

## **Estrategias para mejorar la competitividad de marroquinería colombiana**

Juan Pablo Garzón Galindo  
Kelly Yineth Rodríguez Alvear

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de negocios internacionales

Bogotá, D.C.

2020

## **Estrategias para mejorar la competitividad de marroquinería colombiana**

Juan Pablo Garzón Galindo  
Kelly Yineth Rodríguez Alvear

Director  
Claudia Paola García Castiblanco

Trabajo de grado para optar al título de Negociadores Internacionales

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

2020

## **Resumen**

La marroquinería es uno de los sectores más relevantes en la industria colombiana debido al alto reconocimiento a nivel global y a la cantidad de personas que emplea, sin embargo se ha visto afectado en los últimos años por problemáticas como el bajo nivel tecnológico y la mano de obra poco cualificada que se maneja en las pequeñas fábricas, por otro lado el contrabando y productos de menor precio procedentes de otros países, lo cual afecta la adquisición de productos nacionales y por último las certificaciones internacionales las cuales pueden generar aperturas de mercados internacionales de alta exigencia, es por esa razón que este trabajo tuvo como propósito indagar cuáles estrategias son las más adecuadas para mejorar la competitividad y que se pueden implementar a partir de lo aplicado y desarrollado por china. Esta investigación se realizó a partir del análisis de la teoría factores de la competitividad de Michael Porter, empleando una metodología cualitativa y descriptiva. Dentro de los principales resultados se encontró que el país debe hacer esfuerzos en tecnificarse y de esta forma generar un efecto en disminución de costos.

*Palabras clave:* Competitividad; Tecnifica; Estrategia; Contrabando; Marroquinería; Curtiembre.

## **Abstract**

Leather goods is one of the most relevant sectors in the Colombian industry due to its high global recognition and the number of people it employs, however it has been affected in recent years by problems such as low technology and labor low-skilled that is handled in small factories, on the other hand, contraband and lower-priced products come from other countries, which affects the acquisition of national products and, finally, international certifications which can generate highly demanding international market openings It is for that reason that this work was aimed at finding the most appropriate strategies to improve competitiveness and that can be implemented from what is applied and developed by China. This research was carried out from the analysis of Michael Porter's theory of factors of competitiveness, using a qualitative and descriptive methodology. Among the main results, it was found that the country must make efforts to become more technical and in this way generate an effect in reducing costs.

*Keywords:* Competitiveness; Technify; Strategy; Smuggling; Leather goods; Tannery.

## **Introducción**

A través de los años la marroquinería ha sido considerada una de las industrias más importantes en Colombia, y asimismo se ha visto afectado por el incremento de las importaciones desde China hacia Colombia a nivel de ventas, producción y empleo. Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), es la fuente de trabajo del 0,6% de la población, y representa el 0,27% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Gaitán, 2015). Por tal razón, la presente investigación se ha basado en cómo mejorar la competitividad de Colombia siguiendo las estrategias del modelo chino.

Según Luis Gustavo Flórez, presidente de Acicam, Colombia se ha representado por tener un libre mercado, el cual no es ajeno a las importaciones de marroquinería al país, pero indica que ese no es el único factor que afecta a la industria marroquinería colombiana.

Lo que afecta a Colombia en materia de importaciones, no son las legales, que, por supuesto constituyen un volumen de competencia importante para la industria, sino que son las importaciones ilegales las que conforman lo que podríamos llamar una competencia desleal dijo Flórez. (Zabala, 2019).

De manera que, es importante resaltar las diferencias tecnológicas que hay entre estos dos países, en este caso, la productividad de China y menores costos en comparación a Colombia. Por tal razón, Miguel Rivas propietario de Calzado Mister R menciona que en Colombia se han visto afectados por los precios de los productos chinos, ya que son inalcanzables para el país (Flórez, 2015), dice que las ventas de calzado han disminuido de forma sorprendente, en comparación a la de los productos chinos, ya que es de mejor calidad, quien menciona que la calidad es el fuerte de la industria y esto los puede ayudar a ser más competitivos, aseguró Rivas, quien insiste en que el gobierno debería implementar medidas de protección para los productos de marroquinería, calzado y cuero (Flórez, 2015)

En otras palabras, China es el primer productor de artículos de marroquinería por su calidad y diseño y es uno de los sectores en los que más se invierte, esta industria sigue siendo el principal creador del crecimiento de la economía china, ya que este genera el 71% del Producto Interno Bruto (PIB) lo que es una gran amenaza para la industria de la marroquinería para el resto del mundo (Roda, 2004).

China se ha encargado de elaborar un plan estratégico para mejorar y profesionalizar la industria de la piel, como la cría de ganado para obtener materia prima de alta calidad y asimismo mejorar y profesionalizar la curtición de las pieles y la fabricación de productos de piel. También se basan en mejorar y capacitar la mano de obra de manera técnica, inversión en investigación y desarrollo,

creación de marcas con prestigio a nivel internacional y la protección del medioambiente (Roda, 2004).

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo general realizar una comparación entre el modelo chino y el colombiano para determinar las distintas estrategias de competitividad que se pueden implementar en Colombia siguiendo el modelo chino, para tal fin, la investigación se dividió en tres objetivos específicos, en el primero se realiza una caracterización de la industria colombiana, en el segundo se identifica el modelo chino y en el tercero, se definen estrategias de competitividad para Colombia, algunas de ellas con base en lo encontrado en el sector marroquinerío chino. Pero antes de pasar a los resultados, a continuación, se presentan los antecedentes, el marco teórico y la metodología.

### **Antecedentes**

La marroquinería en los últimos años se ha comportado de una forma muy competitiva seguida de una innovación industrial y tecnológica la cual ha sido clave para la reducción de costos y en la calidad de los productos finales, debido a esto, este trabajo tiene como propósito identificar las estrategias, ideas y conceptos que puede implementar Colombia para ser como China, por tal motivo el estado del arte se dirige a buscar trabajos alrededor de temáticas como la exportación de marroquinería, calzado, cuero, comercializadoras, entre otros. Se identificó que Colombia tiene una gran desventaja con muchos países porque su mano de obra no es tan económica comparada con la de otros países y la entrada de productos extranjeros ha permitido el descenso de las exportaciones de marroquinería para el país.

En 2009 Romero y Corredor, encontraron que el país asiático es uno de los más grandes líderes del sector de la marroquinería por su gran industria física tecnificada en las plantas de producción y su gran rapidez ante las innovaciones y diseños del mundo de la moda, mientras Colombia no cuenta con ningún nivel competitivo a nivel mundial, ni con ningún nivel de industria avanzada a comparación de los grandes países marroquineros, Colombia tiene altos costos por la baja capacitación en su mano de obra. Asimismo, Sánchez (2016) indagó sobre cómo hacer del comercio justo una herramienta para potenciar las exportaciones de marroquinería y señala como Colombia se ha visto afectado por la baja oferta de manufacturas de cuero con factores de diferenciación, ya que este, produce inestabilidad en su nivel de exportación con dos grandes competidores a nivel internacional como Italia que cuenta con un alto valor agregado que es el diseño y la calidad y China cuentan con una mano de obra especializada y abajo costo, grandes volúmenes de producción a

precios bajos, así como la oferta de productos con diseños a la vanguardia exportadas a todas partes del mundo.

García y Bonilla (2019), encontraron que la marroquinería en Colombia es una de las industrias más relevantes que ha tenido un crecimiento sostenido durante el tiempo intentando ingresar en mercados internacionales e innovadores para el desarrollo de la economía nacional, el sector de la marroquinería ha tenido percances debido al incontrolable ingreso de mercancías extranjeras al territorio nacional aduanero esto se generó por los tratados de libre comercio firmados en los últimos años.

Los autores desean que se genere un valor agregado en el sector, sin que se olviden valores culturales, ambientales, artísticos y étnicos de la región. Para buscar un sendero que ofrezca un alto grado de valor a los diseñadores, empresarios y productores del sector al diagnosticar las necesidades que suelen presentarse en el entorno con resultados óptimos que indiquen confianza al tener un mejoramiento económico, social y empresarial del sector para el bienestar de la comunidad. De manera similar Chaura y Domínguez (2013) investigaron cómo hacer de la marroquinería una idea de negocio innovadora y darle un valor agregado al cuero transformado en artículos de gran demanda, pero con poca oferta, encontraron resultados muy similares a los que encontró García y Bonilla (2019) las necesidades que tienen las personas frente a los estándares que impone la moda.

Navarro (2007) por su parte dice que la producción de marroquinería se ha concentrado en los países en desarrollo. El grueso de la demanda se concentra en los países desarrollados y algunos europeos tienen roles importantes en el diseño y la comercialización. Asimismo, la marroquinería es un rubro al que apuestan muchos países por su intensidad en mano de obra y en el caso de Argentina, es un rubro que debe ser más desarrollado por su gran potencial, su ideal es exportar manufacturas de cuero a los Estados Unidos (EE. UU) ya que este es uno de los mayores importadores de cuero y es el segundo destino de las exportaciones argentinas de manufacturas del cuero después de China.

Por otra parte Medina (2016) indica que las ventajas de los productos colombianos se genera en la innovación donde encuentran los nichos de mercados en zapatos para bebés, forros intercambiables para dama de colores fosforescentes, bolsos con medidores de calorías incorporados, accesorios especiales para cargar el llavero; de igual forma también aseguró que otra alternativa para su empresa es la de mantener los regalos para usuarios VIP y de convenios con las empresas y afirmó que no pueden hacer nada para dejarlos tan económicos como los chinos, pero se ofrece calidad, duración y originalidad. Sin embargo, los productores nacionales tienen miedo y se

sienten en desventaja ya que las mercancías importadas en ese año entraron a menos de un dólar un par de zapatos, Medina asegura que para enfrentar a las importaciones chinas se debe innovar más y buscar nichos de mercados para que la marroquinería colombiana no decaiga.

Flórez y Muñoz(2018) indican que la industria de la marroquinería tiene un fuerte respaldo del gobierno nacional para mitigar el golpe que ocasionó las importaciones de marroquinería asiática, de igual forma dan a conocer que el sector industrial en el país es uno de los que más propaga crecimiento pero de igual forma la industria se ve afectada y difunde un impacto social grande debido a los despidos que se ocasionan anualmente por el quiebre de MiPymes y esto afecta a miles de familias colombianas. Sin embargo, el viceministro de Comercio Exterior Muñoz Gómez (2016) indicó que se generó un estudio a fondo sobre la competencia desleal para blindar la industria nacional de marroquinería y más la de cuero, mitigando los precios con que se genera miles de importaciones del país asiático. En ese año se produjo un decreto en el cual dejó un arancel de cero % por seis meses para las importaciones de materias primas para la transformación del producto final de la marroquinería.

Y finalmente, González (2018) indica que el sector de la marroquinería ha decaído en la última década debido a las importaciones de mercancía China y de Panamá, y este sector se recupera levemente de indicadores negativos pero que al mismo tiempo se genera un decaimiento en la producción, venta y exportación de calzado, pero que generalmente en los primeros cuatro meses del año la marroquinería tiene una tendencia al alza. Asegura que, se generó un volumen de producción del 2,3% frente al mismo periodo en 2017, e indica que la demanda de los productos de marroquinería ha tenido un aumento del 8,7% y se origina la misma tendencia a terminar el año 2018. Se ve reflejado un nuevo negocio en las exportaciones de accesorios de cuero que han aumentado el 12,8% en ese año; El sector del calzado ha disminuido en sus indicadores y su fabricación bajó un 11,6% al mismo tiempo que la demanda local ha caído un 4,6% y las exportaciones de este sector descendieron un 7,2%.

Como se puede evidenciar, la tendencia en la investigación de esta temática gira alrededor de las preocupaciones por su declive, a la vez que se resalta su calidad y por ende su potencial, insistiendo en la necesidad de trabajar en la innovación, ante la dificultad que representa competir ante los bajos precios de otros productores. Es por esa razón es que la presente investigación busca hacer un estudio comparado frente a china, con el fin de identificar si se pueden emular algunas tácticas de competitividad o simplemente proponer estrategias que ayuden a impulsar la industria nacional

## Marco teórico

Colombia y China son países que cuentan con un alto nivel de oferta en marroquinería, aunque Colombia debido a las importaciones y el contrabando de productos de marroquinería y calzado ha sido afectada paralizando al sector en un 70% de sus actividades productivas según la Corporación para el desarrollo industrial y comercial del sector (Corinca) (Dinero, 2005)

Colombia tiene entonces que desarrollar diferentes estrategias para lograr ser igual o mejor que China. Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva de las naciones” Indica un planteamiento de los factores que vuelven a los países más competitivos y que por este medio llegan a unos excelentes resultados, sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros.

Porter asegura que en su diamante se aplican cuatro atributos en los cuales determinan el éxito de una empresa o país, también se establece que los resultados ya sean positivos o negativos de un factor afectan el otro, los cuatro factores son: condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad.

En las condiciones de los factores, se refiere al sector en el que se encuentran los factores productivos de las empresas. Es decir, a cosas como la dotación de recursos, la capacitación de la mano de obra, las estructuras especializadas o la base de la innovación que sustenta la idea comercial (Universidad de Barcelona, s.f.).

Según Porter, las condiciones de la demanda aseguran que se tiene una influencia indirecta cuando se habla de implementar ventajas competitivas, ya que los compradores con el paso del tiempo se vuelven más exigentes y buscan la mejor opción que los satisfaga, teniendo una actitud crítica a lo que se vende en los mercados, sin embargo las empresas deben generar el mayor esfuerzo para satisfacer esa demanda y se verán obligadas a innovar en todas las oportunidades cuando se le generen críticas por sus productos (Universidad de Barcelona, s.f.).

Los sectores relacionados y de apoyo hacen referencia a la existencia de proveedores eficaces y eficientes con una materia prima de calidad y de fácil acceso, también de la información y de intercambios de información entre empresas o países para crecer mutuamente. La estrategia, estructura y rivalidad se genera para la creación, organización y gestión de países, así como su nivel de rivalidad para generar la mejor calidad y ser más competitivo en el mercado.

Además, a parte de estos cuatro factores Porter indicó que se deben trabajar dos más los cuales son causalidad y gobierno. La causalidad hace referencia a los acontecimientos imprevistos y que están fuera de control tanto de las empresas como de los gobiernos en las que se ubican,



acontecimientos como guerras, crisis financieras, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, entre otros. (Competitividad y Estrategia, s.f.).

El factor del gobierno indica las leyes y decisiones gubernamentales que se toman para generar una influencia negativa o positiva, el país o estado puede actuar de comprador o cliente de productos y servicios de medios de transporte (Condiciones de la demanda) de igual manera se pueden implementar políticas fiscales que protejan la creación de empresas (estrategia, estructura y rivalidad), (Competitividad y Estrategia, s.f.).

Según lo anterior, la teoría del diamante de Porter sirve como base para el desarrollo de este proyecto identificando como factores principales la producción y demanda, en el cual las condiciones de los factores de producción se enfoca en la existencia de mano de obra calificada, conocimiento científico para las innovaciones que se generen, existencia de recursos naturales para la intensificación de productos, presencia de infraestructura adecuada de las empresas así como infraestructura gubernamental vías, puertos marítimos y aeropuertos.

Y las condiciones de la demanda que hace referencia a la investigación de una demanda local exigente, en el cual tenga una influencia en las empresas hacia una mejora e innovación de sus productos o servicios, impulsando a un proceso de innovación acompañada de unos estándares de calidad y mejora (Competitividad y Estrategia, s.f.). De esta manera el alcance de este proyecto es identificar la forma en que las estrategias de China pueden ser empleadas en Colombia para que la marroquinería tenga un alto porcentaje de exportación y se puedan definir las estrategias innovadoras que ayuden con el crecimiento de la industria y finalmente mejorar la eficiencia del sector para competir en mercados internacionales.

### **Metodología**

El presente artículo es una investigación cualitativa, se centra en la descripción de las cualidades de un fenómeno y busca indagar a través de recursos como entrevistas, conversatorios, revisión de documentos, entre otros (Significados, s.f.). En investigaciones cualitativas, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible, partiendo de una mirada holística lo que quiere decir que su objeto de estudio tiene como fin una cultura, la cual debe respetar para que el análisis sea válido.

La característica básica de los enfoques cualitativos son las investigaciones centradas en sujetos, que acogen la perspectiva emic, esta procura que exista un contacto de interacción entre el observador y el informante para llevar a cabo una discusión sobre un tema en particular. Además, es

interpretativa, analiza el lenguaje (hablado, escrito, visual o gestual), no plantea hipótesis, se considera “multitudo” ya que recurre a diversos métodos (Metodología de la Investigación, s.f.).

Y también es una investigación comparativa, ya que se tiene como objetivo comparar el por qué China es más eficiente y competitivo que Colombia si este último maneja productos de mejor calidad, por tal razón, se apoya en la recolección y análisis de información secundaria para identificar las oportunidades, fortalezas y falencias del sector marroquinerío colombiano, analizando el sector marroquinerío chino, y así desarrollar el objetivo propuesto (Coelho, 2013).

Para tal fin la investigación se ha dividido en tres secciones, en la primera se hace el estudio de la industria nacional con el ánimo de identificar fortalezas y debilidades, en la segunda se estudia la marroquinería china y las estrategias que la han hecho tan exitosa y en la tercera fase poder concluir como los factores de producción determinan la efectividad de la mano de obra calificada así como infraestructuras adecuadas, innovación científica como el bajo nivel tecnológico y la falta de capacitación de la mano de obra. Las condiciones de la demanda indican la existencia de una demanda nacional y que influyan en las fábricas en una continua innovación de productos de calidad en los cuales se harán énfasis en contrabando y certificaciones, finalmente determinar cuáles son los ajustes que debe realizar Colombia a su modelo.

## **Resultados**

Colombia tiene una tendencia regional para el desarrollo de la marroquinería que facilita la creación de procesos de valor agregado, innovación y diseño, en el cual sigue avanzando en hacer más fuerte el tejido empresarial, fortalecer su impacto en el mercado nacional, terminar con el comercio desleal, aumentar su producción estable y de calidad para lograr que la marca país se posicione con productos manufacturados en países vecinos y Estados Unidos. (Colombia Productiva , s.f.).

### **Historia y desarrollo del sector marroquinerío.**

Los principios del sector marroquinerío y del cuero en Colombia se remontan a los tiempos precolombinos en donde con gran habilidad, esfuerzo e ingenio, los antepasados se protegían de las amenazas climáticas con pieles de animales. En los años cincuenta se generó la violencia bipartidista la cual causó el desplazamiento campesino que solo utilizaba calzado para ir al pueblo o a misa los domingos, con este desplazamiento hacia las grandes ciudades utilizar calzado se convirtió en una necesidad, esto generó el crecimiento de la demanda de zapatos. Simultáneamente para esa época se

crearon los primeros sustitutos sintéticos del cuero y los primeros gremios como es el caso de la Corporación Nacional de Industriales del Calzado (Cornical) fundada el 14 de julio de 1956 (Revista Semana, 1993).

En Colombia en la década de los 70 más exactamente desde 1977 se fundó un gremio (Asocueros) que surge debido a la preocupación de unos industriales sobre la calidad, innovación y diseño de los productos marroquineros y de calzado que se exportan. (Calzado y Marroquinería, 2013).

En la década de los setenta la producción del cuero, en especial el bovino, tuvo un auge al aumentarse la demanda en el mercado nacional e internacional. Se ha mantenido estable debido a grandes esfuerzos, las exportaciones de marroquinería redujeron su participación en el año 83 por el desplome en ventas de artículos de viaje, marroquinería y manufactura por estos años se inició la semana internacional del calzado (Sical) en donde diferentes ponencias se reúnen en Colombia para dar a conocer los últimos espesores, colores, texturas y las últimas innovaciones en el sector del calzado. (Revista Semana, s.f.).

En esta década se empieza a notar una mejoría en el mercado del calzado gracias a la alta calidad del cuero que se procesa en el país, a la tecnología, las asesorías profesionales con la que cuentan las fábricas del sector (Revista Semana, 1993). Por otra parte, en los años noventa en Bogotá se empezaba una historia en el barrio Restrepo que se convertía en un punto de referencia para la compra de calzado y accesorios en cuero así lo afirmó Carlos Calzada, directivo del Comité de Comerciantes del sector quien indicó que en el lugar existían unos 1500 almacenes, la producción estaba en auge y es por esto que se empieza a utilizar la nueva maquinaria importada de tecnología de punta con la que se pretendía generar una reforma a la industria local obsoleta gracias a la búsqueda de mercados con otros países.

Según Cornical la producción estimada de calzado para el 1990 era de 76 millones de pares la cual fue considerada una cifra muy elevada para las posibilidades de producción y para la capacidad de consumo de los colombianos (El auge Industrial del calzado, 1986).

### **Agremiaciones del sector marroquinerero.**

Una agremiación es una entidad formada sin ánimo de lucro y de forma democrática para la persecución de un fin de forma estable. Para comenzar, ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), es la entidad que cita a los empresarios de calzado en Colombia. Está representada legalmente por Luis Gustavo Flórez Enciso, quien ejerce el

cargo desde 2001, y se apoya en cinco seccionales para Bogotá y Cundinamarca Santander, Norte de Santander, Valle del Cauca y Antioquia. Por medio de las sucursales reúne más de cuatrocientos empresarios formales (2019).

Asimismo, las entidades como ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado (Cornical) quienes eran los que convocaban a todos los bumangueses en el año 1990, decidieron realizar la fusión para organizar el gremio a nivel nacional y así dieron vida a ACICAM el 18 de marzo de 1999, la cual tiene por esencia el desarrollo, la dignificación, la tecnificación, la protección y todo el progreso de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para la fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional (Acicam, s.f.).

Sus objetivos son:

- Procurar estímulos para las exportaciones.
- Buscar el castigo ejemplar para el contrabando.
- Promover la capacitación de los trabajadores del sector
- Estimular todo tipo de actividades para optimizar la calidad y exposición de los productos.

### **Componente nacional**

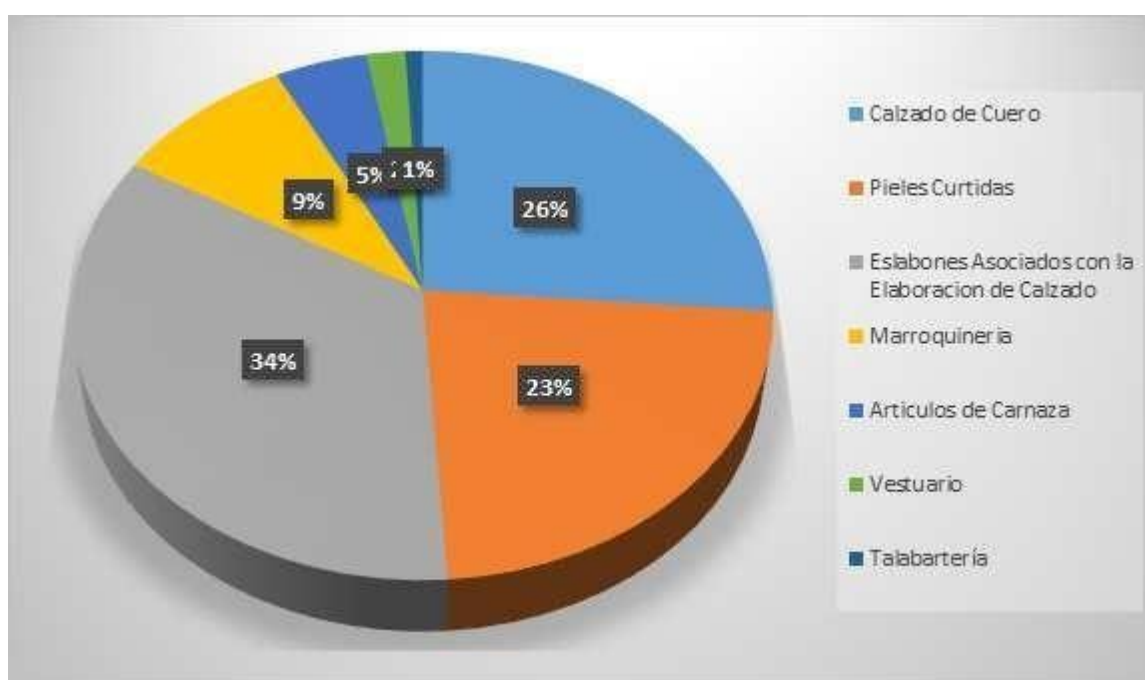
Para empezar, en Colombia la cadena del cuero, calzado e industria marroquinera depende de la matanza de ganado bovino, la mayoría se obtiene del cuero y pieles. No obstante, esta medida no puede ser aprovechada por el bajo cuidado que se realiza durante el sacrificio y el levante del ganado. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe en Colombia en el manejo de cuero y pieles. Asimismo, la mayoría de producción de cueros y pieles se dirige a la fabricación de calzado, ya que es la principal industria de la marroquinería.

#### **Descripción de la cadena productiva.**

La cadena productiva de cuero, calzado y marroquinería describe el proceso productivo que inicia con la transformación del cuerpo y pieles finas y finiquita con la elaboración de artículos de cuero de viaje como maletas y bolsos de mano, y en otros materiales como artículos de talabartería y guarnicionería de cuero, prendas de vestir, partes del calzado, material textil; calzado de cuero y piel; y calzado deportivo o casual (Archivos de Economía, 2018).

El proceso productivo de la cadena de cuero se divide en cuatro eslabones que son:

- Producción de cuero crudo: se da después del sacrificio de los animales.
- Curtiembre: Es cuando se realiza el proceso que convierte las pieles de los animales en cuero, a esto se le denomina acciones físico-químicas.
- Marroquinería y talabartería: de este se obtienen las prendas de vestir y va de la mano con el empaque, diseño, cortado, modelo, etc.
- Calzado: este requiere de insumos diferentes al cuero, como el caucho y el plástico. El proceso se empieza con la elaboración de suelas, inmediatamente viene el cortado de la pieza y, posteriormente, el proceso de guarnecido.



**Figura 1.** Eslabones con mayor participación en la marroquinería. Elaboración propia con datos de cuero, calzado e industria marroquinera (s.f.).

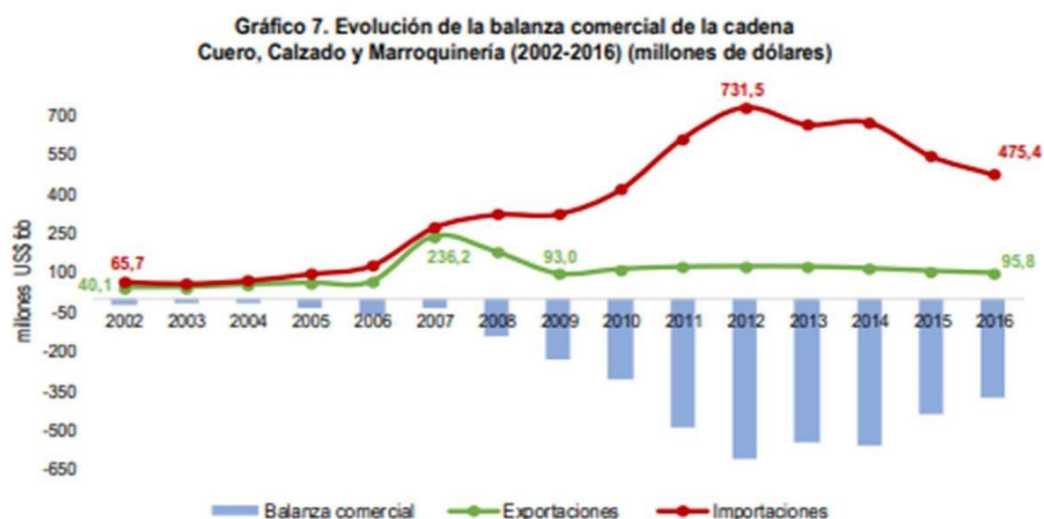
De esta manera, el eslabón con mayor participación es el calzado de cuero con un 26%, continuo por pieles curtidas con un 23%, todos los eslabones asociados a la elaboración del cuero participan con un 34%, la elaboración de productos de marroquinería un 9%, los artículos de carnaza 5%, los productos de vestuario 2% y los productos de talabartería tienen una participación a 1%.

Con base a esto, es posible evidenciar que en Colombia todos los artículos relacionados con el calzado de cuero y todo lo asociado a la elaboración de este, tiene mayor participación gracias a la demanda que fomenta el país comparada con el resto de eslabones.

### Dificultades económicas del sector.

La crisis industrial del calzado y la marroquinería se genera desde 1990 por las políticas neoliberales generadas por el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo las cuales permitieron el ingreso de competidores extranjeros que hicieron a un lado la mercancía nacional. A inicios de la década de los noventa, Colombia experimentó una caída en la economía del sector y algunos productos que se derivan del cuero no resistieron la apertura económica, estos problemas se generan por una estructura industrial atrasada con niveles de productividad muy decadentes sin dejar atrás la revaluación de la moneda nacional en esta década debido a la apertura de mercados que se generó mediante la ley 7 de 1991, se sufre un proceso de desindustrialización del cual el sector no fue ajeno, la poca producción y la poca preparación para competidores externos permitió que la industria nacional cayera continuamente reduciendo las exportaciones. La demanda nacional se ve reemplazada por productos importados especialmente de EEUU, Brasil, Italia sin dejar atrás a dos fuertes competidores en este sector como Taiwán y China.

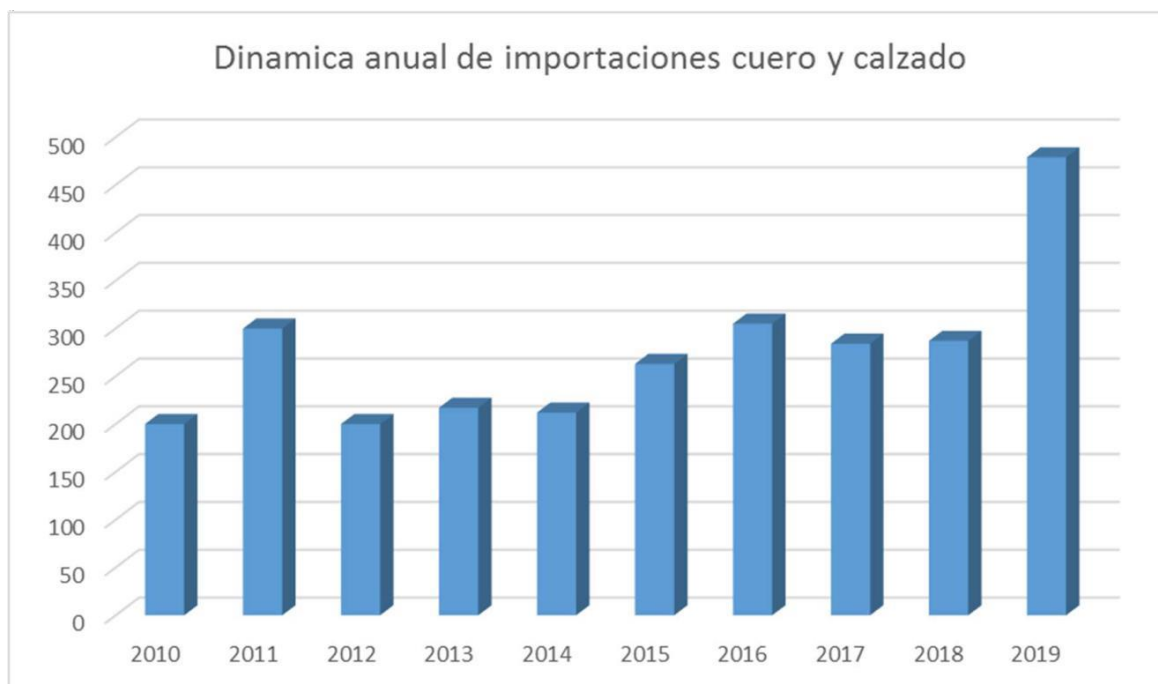
Debido a esto, el comportamiento de la balanza comercial de cuero, calzado y marroquinería se muestra un déficit progresivo en el año 2002 este alcanzó un ras de USD\$25.6 millones esto equivale al 24% del total, en 2016 el déficit indicaba USD\$379.7 millones valor que reflejo un 66.5% del comercio total de cuero, calzado y marroquinería, en 2012 se alcanza la brecha más grande cuando el déficit llegó a un nivel del USD\$611.1 millones como se muestra en la gráfica siguiente:



Fuente: DIAN-DANE - Elaboración Dirección de Estudios Económicos – DNP

**Figura 2.** Progreso de la balanza comercial de la cadena de cuero, calzado y marroquinería. Dirección de estudios económicos – DNP (2002-2016).

No obstante, la industria se ha visto afectada por la entrada de mercancía de otros países y esto ha sido generado por las relaciones internacionales, acuerdos comerciales y tratados de libre comercio presentados en los últimos años, sin mencionar la invasión de productos chinos, como se muestra en la siguiente gráfica:



**Figura 3.** Dinámica anual de importaciones cuero y calzado en millones de dólares. Elaboración propia con datos de Trademap (2010-2019).

Según datos de trademap en el periodo de (2010 - 2018) muestra una tendencia constante manteniéndose desde los 200 millones de dólares hasta los 300 millones de dólares, sin embargo, en el 2011 se tiene un alza debido a la compra de mercancía de cuero y pieles, por las negociaciones generadas por los exponentes que asistieron a la tercera semana internacional de la moda en Bogotá, lo cual causó el desplazamiento de varios productos nacionales. Y el año 2019 las importaciones superan los 400 millones de dólares, lo cual afecta a la industria colombiana ocasionando el incremento de precios de los productos nacionales por la llegada de mercancías a un precio menor.

Colombia tiene que avanzar y fortalecer el tejido empresarial para generar participación en el mercado interno como en el externo, luchar contra un comercio desleal, que se genere una consolidación de un crecimiento sólido de la producción y lograr que penetre en mercados internacionales.

### Componente internacional

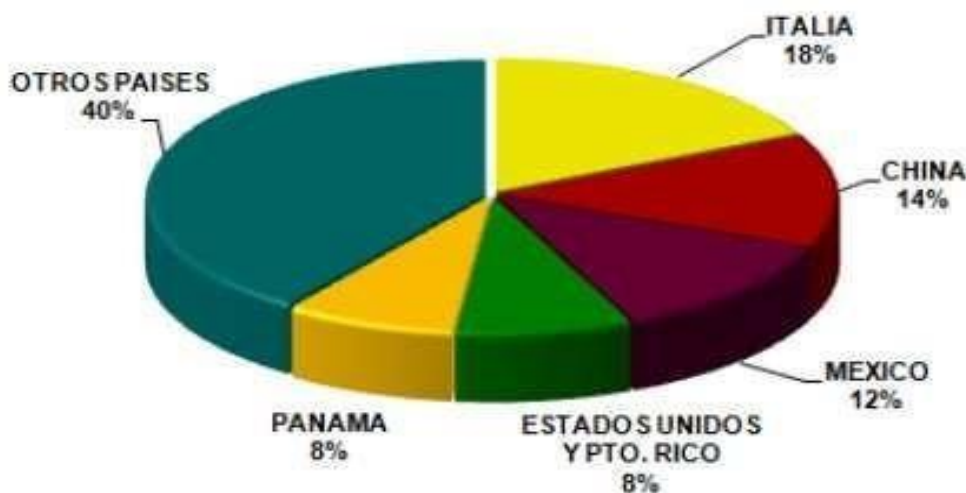
Los cuatro principales destinos de exportación, en orden de importancia, son México 63.9%, España 19.8%, Corea del sur 7.5%, Alemania 2.4%, Tailandia 1.8% (2019). De las exportaciones encaminadas al mercado norteamericano se recalcan los eslabones de marroquinería y maletas, y artículos de carnaza. En Italia se destacan las exportaciones de pieles curtidas y las exportaciones hacia Ecuador se basa en el calzado de cuero y productos de marroquinería (Cuero, Calzado e Industria Marroquinera, s.f.).

#### Exportaciones e importaciones de cuero.

El sector del cuero en el 2019 indica una disminución de la producción de 22.1%, respecto a las ventas se indica una variación de -22.3% y el empleo muestra un decrecimiento del 8% según la manufacturera del DANE (Acicam, 2019). Esto se debe a la caída de pedidos por parte de calzado a los altos inventarios y a la disminución de las exportaciones de wet blue que a diferencia del proceso tradicional se basa en la utilización de maderas, hojas, raíces, entre otros, esto genera un gran número de transacciones por las ventajas económicas y ecológicas que genera (Domínguez, 2012).

De esta manera, en el 2019 las exportaciones de cuero registran 43.9 millones de dólares con una variación de -31% comparado con el año anterior, lo cual 2.5 millones corresponden cuero crudo y 17.2 millones a wet blue, en la siguiente gráfica se ve reflejado los países de destino de las exportaciones de cuero.

**PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2019 EN US\$FOB**



**Figura 4.** Los principales países destino de las exportaciones de cuero de enero a diciembre del 2019 en dólares FOB. Elaboración con datos del Departamento Nacional de Estadística (2019).



El principal destino de las exportaciones de cuero es Italia con el 18%, china 14%, México 12%, estados unidos 8% y Panamá 8%, y los departamentos que generan mayor producción de productos de exportación de cuero son atlántico 46%, Bogotá 19% y Antioquia 15% (DANE, 2019).

Mientras que, las importaciones se deben al crecimiento de las compras externas de cueros a España, Estados Unidos e Italia, las cuales reflejaron 10.5 millones de dólares con una variación de 2%, frente a los 10.3 millones de dólares comparadas con las cifras del 2018. El principal departamento importador en orden de importancia es Bogotá (51%), Valle del Cauca (31%) y Antioquia (15%).

### **Exportación e importación de calzado.**

Como se mencionó anteriormente, el calzado es la mayor industria de la marroquinería y este genera gran demanda en Colombia, aun así en el año 2019 se registraron variaciones de -6.9% y -2.7%, y en cuanto al empleo registró una caída de 7.7%. Esto se debe a la caída de la demanda interna, a las exportaciones a la baja y las menores proyecciones de ventas esperadas (Acicam, 2019)

Respecto al año 2018 las exportaciones registraron una caída de 6,8% y en 2019 registró exportaciones por 33.3 millones de dólares, en calzado terminado alcanzaron 27.9 millones de dólares, para un total de 1.8 millones de pares lo cual tuvo una caída de 7.3% respecto al año anterior, esto se debe a la disminución de ventas a Venezuela, Ecuador, Panamá y Bolivia.

Tabla 1

*Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes*

**EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO Y SUS PARTES  
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2017 AL 2019 EN US\$FOB**

<b>CAPITULO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Var 19-18</b>
Calzado y sus partes	40.002.433	35.733.603	33.312.076	-6,8%
Calzado en US\$FOB	30.008.949	28.764.259	27.861.277	-3,1%
Calzado en No de pares	2.302.555	1.957.020	1.815.086	-7,3%
Partes de calzado	9.993.484	6.969.345	5.450.799	-21,8%
<b>Total cadena de cuero y calzado</b>	<b>194.717.402</b>	<b>166.723.893</b>	<b>147.812.524</b>	<b>-11,3%</b>

*Nota.* Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes. Elaboración con datos de gerencia competitiva Acicam (2020).

Finalmente, se puede concluir que sus principales países de destino en ventas por partes de calzado son Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica y estas sumaron 5.4 millones de dólares, presentando una caída del 21.8% debido a las bajas ventas realizadas a Ecuador, Bélgica y México, (Acicam, 2019).

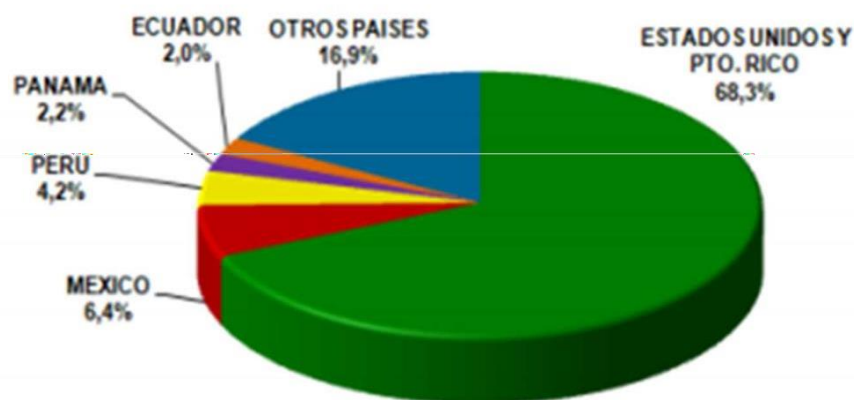
Mientras que, las importaciones de calzado y sus partes registraron 419.4 millones de dólares principalmente de China y Vietnam. Las compras de calzado terminado alcanzaron 409.9 millones de dólares lo que representa 40 millones de pares, este incremento se debe por la importaciones de China (calzado sintético) y de Indonesia (calzado textil) y los principales departamentos importadores de calzado terminado Bogotá (44%), Valle del Cauca (18%), Bolívar (16%), Caldas (7%) y Antioquia (7%) .

### **Exportación e importación de marroquinería.**

Según la encuesta manufacturera del DANE, en el 2018 el sector marroquinerero reveló un crecimiento del 5% en la producción y de 9.7% en las ventas totales, esto se debe a un incremento de las exportaciones de bolsos y maletines de cuero, ya que el interés de los hombres en la moda ha favorecido este incremento, porque suelen preferir el cuero, la lona o materiales sintéticos (Vargas, 2019).

De igual forma, en 2019 el sector marroquinerero indica variaciones del 15% en la producción y del 7.5% en el total de las ventas, el incremento de la producción se da por el aumento de procesos manufactureros de billeteras de cuero, pedidos de bolsos, juguetes caninos, producción de morrales y de ventas por catálogo, de esta forma se puede evidenciar que las exportaciones que se realizaron durante el 2018 y 2019 ascienden a 63.5 millones de dólares, la principal explicación del aumento se debe a las ventas hacia los Estados Unidos, Perú y Ecuador con variaciones de 17%, 41%, 64% (Acicam, 2020).

### **PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE MARROQUINERIA DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2019 EN US\$FOB**

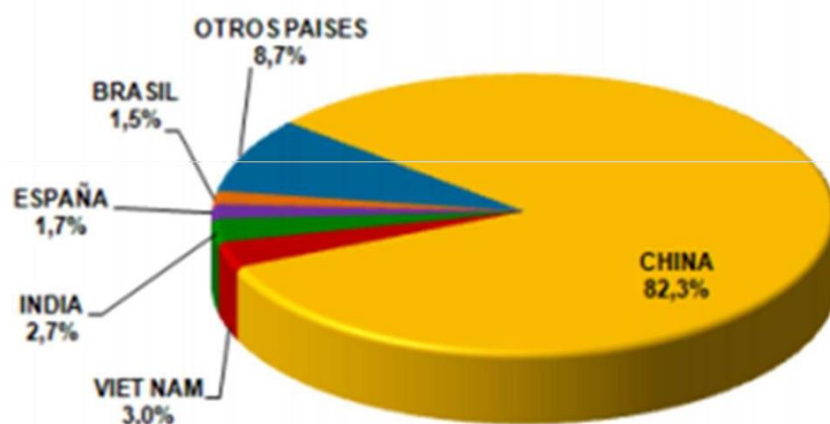


**Figura 5.** Los principales países destino de las exportaciones de marroquinería de enero a diciembre del 2019 en dólares FOB. Elaboración con datos del Departamento Nacional de Estadística (2019).

Por otro lado, los principales países de exportación son Estados Unidos con 68,3%, México el 6.4%, Perú el 4.2%, Panamá el 2.2% y Ecuador el 2%, entre otros y los principales departamentos exportadores son Bogotá con (74%), Valle del Cauca con (15%) y Antioquia (9%).

Mientras que, en el 2019 las importaciones de marroquinería ascendieron a 177.3 millones de dólares con una variación de 6% respecto al año anterior, los principales países a los que Colombia importa son China con una participación del 82.3%, Vietnam 3%, India 2.7%, España 1.7% y Brasil 1.5%.

#### PRINCIPALES PAISES DE ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES DE MARROQUINERIA DE ENERO A DICIEMBRE DE 2019 EN US\$CIF



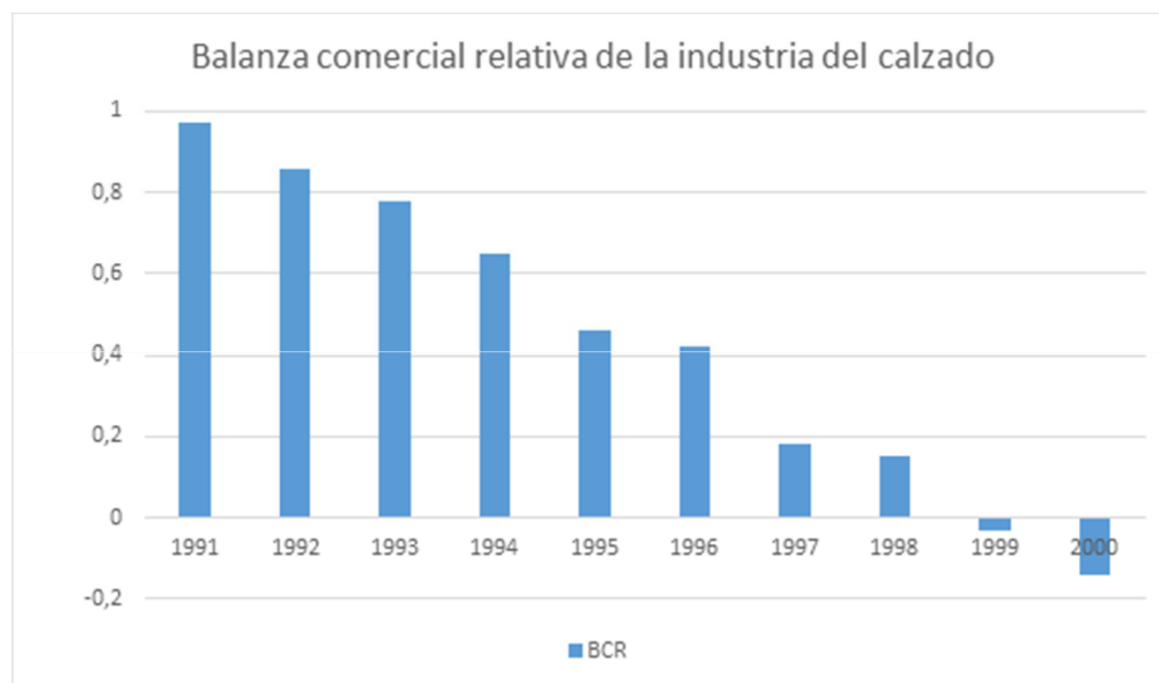
**Figura 6.** Principales países de origen de las importaciones de marroquinería de enero a diciembre del 2019 en dólares CIF. Elaboración con datos del Departamento Nacional de Estadística (2019).

El mayor departamento importador de marroquinería en orden de importancia es Bogotá con un 4%, Antioquia y Valle del Cauca con variaciones de 17% y 14%. Y finalmente, el principal país de origen es China con una participación del 82,3% lo que genera afectación, ya que la manufactura colombiana pierde valor, esto implica que las empresas no puedan competir con los mismos precios en el mercado y esto origina un déficit en la balanza comercial del sector marroquinerero.

#### **Afectación de las importaciones chinas.**

La amenaza del mercado chino sigue en auge debido a el ingreso de mercancías y productos chinos especialmente de calzado ya que ingresan al territorio nacional por debajo del dólar, debido a la invasión del calzado chino, se generaron unas medidas de prevención con el decreto 74 de 2013 local nos indica un arancel mixto a las importaciones de calzado y confecciones, esto generó que durante 5 años seguidos se redujeron las importaciones chinas (2013-2018), en 2014 los resultados que arrojaron fueron una disminución de 58% de las importaciones del gigante asiático con respecto al mismo periodo en 2013, en este mismo año la producción local de zapatos presenta una leve

mejoría del 0.9% debido a que la Secretaría Distrital de desarrollo económico en Bogotá se comprometía con el apoyo a los productores locales con unas políticas de las agremiaciones de la economía popular (Dinero, 2014).



**Figura 7.** Balanza comercial relativa de la industria del calzado. Elaboración propia con datos del Departamento Nacional de Estadística (2008).

Como se indica en la gráfica a partir de 1992 la tasa de exportaciones de calzado de cuero decae notablemente: en la década del 2000 la balanza comercial estaba en negativa con un -0.14 acabando casi por completo la industria del calzado debido a la implementación de las políticas neoliberales.

A modo de conclusión, el sector marroquinerío colombiano se encuentra en una problemática debido al comercio desleal, contrabando y la poca protección de la industria nacional, generada por la apertura de mercados internacionales en 1990, las cuales hicieron a un lado las mercancías nacionales generando que algunos productos derivados del cuero no resistieron la apertura económica esto se debe a una industria atrasada con niveles de producción muy bajos, sin dejar atrás la amenaza del mercado chino que sigue en auge especialmente el subsector del calzado, sin embargo es posible comprender el potencial exportador de Colombia identificando los nichos de mercado en subsectores como billeteras de cuero, morrales, bolsos y juguetes caninos gracias a la creatividad, innovación, estética y calidad teniendo en cuenta también los tratados de libre comercio, la industria nacional que genera con facilidad procesos de alto valor agregado, innovación y diseño.

## **El sector marroquinero chino**

En esta sección se va a tratar de describir el sector marroquinero en China, ya que se puede evidenciar que es el primer productor de artículos de marroquinería, según el informe el comercio mundial del cuero en 2018 China vendió el 33,2% del valor de las exportaciones totales de productos de cuero (Lederpiel, 2020). Esta industria sigue siendo el principal artífice del crecimiento de la economía china (origina un 71% del incremento del PIB). Este hecho es comprensible porque se trata del sector en el que más se invierte (Roda, 2004).

De tal manera, que los factores de competitividad que posee China son de alto nivel tecnológico, la rápida actualización de la industria y la implementación de nuevas materias primas, respecto a la de otros países sin olvidar la mano de obra barata. Para tal fin se identificarán las posibles estrategias a través de este capítulo.

### **Evolución del sector de la moda en China.**

Durante la etapa comunista, la población vestía de manera uniformada con el conocido traje Mao, con zapatillas de tela y sin accesorios. (Costas, 2004). Hace veinte años, la población china dejó de vestirse de manera uniformada y pasó a diferenciarse por su forma de vestir. Varios fueron los factores que determinaron este cambio:

- La iniciación económica que inició Deng Xiaoping, lo que atenuó la entrada de empresas, ideas y conceptos extranjeros.
- La mejora en la calidad de vida
- Con la iniciación económica, muchas empresas extranjeras se han situado en China, lo que ha contribuido a aumentar el número de población extranjera que vive allí (Costas, 2004).

La calidad y el diseño y en especial la marca son aspectos muy bien vistos por el consumidor chino, que por lo general gastan en atuendos de lujo que llegan de otros lugares del mundo. Por último, también la globalización del internet, la televisión, etc. ha sido un factor determinante en los gustos de los asiáticos sobre todo por la población joven y toda aquella que tenga acceso a estos medios de comunicación (Icex, 2004).

### **China Leather Industry Association (CLIA).**

La Asociación de la Industria del Cuero de China, establecida en 1998, cuenta con 1.300 miembros. Es una organización nacional y sirve para toda la industria del cuero, cubre los sectores

de la confección de pieles y cuero, calzado, prendas de cuero, bolsos, productos de cuero y productos químicos, así como institutos de investigación y colegios relacionados.

De esta manera, CLIA debe realizar el trabajo encomendado por el gobierno, implementar las políticas y decretos del gobierno, así como promover el desarrollo de la industria del cuero. También participa en una variedad de trabajos sobre muchos aspectos, como la descripción del programa de la industria, y realizar encuestas en el sector, apoyar el establecimiento de mercados del cuero, popularizar la marca, expandir los mercados, organizar exposiciones de cuero, fomentar el progreso de la ciencia y la tecnología, la capacitación personal, el suministro de información, la protección del medio ambiente y la cooperación e intercambio con industrias extranjeras (China Leather Net, s.f.).

### **Organizaciones internacionales.**

El Comité de Asia de ICHSLTA, se estableció en abril de 1998 como una organización sin fines de lucro que representa los intereses de los compradores y vendedores de la industria del cuero en diferentes países de Asia el Comité protege los intereses legales y los derechos de la industria asiática del cuero en el comercio internacional del cuero, lleva a cabo diferentes actividades de intercambio dentro de la industria, recopila y publica información comercial para comprender y mantenerse al día con las tendencias en desarrollo del mercado internacional y orientar las actividades de producción y comercialización de la industria del cuero.

Asimismo, este protege los intereses legales y los derechos de la industria asiática en el comercio internacional del cuero, lleva a cabo diferentes actividades de intercambio dentro de la industria, recopila y publica información comercial para comprender y mantenerse al día con las tendencias en desarrollo del mercado internacional y orientar las actividades de producción y comercialización de la industria del cuero (China Leather Net, s.f.).

Finalmente se puede concluir que el sector marroquino chino sigue en auge debido a sus alcances internacionales como lo son los TLC, los acuerdos comerciales y sus asociaciones como China Leather Industry Association y el comité de Asia ICHSLTA, los cuales tienen como función expandir la industria del cuero y la marroquinería, popularizar la marca, el progreso de la ciencia y la tecnología, y la capacitación del personal, ya que con estas variables el sector marroquino chino es uno de los más importantes a nivel global; sin olvidarnos que China importa materia prima, principalmente cuero y poliéster, pues su producción nacional no da abasto con la demanda. Seguido a esto, la transformación de la materia prima importada con costos realmente bajos tanto por su

mano de obra no calificada y de baja remuneración como la producción masiva de productos marroquinos.

### **Componente nacional**

Siempre se ha hablado de la calidad de los artículos de cuero chinos, ya sea de baja calidad o de media, pero lo que poco se dice es que también fabrican productos marroquinos de alta calidad con precios muy inferiores a los artículos de marroquinería importados, el precio de un bolso de alta calidad puede variar entre 70 a 120 euros. (Costas, 2004).

La importación de cuero y productos terminados de cuero aumentó en 2017 un 10,7% y alcanzó los US \$9.800 millones. Los curtidores y fabricantes de productos de cuero el valor que lograron por ingresos de exportación fue de US \$78.700 millones en 2017, lo que quiere decir que aumentó un 3,1% en comparación al año anterior. Este valor representa el total del sector del cuero de China, lo que generó un 65% de su valor en el mercado local (Cuero América, 2018).

De esta manera, China importó más de 1.000 millones de dólares en productos de piel y cuero de EE. UU, (en Colombia se puede generar un mercado de exportaciones de cuero ya que se tiene un gran potencial en ese sector); esto representa más del 50% de la producción total del país. El mercado chino, la industria de la piel y el cuero es una parte esencial para la supervivencia de los EE. UU, dijo Sothmann, presidente de la asociación americana de pieles y cueros Ushsla. Asimismo, China requiere materia prima para crear el volumen de productos terminados de cuero que exporta, ya que las importaciones de pieles y cueros son las mayoritarias.

En China, las principales manufacturas que el consumidor demanda son: bolsos y maletas, calzado y bienes de lujo. La demanda de bolsos y maletas ha crecido un 4% en el último año, y se espera que siga creciendo a un ritmo superior al 15% hasta 2020 (López, 2016). Sin embargo, han elaborado un plan estratégico para la industria de la piel, en primer lugar, perfeccionando y profesionalizando la cría de ganado para obtener materia prima de mejor calidad y por último perfeccionando y profesionalizando la curtición de las pieles y la fabricación de artículos de piel.

### **Componente internacional**

Mayoritariamente China vende productos manufacturados. La venta internacional de curtiembre y cuero incrementó un 40% en 2015, donde resaltan pieles terminadas después del curtido de origen vacuno, que indican un 71% del total. Los productos manufacturados de cuero han incrementado un 21% en el 2014 llegando a un volumen de 28 mil millones de euros. Las carteras y maletas son los

productos más fabricados en el país asiático. De acuerdo a la peletería, se exportan generalmente prendas y complementos, aunque la partida en suma ha decaído un 5% en 2014. La entrega final de las exportaciones de productos son países con economías desarrolladas como Reino Unido, Hong Kong, Japón o Estados Unidos (López, 2016). Se ha comprobado que China predomina con un gran distancia el sector de la marroquinería con su competitividad y exportaciones, seguido por países europeos y algunos asiáticos en menor medida.

Tabla 2

*Principales exportadores mundiales de manufacturas de cuero*

<b>Principales exportadores mundiales de manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos (US\$ miles)</b>						
<b>Exportadores</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
China	6.988.198	11.420.303	20.845.585	31.031.735	28.872.139	29.703.611
Italia	2.303.158	3.613.389	5.033.873	7.980.595	9.176.852	10.411.610
Francia	1.858.246	3.200.691	4.867.508	6.280.201	7.464.002	8.666.870
Hong Kong, China	5.034.684	5.575.724	6.015.987	5.342.973	4.763.078	4.574.162
Viet Nam	200.886	366.567	856.880	2.704.003	3.080.614	4.212.722
Alemania	673.033	1.109.730	1.819.172	2.128.527	2.557.897	2.752.116
India	906.877	1.192.919	1.446.996	2.425.276	2.410.114	2.487.752
Países Bajos	238.324	451.158	731.007	1.380.962	1.827.664	2.252.055
Estados Unidos	656.157	1.080.786	1.214.459	1.684.274	1.553.952	1.695.058
Singapur	47.115	217.823	415.829	921.542	1.402.905	1.586.844
<b>Subtotal diez principales países</b>	<b>18.906.678</b>	<b>28.229.090</b>	<b>43.247.296</b>	<b>61.880.088</b>	<b>63.109.217</b>	<b>68.342.800</b>
<b>Mundo</b>	<b>24.915.937</b>	<b>35.408.093</b>	<b>51.810.834</b>	<b>74.512.158</b>	<b>77.332.256</b>	<b>84.349.909</b>

*Nota.* Los principales exportadores mundiales de manufacturas. Elaboración con base en cifras de (INTRACEN,2019).

El país asiático indica que necesita de grandes cantidades de materia prima para producir el volumen de manufacturas de cuero que exporta, por lo que las importaciones de pieles y cueros son las mayoritarias. En la siguiente tabla se expondrá detalladamente las importaciones que realiza China de diferentes países del mundo.

Tabla 2

*Los principales países de los que China importa.*

<b>Países</b>	<b>Demanda</b>
Estados Unidos	USD 563.675
Brasil	USD 407.695



Italia	USD 380.426
Australia	USD 301.027
Corea	USD 183.722
Tailandia	USD 172.424

*Nota.* Principales países de los que China importa materia prima para la elaboración de marroquinería. Elaboración propia con datos recopilados de Trademap (2019).

La curtiembre de ganado vacuno es la más demandada en el país, siendo el 85% del total de la producción, y que incrementa con los años. Esta materia prima generalmente proviene de Australia que equivale a 301.027 dólares lo que representa (8,23%), Brasil con 407.695 dólares lo cual corresponde a (11,14%) y Estados Unidos con 563.675 dólares representa (15,41%). La compra de pieles en bruto ha incrementado en los últimos años, esta materia prima viene de países asiáticos como Corea con 183.722 dólares o Tailandia con 172.424 dólares. Sin embargo, también se incrementó en un 25% la demanda de manufacturas de cuero como principales protagonistas bolsos y maletas de cuero. (López, 2016).

La creciente afición por viajar y el aumento del nivel de vida de la población china son las principales causas de este crecimiento.

Por último, China es el mayor consumidor de bienes de lujo de cuero del mundo, absorbiendo el 46% de las compras totales. A pesar de que tradicionalmente los chinos hacen este tipo de compras en el extranjero, grandes marcas de lujo han llevado a cabo políticas agresivas en precio para reducir la brecha entre China y el extranjero y han aumentado considerablemente las ventas locales (López, 2016).

Finalmente se lograron identificar las posibles estrategias que China implementa en su país, lo primero que cabe destacar es que China aparece como primer proveedor de sí misma. Esto quiere decir que importa la materia prima a sus zonas francas y dentro de esta genera la transformación y finalización de los productos, de esta manera lo reexporta a su territorio y a otros países generando la disminución de impuestos y aranceles, y asimismo reduce los costos de producción.

En segundo lugar, una de las mayores inversiones que realiza la industria marroquinera china es en tecnología, capital de trabajo y la capacitación de personal, adicional a esto, la estrategia comercial y el bajo costo de mano de obra, han permitido que China tenga una ventaja competitiva frente a otros países (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Finalmente, el manejo adecuado de las pieles de bovino y aprovechamiento del 100% de esta para obtener mejor materia prima, la inversión en investigación y desarrollo, capacitación técnica de la mano de obra, protección del medioambiente, y creación de marcas de prestigio a nivel internacional, por ejemplo se ha dicho que en China existen muchas empresas que registran su marca con nombres italianos o franceses en estos países, pero toda su producción se da en China, de esta forma se favorecen de la imagen país que tienen esos países y de esa forma confunden al consumidor y generan ganancias a costa de competencias desleales.

### **Estrategias para aumentar la competitividad de marroquinería colombiana**

Esta sección final se desarrollará con el fin de exponer las estrategias que se deberían implementar en la marroquinería colombiana para mejorar su competitividad. Teniendo en cuenta que en la investigación que se realizó se encontraron pocas estrategias chinas que se puedan adecuar al modelo marroquinerío colombiano, debido sobre todo a la legislación que maneja el país asiático, el tipo de gobierno y el sistema económico. Sin embargo, se generará un análisis de las debilidades del sector marroquinerío colombiano con sus respectivas estrategias basado en el modelo de competitividad de Michael Porter.

#### **Matriz DOFA.**

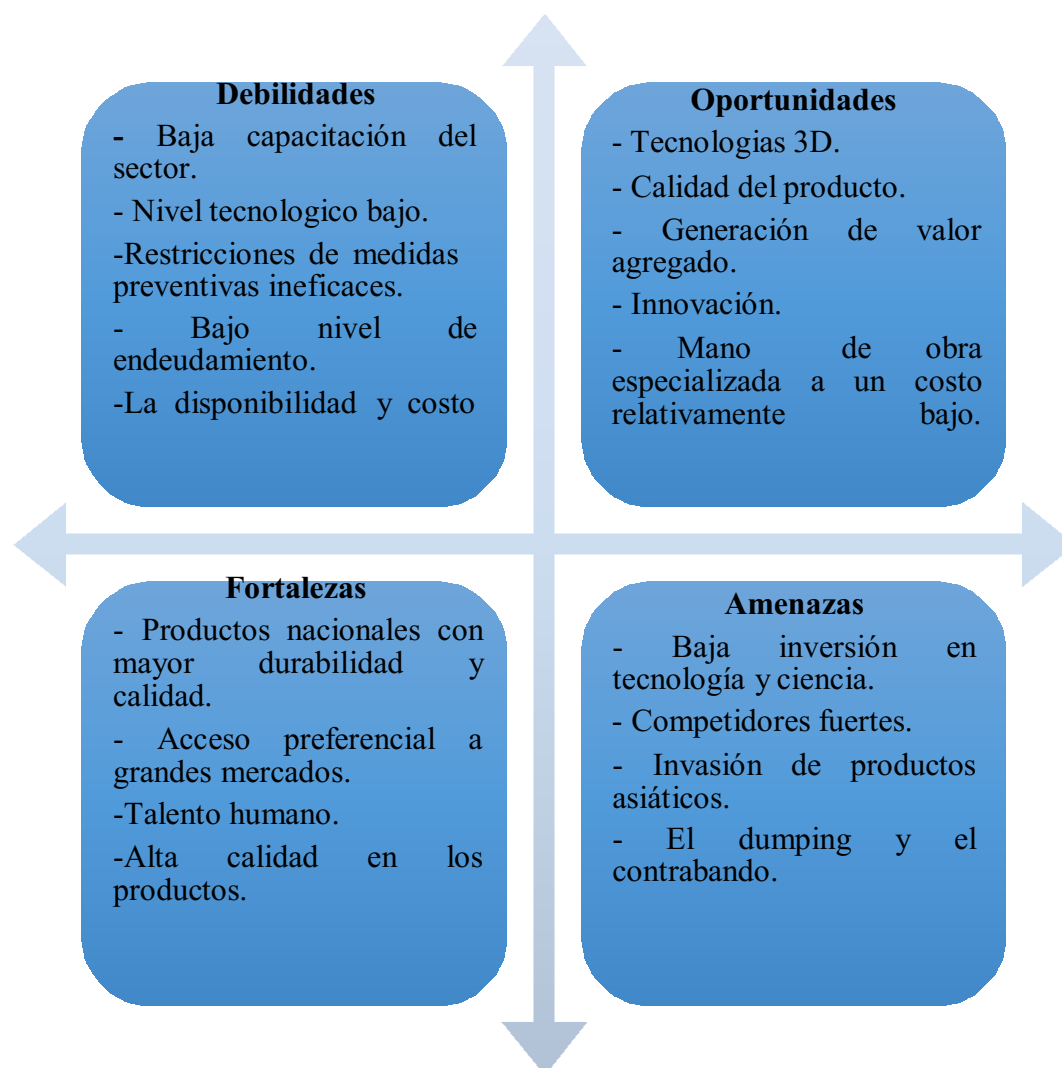
Con el fin de recopilar información mencionada en secciones anteriores y tener claro los aspectos positivos y negativos que se presentan actualmente en el sector de la marroquinería, y que afectan la producción de cuero, calzado y marroquinería en grandes escalas se mostrarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de forma conjunta en la siguiente matriz.

**Debilidades:** en la marroquinería colombiana se generan unas falencias de tecnología y logística, las cuales no generan la suficiente producción para abastecer la demanda internacional de productos marroquineros a base de cuero, la desunión de las pequeñas empresas familiares principalmente del calzado genera un déficit en las exportaciones colombianas de marroquinería.

**Oportunidades:** el sector marroquinerío colombiano tiene grandes oportunidades en el exterior ya sea por sus acuerdos internacionales y TLC, cabe resaltar que la innovación y el producto final derivado del cuero como lo son bolsos, carteras y principalmente el calzado tienen un relevante reconocimiento en Europa por su calidad y elegantes diseños.

**Fortalezas:** en Colombia la marroquinería presenta fortalezas debido a su gran calidad y manipulación de la materia prima generando diseños exclusivos para grandes empresas, la mano de obra que se genera es basada en la tradición y costumbres la cual es considerada a nivel mundial como calificada.

Amenazas: las diferentes amenazas que afectan a la industria marroquinera derivan constantemente tanto como la rápida actualización de la industria y maquinaria como la implementación de nuevas materias primas, el comercio desleal y la invasión de productos asiáticos a menos de 1 dólar.



**Figura 8.** Matriz DOFA sector marroquinería Colombia, elaboración propia (2020).

Se puede determinar que en la marroquinería colombiana hay unas falencias de tecnología y logística, las cuales no generan la suficiente producción para abastecer la demanda internacional de productos marroquinos a base de cuero, sin embargo, también presentan ventajas que podrían ser la clave para impulsar una mayor inversión en su producción y aumentar la oferta de productos de cuero para satisfacer la demanda no solo nacional sino internacional.

Asimismo, también se puede evidenciar las diferentes amenazas que afectan a la industria marroquinera, estas derivan constantemente de la rápida actualización de la industria y maquinaria, como la implementación de nuevas materias primas, el comercio desleal y la invasión de productos asiáticos a menos de un dólar. No obstante, es vital que la industria marroquinera colombiana impulse y motive la investigación sobre las tendencias de artículos marroquinos y asimismo incentiven a los empresarios a asistir a las ferias nacionales e internacionales que se realicen para que puedan incorporar en los productos de cuero y su principal componente sea la innovación (Medellín digital, 2019).

#### **Aplicación de los factores de competitividad al sector marroquinero colombiano.**

A continuación, se generará la aplicación de los factores de competitividad al sector marroquinero colombiano empezando por los factores de producción y las condiciones de la demanda las cuales explicarán si el sector marroquinero colombiano cuenta con los indicadores propuestos en la teoría de Michael Porter.

#### **Condiciones de los factores de producción, bajo nivel tecnológico.**

Como se menciona en esta sección, el factor tecnológico es uno de los más importantes para la producción de marroquinería en Colombia, la implementación de tecnología se instauraría con la finalidad de que la piel pueda ser aprovechada completamente, ya que durante el sacrificio de los bovinos no se tiene el debido proceso para retirar el cuero y esto genera daños en la superficie de la piel, de esta manera los ganaderos podrían visualizar formas para tener un mejor manejo del ganado y así permitir automatizar cada proceso y hacer cada labor de forma más rápida y eficiente.

Asimismo, es necesario la capacitación a los ganaderos, ya que esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles, pese a la poca inversión que se ha hecho en tecnología y maquinaria presentando un atraso que le ha impedido competir con grandes competidores en masa, es ineludible la tecnificación de la maquinaria que se utiliza en la fabricación de cuero, calzado y marroquinería.

Se identificó que una de las mayores inversiones que realiza la industria marroquinera china es en tecnología y capital de trabajo, adicional a esto, la estrategia comercial y el bajo costo de mano de obra, han permitido que China tenga una ventaja competitiva frente a otros países (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

**Falta de mano de obra calificada.**

Es necesario fomentar en Colombia el apoyo educativo, ya que es posible ver las desventajas en capacitación del recurso humano, puesto que existen deficiencias en la formación especializada por competencias laborales en los procesos de manufactura. De esta forma se podrían emplear planes educativos por parte de los empresarios a sus empleados de nivel técnico, tecnólogos o profesionales con el fin de tener personal altamente capacitado para que realice todo tipo de tareas.

De esta manera las empresas locales deben enfocar sus esfuerzos en conseguir certificaciones que aseguren la calidad en los procesos productivos. Por tal razón, las certificaciones se ampliarían en el marco ambiental para el proceso de curtido, lo cual favorece la imagen de las empresas e inventiva la protección y cuidado del medioambiente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Uno de los principales factores competitivos que China posee a nivel mundial, es la eficiencia que ha logrado con el aprovechamiento de sus recursos y la mano de obra barata comparada con otros países (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016). Una opción factible, es el comercio justo, ya que este puede generar oportunidades factibles para la marroquinería colombiana, debido a que su mano de obra no es tan económica comparada con la de China, de esta manera Colombia podría ejecutar una de las estrategias de China en la implementación de tecnologías y capacitación de personal, y así podrían competir por calidad y no por precio.

**Condiciones de los factores de la demanda, contrabando y dumping.**

Las mercancías ilegales y el dumping son la más grande amenaza para el sector del calzado y cuero colombiano. Sin embargo, el gobierno sigue en la lucha por controlar este tipo de comercio ya que son muy amenazantes sus productos de bajo costo que opacan el comercio nacional, esto puede ocasionar que desaparezca la industria y un gran sector para la economía colombiana. El último año se registró un ingreso al país de 9 millones de productos de marroquinería de contrabando según datos de la asociación colombiana de cueros (Asocueros) (Medellín digital, 2019).

Por tal motivo, la estrategia que conlleva mejores resultados para proteger la industria nacional sería imponer multas a países, por lo que el gobierno colombiano debe fomentar y luchar por frenar estas prácticas; y donde organizaciones como la OMC está estableciendo multas como las cuotas compensatorias, con esto la demanda nacional de marroquinería, cuero y calzado tendría un aumento de ingresos, generando empleos y aumentando la producción nacional así como la oferta de productos hacia el extranjero.

### **Certificados.**

En el factor de las condiciones de la demanda para la marroquinería colombiana es fundamental la implementación de las certificaciones, para aumentar el interés de compradores internacionales interesados en la calidad, innovación y diseño de los productos marroquinos colombianos.

El tema del calentamiento global y de la contaminación, es un tema que preocupa al mundo entero, por esta razón se espera que en unos años se apliquen tecnologías renovables a las fábricas que deseen introducirse a nuevos mercados, principalmente las fábricas de curtiembres, esto como un factor de competitividad de la demanda.

La organización internacional de normalización, indica que existe una introducción de certificación tradicional como lo es la ISO 9000 y la ISO 14000 las cuales son normas de talla internacional de gestión y control de la calidad y estas no se encuentran en el sector marroquino colombiano.

Por esta razón, Colombia podría aplicar estos certificados, ya que son necesarios para que el empresario tenga una ventaja competitiva frente a empresas internacionales que desconocen estos certificados. En términos de globalización los clientes ocasionalmente piden este tipo de certificados, pero las fábricas y empresas que cuentan con ellos fácilmente pueden entrar a mercados con altas exigencias de calidad e innovación, ayudando a identificar nichos de mercado que ayuden al auge del sector marroquino colombiano. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Finalmente, se reconoce que las estrategias anteriormente descritas conllevan un alto nivel de inversión sobre todo por parte del gobierno de Colombia, sin embargo, estas inversiones futuras conseguirían altas retribuciones que justificaría toda operación realizada con el objetivo de aumentar las exportaciones de marroquinería. También, son estrategias que implican resultados a largo plazo pues las inversiones que se podrían realizar implicarían no solo la necesidad de dinero sino de tiempo.

Por último, las estrategias que se podrían implementar según el modelo de los factores de competitividad de Michael Porter para mejorar la competitividad del sector marroquino colombiano, es la implementación de nuevos métodos en la parte de manejo de cueros y pieles, y en las curtiembres, ya que no se aprovecha al 100% las pieles del ganado bovino, mejorar el nivel tecnológico de la maquinaria utilizada por las pequeñas empresas familiares esto se puede lograr con la implementación de una ayuda gubernamental y de lo aprendido en las distintas ferias y convenciones internacionales de marroquinería, fomentar la unión de las empresas familiares para

obtener una producción a escala, reducción de costos en la compra de materia prima al por mayor y así satisfacer tanto la demanda interna como la externa sin dejar atrás la calidad y el diseño.

Y asimismo, implementar las medidas gubernamentales en las cuales se tengan mayor control del contrabando de calzado y marroquinería que llegan a un bajo costo; de igual manera para los productos que entran de forma legal al territorio nacional y llegan a precios menores de un dólar, es decir, generar la implementación de un arancel con un porcentaje alto es fundamental para frenar la invasión de productos chinos, la implementación de certificados de calidad para tener acceso más fácil a mercados exigentes implementando nichos de mercado ya que por la innovación y diseño de la marroquinería colombiana puede ingresar a mercados europeos.

### **Conclusiones**

El presente artículo tuvo como objetivo identificar si se puede aumentar la competitividad de marroquinería colombiana basado en el modelo chino, para demostrar esto, primero se realizó un análisis de la situación actual del sector marroquinería colombiano en el que se pudo observar que en el manejo de pieles que están destinadas a este sector no se tiene el debido manejo ni la tecnología necesaria para el cuidado y aprovechamiento total de la piel, la implementación de maquinaria especializada y la capacitación de la mano de obra es de vital importancia para tener productos finales de excelente calidad y duración.

En el sector marroquinería colombiano se puede evidenciar varias condiciones favorables y tradicionales como lo son las pequeñas empresas familiares que se ven a lo largo del país, pero que no tienen la debida adecuación de maquinaria para incrementar la producción de marroquinería y calzado nacional, lo que implica que esta producción va dirigida a pequeños mercados dentro del territorio, sin tampoco cubrir la demanda nacional, la cual se tiene que suplir con productos importados, la solución es la unificación de los productores y fabricantes, esto sería el auge del sector colombiano ya que implicaría reducción de costos con compras al por mayor de materia prima, reducción de arriendos y se incrementa la producción a escala de calzado y marroquinería, cubriendo la demanda nacional con productos a menores costos y la calidad de la marroquinería colombiana.

La capacitación y actualización de la mano de obra es importante en este sector, ya que el mundo está en constante actualización e innovación, con las diferentes conferencias y convenciones internacionales que tienen como epicentro Corferias. Se puede observar las diferentes técnicas y tecnología de los países industrializados y desarrollados en la cual se puede generar la contratación

de personas calificadas y especializadas en el manejo del cuero para la capacitación del personal que se encuentra a cargo de la producción de marroquinería y calzado.

Se identificó que en el modelo de marroquinería china se han venido haciendo bastantes aportes en la tecnología y maquinaria que se utiliza para la fabricación de artículos de marroquinería y calzado a base de materiales sintéticos de baja duración, con esto se logra la reducción de costos y del tiempo de fabricación sin dejar atrás la mano de obra a bajos costos que se utiliza en el país asiático.

Se demostró que se puede aplicar algunas estrategias del país asiático pero algunas no son factibles implementarlas en Colombia debido a que la legislación de China es muy distinta a la del país latinoamericano, sin embargo el factor tecnológico se debe actualizar dándole a la industria colombiana más efectividad en la producción para así satisfacer tanto la demanda nacional como la internacional sin olvidar también la capacitación de la mano de obra colombiana, ya que el sector de la marroquinería y calzado está en constante cambio e innovación, la implementación de las certificaciones internacionales en la marroquinería nacional es de gran importancia para generar altas expectativas y aceptación en los mercados más exigentes , reuniendo estos tres factores de competitividad son los más efectivos para que el sector marroquinerero colombiano entre en auge y sea más competitivo en los años siguientes.



## Referencias

- Acicam. (2019). El mercado de marroquinería china. Recuperado de:  
[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837\\_china\\_marroquineria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837_china_marroquineria.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2019). Fabricación de artículos en cuero incluyendo calzado. Recuperado de:  
[https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia\\_mercados/PDF/Fabricacin-de-articulos-en-cuero-incluyendo-calzado.pdf](https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Fabricacin-de-articulos-en-cuero-incluyendo-calzado.pdf)
- Cámara de comercio de Bogotá. (2006). Balance tecnológico cadena productiva marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. Recuperado de:  
[https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2873/6216\\_bt\\_marroquineria-3-112.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2873/6216_bt_marroquineria-3-112.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo. (s.f.). Método comparativo de investigación: características, pasos. *Lifeder*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/metodo-comparativo/>
- China: La piedra en el zapato. (2005). *El dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/china-piedra-zapato/29934>
- Colombia productiva (2015). Cuero, calzado y marroquinería. Recuperado de  
<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cuero-calzado-marroquineria>
- Competitividad y estrategia (s.f.). *El diamante de Porter*. Recuperado de:  
<https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>
- Costas. (2004). El mercado de marroquinería en China. *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín*. Recuperado de:  
[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837\\_china\\_marroquineria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837_china_marroquineria.pdf)
- Costas. (2004). El mercado de marroquinería en China. *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín*. Recuperado de:  
[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837\\_china\\_marroquineria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837_china_marroquineria.pdf)
- Flórez. (2015). La marroquinería y su situación actual en Colombia. *El campesino*. Recuperado de:  
<https://www.elcampesino.co/la-marroquineria-y-su-situacion-actual-en-colombia/>
- Gaitán. (2015). La marroquinería y su situación actual en Colombia. *El campesino*. Recuperado de: <https://www.elcampesino.co/la-marroquineria-y-su-situacion-actual-en-colombia/>
- Lederpiel. (2018). La industria del cuero pide cese la guerra comercial entre china y estados unidos. Recuperado de: <http://lederpiel.com/cuero-importaciones-estadounidenses/>

- Lederpiel. (2018). El comercio mundial del sector del cuero. Recuperado de:  
<http://lederpiel.com/comercio-mundial-cuero-2018/>
- Legiscomex. (2006). Calzado en china recuperado de:  
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/calzadochina.pdf>
- Vargas. (2019). Así va la industria de la marroquinería en el país. Recuperado de:  
<https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-va-la-industria-de-la-marroquineria-en-el-pais/>
- Herzovich. (2017). Los chinos aseguran que su industria agrega un 780% de valor a los cueros que recibe. Recuperado de: <http://cueroamerica.info/wpnews/2018/06/los-chinos-aseguran-que-su-industria-agrega-un-780->
- Ministerio de desarrollo. (2001). Cuero, calzado e industria marroquinera. Recuperado de:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>
- Oficina económica y comercial de la embajada de España en Pekín. (2004). El mercado de marroquinería china. Recuperado de:  
[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837\\_china\\_marroquineria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1837_china_marroquineria.pdf)
- Orozco. (2019). En 2019, industria del cuero solo ha crecido 0,9 % según presidente de ACICAM. *Contexto ganadero*. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/reportaje/en-2019-industria-del-cuero-solo-ha-crecido-09-segun-presidente-de-acicam>.
- Orozco. (2019). En 2019, industria del cuero solo ha crecido 0,9 % según presidente de ACICAM. *Contexto ganadero*. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/reportaje/en-2019-industria-del-cuero-solo-ha-crecido-09-segun-presidente-de-acicam>.
- Revista semana (2020). Industria del cuero. Recuperado de:  
<https://www.semana.com/especiales/articulo/industria-del-cuero/6760-3>
- Smith. (2017). La industria del cuero china se recupera y la mejora del primer trimestre. Recuperado de: <http://cueroamerica.info/wpnews/2017/04/la-industria-del-cuero-china-se-recupera-y-la-mejora-del-primer-trimestre-los-confirma/>.
- Universidad de Barcelona (s.f.) Diamante de Porter componentes, usos y beneficios. *OBS*. Recuperado de: <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>.
- Universidad de Barcelona (s.f.) Diamante de Porter componentes, usos y beneficios. *OBS*. Recuperado de: <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>.