difícilmente ocurrirían con la libre interacción de mercados (Cimoli, 2009; Pack & Saggi, 2006). Para Rodrik (2004) "Siempre que el gobierno favorece conscientemente unas actividades económicas sobre otras, está haciendo política industrial".</p> <p>Competitividad Sistémica: Concepto que plantea que la "competitividad industrial sostenida, depende no sólo de las capacidades (a nivel micro) de las firmas y de un marco macroeconómico estable, sino también de un tejido de instituciones de apoyo de sectores específicos y de políticas enfocadas (del nivel meso) y de unas estructuras de gobernabilidad que facilitan la resolución de problemas entre el Estado y los actores de la sociedad (nivel meta)" (Meyer & Stamer, 1997).</p> <p>Aglomeraciones productivas: Las aglomeraciones representan concentraciones geográficas y sectoriales de empresas, así por esta definición una región muestra aglomeración cuando se especializa en cierto sector industrial comparado con otras regiones en la economía (Huggins, 2000; Begg, 1991). La aglomeración refiere a la concentración de industrias en un área geográfica particular, enfatizando la idea de distribución regional de la industria describiendo también las condiciones que influyen la distribución espacial de las industrias en el territorio (Dirzu, 2013).</p>
Alcance temático	Estudio de caso sobre sector particular de productores de calzado en la zona del Restrepo en la ciudad de Bogotá para determinar sus condiciones productivas y competitivas.

Ficha Metodológica		
Nombre de la investigación	Análisis de la industria de fabricación de calzado en el Restrepo- Bogotá	
Tipo de investigación	Los métodos usados en esta investigación son tanto de tipo cuantitativo	
Tipo de muestreo	Muestreo simple aleatorio	No aplica en censos
Universo de estudio	Productores de calzado del barrio Restrepo	
Población objetivo	Empresas del sector de calzado del Restrepo afiliados al Centro de Servicios Empresariales ZASCA	
Unidad de observación	Unidades productivas	
Unidad de análisis	Unidades productivas productoras de calzado en la Zona del Restrepo BogotáD.C	
Unidad de información	Empresario propietario de la unidad productiva	
Unidad de muestreo	Barrio Restrepo ubicado en la localidad Antonio Nariño (Bogotá)	
Marco muestral o estadístico	Se anexa relación con # UNIDAD y DIRECCIÓN	
Método de selección	Aleatorio para la población objetivo	
Tamaño de muestra	50 unidades productivas seleccionadas aleatoriamente de acuerdo a criterios de muestreo estadístico y priorizando la disponibilidad y disposición de los empresarios.	No aplica en censos
VARIABLES DE ESTUDIO	<p>Con apoyo en la teoría estructuralista de la organización industrial que se fundamenta en el paradigma estructura-conducta-desempeño, el análisis de las condiciones empresariales toma en cuenta aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De conducta de las empresas como: Niveles y condiciones de producción, características de plantas de producción y decisiones de inversión sobre maquinaria y mejoras de plantas, estrategias de producto y de precios. • De desempeño: Que incluye empleo generado, condiciones y características del mismo y del recurso humano vinculado a la empresa, nivel de ingresos, capital de trabajo. • Condiciones de oferta: Abastecimiento de insumos y problemas relacionados con estos. • Condiciones de demanda: Clientes y mercados, competencia de importaciones, poder de negociación con clientes y problemas de acceso a mercados. 	
Parámetros a estimar	Tendencias en producción, costos, mercados, indicador de productividad media laboral, percepciones	
Precisión	Nivel de confianza del 90% y error de muestreo 10%.	No aplica en censos
Cobertura geográfica	Barrio Restrepo ubicado en la localidad Antonio Nariño (Bogotá)	

Ficha Metodológica		
Nombre de la investigación	Análisis de la industria de fabricación de calzado en el Restrepo- Bogotá	
Instrumento de recolección	Es un instrumento cualitativo-cuantitativo diseñado específicamente para	
Método de recolección	Formulario impreso que se aplico en cada unidad productiva visitada	
Periodo de investigación	Junio/2014- Septiembre/2014	
Periodo de recolección	Julio/2014 - Agosto/2014	
Periodo de referencia	A partir de las bases de datos construidas se trató de utilizar cada histórico	
Responsable instrumentos de recolección	Flor Salazar, Alejandra Calderón y Laura Bolivar	
Responsable diseño muestral, recolección y consolidación	Flor Salazar y Alejandra Calderón	
Responsable procesamiento y análisis	Flor Salazar y Alejandra Calderón	
Tipo de contratación	No se realizó mediante ninguncontrato, fue realizada por personal de planta temporal de la SDDE	
Contratista o asociado	NA	
Valor del convenio	NA	

Anexo 3. Inventario Cartográfico

#	Dirección
1	CLL 19 No 24 H 33 LOCAL 3
2	CLL 24 SUR No 24 C 10
3	CLL 31 B SUR No 23 D 05
4	KRA 24 B No 17 A 31 SUR
5	KRA 24 G No 20 17
6	KRA 25 No 17 15 SUR
7	CLL 20 SUR No 24 G 06
8	KRA 24 C No 16 A 09 SUR
9	KRA 19 No 22 53 SUR
10	DIAGONAL 17 C SUR N° 25-27
11	CLL 24 SUR No 20 19
12	KRA 20 No 23 10 SUR
13	CLL 18 SUR No 29 17
14	DG 17 C SUR No 24 i 42 OF 201
15	CLL 18 SUR No 24 D 22
16	KRA 25 No 19 -07 SUR
17	CLL 16 SUR No 24 i 76
18	KRA 19 C No 24 84 SUR
19	CLL 20 SUR No 24 D 42
20	CLL 14 SUR No 22 37 PISO 5
21	CLL 18 SUR No 29 17 SUR
22	KRA 24 G No 20 20 SUR
23	DG 17 C SUR 25 37
24	KRA 24 B No 13 95 SUR
25	KRA 25 No 15 44 SUR
26	CLL 17 No 24 C 23
27	CLL 14 No 24 H 70
28	KRA 24 B No 18 A 47 SUR
29	KRA 25 No 19 -50 SUR
30	KRA 29 A No 18 A 06 SUR
31	KRA 24 H No 18 77 SUR
32	KRA 25 No 20 52 SUR
33	KRA 24 F No 16 A 16 SUR
34	CLL 17 SUR No 24 F 18

#	Dirección
35	KRA 24 i BIS No 17 21 L 1
36	KRA 24 C No 24 23 SUR
37	CLL 14 SUR No 16 40
38	KRA 24 G No 13 61 SUR
39	KRA 24 F No 24 20
40	KRA 24 H No 19 41
41	CLL 17 SUR No 28 11
42	KRA 24 D No 23 27 SUR
43	KRA 25 No 17 A 06 SUR
44	DG 16 A No 24 D 60 SUR PISO 3
45	CLL 18 SUR No 24 G 10
46	KRA 24 No 27 86
47	KRA 23 No 17 A 25 SUR
48	CLL 17 SUR No 24 H 29
49	DIAG 17 C No 25 A 25
50	Diag. 11 sur # 12A-31