

## **Oportunidad de negocios para la marroquinería colombiana en Europa**

Brigith Gabriel Pérez

Nicolás Santiago García Bernate

Brahian Alberto Hurtado Ramírez

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

**Oportunidad de negocios para la marroquinería colombiana en Europa**

Brigith Gabriel Pérez

Nicolás Santiago García Bernate

Brahian Alberto Hurtado Ramírez

Director

Claudia Paola García Castiblanco

Trabajo de grado para optar por el título de profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

## **Resumen**

La marroquinería es un sector importante para el país, ya que contribuye con el 0,27% del PIB colombiano, siendo fuente de empleo para el 0,6% de su población. Las exportaciones colombianas se han concentrado en su gran mayoría hacia Estados Unidos, por lo tanto el propósito de este trabajo es investigar otros mercados potenciales en el continente europeo, donde Colombia puede jugar un papel importante gracias a la producción del sector marroquinerero, para tal fin se emplea en el marco teórico el modelo Way Station, y se emplea una metodología cualitativa y descriptiva, encontrando como principales resultados del análisis del mercado europeo que el país más idóneo para la exportación de productos marroquineros colombianos es Países Bajos.

*Palabras claves:* Marroquinería, Europa, importaciones, exportaciones, mercado, Holanda, Colombia, potenciales.

## **Abstract**

The leather industry is an important sector for the country, as it contributes with 0.27% of the Colombian GDP, being a source of employment for 0.6% of the Colombian population, Colombian exports have been concentrated in their great majority towards the United States, therefore the purpose of this work is to investigate the potential markets in the European continent, where Colombia plays an important role thanks to the production of the leather sector, for this purpose the Way Station model is used in the theoretical framework, the present work will be carried out with a qualitative and descriptive methodology, finding as main results of the analysis of the European market that the most suitable country for the export of Colombian leather products is the Netherlands.

*Key Words:* Leather goods, Europe, imports, exports, market, Netherlands, Colombia, potentials

## **Introducción**

El sector marroquinerero en Colombia ha sido parte de una de las industrias más grandes de Colombia, según Gustavo Flórez, presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) en una entrevista con Portafolio, en cifras se emplean a más de 120.000 personas (Portafolio, 2019). Así mismo la industria ha tenido un gran proceso de expansión, donde se ha ido buscando el camino de la diversificación para aumentar significativamente las exportaciones.

La marroquinería colombiana, a través de los años ha experimentado grandes cambios, y así mismo se ha ido desarrollando poco a poco, la ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas) estima que el 98% de este grupo es conformado por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Según, Gustavo Flores para la revista Dinero (2005), han tenido que subsistir con la informalidad, la competencia de otros países que han llegado gracias a la apertura económica que se dio en el país, y además el contrabando que ha vivido a lo largo del tiempo. Estos grandes cambios se desarrollan a partir de los 90's, años donde se exportaban más de 100 millones de dólares, pero se vino abajo por la revaluación y la apertura económica ya antes mencionada.

El panorama actual de la industria marroquinera colombiana y sus falencias se debe a la competencia e importaciones de otros países y el contrabando, provocando exponencialmente la caída de dicho mercado en el 2017, de acuerdo a cifras del DANE la producción del calzado cayó un 7,2% y creció un 10,6% las importaciones, pero así mismo la ACICAM ha intentado implementar estrategias para así aumentar sus exportaciones a Estados Unidos, México, Panamá, Perú y Hong Kong.

Los principales productores en Colombia se encuentran ubicados en el departamento de Antioquia con: “una variación en producción de 3,3% y un aporte de 0,6 puntos porcentuales. Los que reportaron los mayores incrementos fueron Boyacá, con 14,8%; y Risaralda, con un aumento en su producción manufacturera de 13,5%.” (La República, 2019)

Según la encuesta manufacturera del DANE, el sector marroquinero en 2018 mostró un crecimiento de 5% en la producción y de 9.7% en las ventas totales. Este aumento fue consecuencia del crecimiento de las exportaciones de bolsos y maletines de cuero, incremento de licitaciones, aumento de pedidos de grandes superficies y a la apertura de nuevas tiendas (Brand, 2019).

Señalando así que la demanda internacional está siendo abastecida, ascendiendo en 2019 a 54.9 millones de dólares con una variación de 19% frente a los 46.1 millones de dólares exportados en el mismo periodo de 2018, según ACICAM, reflejando mercados potenciales como lo son Estados Unidos y Puerto Rico con un 69,4% de las exportaciones, México con un 6,3%, y Perú con un 4,2%. De igual forma también se puede observar que en el mercado europeo también se posee una importación considerable de este tipo de bienes desde Colombia, por ejemplo, en el 2018 se importaron 3,581,769 USD y en el 2019 3,670,091 USD solo en producto marroquinero, y teniendo

en cuenta estos valores, Europa no se considera dentro de los principales destinos a exportar actualmente para Colombia, lo que podría ser una gran oportunidad de crecimiento de la industria marroquinera colombiana. TrendEconomy (2018)

Por tanto, el presente trabajo busca identificar mercados potenciales en Europa, a los que Colombia pueda llegar o incrementar la exportación de productos marroquinos. Para alcanzar el objetivo propuesto en primera instancia se va a estudiar la producción de artículos de marroquinería tipo exportación en Colombia para posteriormente analizar los principales mercados europeos e identificar el de mayor potencial, pero antes se hará la presentación de la revisión de la literatura (antecedentes), el marco teórico y la metodología.

### **Antecedentes**

El apartado tiene como objetivo identificar algunos de los trabajos más relevantes que se han hecho sobre la industria de la marroquinería en Colombia. Iniciando por lo indicadores financieros del sector manufacturero del cuero, Olaya, Martínez, Carvajal y López (2015) analizan 50 empresas colombianas, haciendo un estudio descriptivo con estas, observando sus debilidades y sus capacidades como empresa para así diseñar planes y estrategias en busca de la eficiencia, encontrándose en el estudio el deterioro de un 32% en la situación económica de la industria del cuero en el país, así mismo se analizan y se identifican factores de éxito para el sector del cuero, que como lo demuestran Velázquez y Castro (2013) (quienes utilizan la metodología Delphi y juego de actores) una empresa puede llegar en 5 años a tener éxito en el sector marroquino, todo esto basado en análisis que se obtiene de expertos nacionales e internacionales como empleados y miembros del gremio, definiéndose así 4 pilares claves del éxito: calificación del personal, uso de tecnologías, comunicación e implementación de verdaderas estructuras organizacionales.

Se continua con el análisis del juego de actores, identificando oportunidades que pueden sacar del estancamiento y tener un gran desarrollo el sector económico marroquino, para llegar a ser competitivos, acerca de la competitividad que es lo que se intenta lograr en la mayoría de los sectores económicos del país, intentando tomar los antecedentes para lograr sacar un potencial donde no se caigan en los mismos errores, pues como lo proyectan Páez, Jiménez y Buitrago (2018) se encuentran grandes falencia en el uso de nuevas tecnologías, ya que hay muy poca inversión en esta, además hay muy poco personal capacitado para las nuevas máquinas que llegan, demostrando así mismo su baja competitividad a nivel internacional.

En Colombia existen varias ciudades que tienen gran potencial pero se encuentran con desventajas por su baja producción de cuero como lo es Cúcuta, así lo expone García, Monrroy, y Bonilla (2019), identificando su potencial en esta zona del Norte de Santander ya que el comercio de este tipo de productos es muy fuerte, siendo identificado por el ministerio de comercio, industria y turismo, los autores del presente trabajo presentan un modelo de marroquinería fuerte para y atractivo, con buenos precios siendo así accesible a toda la población.

Por su parte, Tobón y Barrientos (2009) caracterizan el entorno de 6 empresas en cuanto a sus niveles de producción, ventas y la facilidad de ingreso a nuevos mercados, identificando en general los niveles de productividad e innovación en las empresas marroquineras de Colombia, hallando a nivel nacional el gran potencial de las industrias de marroquinería en Bogotá, como lo podemos observar en la investigación realizada por Moyano (2016) el sector marroquinerero en Colombia se encuentra mayormente distribuido en Bogotá y Cundinamarca y presenta bajos índices de crecimiento, esto debido principalmente a las importaciones de china, ya que el 75% del consumo de cuero de Colombia proviene de este lugar, de igual manera también influye en que la mayoría del producto proveniente de china es contrabando.

Otro factor como lo evidencia Alarcón, Sánchez y Gonzales (2016) también se debe a factores externos como son la ineficiente estructura de la economía colombiana, pero de igual forma se destaca el sector marroquinerero como un sector bastante importante en Colombia, esto dado a la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que día a día subsisten gracias a este rubro, lo que ha dado paso a investigaciones acerca de las trabas y problemas que ha tenido dicho sector en Colombia, como lo es la crisis del 2008 de acuerdo a lo presentado por Castro (2018) con lo que nos damos cuenta que este sector hasta al día de hoy sigue viendo repercusiones de esta crisis como lo es el cambio permanente del mercado en parte gracias a los tratados de libre comercio realizados en los últimos 10 años, independientemente es un sector que ha salido a flote gracias a investigaciones y proyectos innovadores.

Se propone otro estudio enfocado en proyectos innovadores e investigaciones como el de Romero y Delgado (2009) al querer expandir el sector marroquinerero hacia los jóvenes que pueden ser un nicho de mercado bastante atractivo ya que se encuentran en una constante búsqueda de resaltar frente a los demás y buscar su propio factor diferencial, pero también nos damos cuenta que para iniciativas como estas se requiere de más apoyo gubernamental o una integración empresarial de este sector como lo propone la investigación de Hernández (2014) en la cual se hace referencia a uno de los lugares en los

cuales más circula estos productos que es el restrepo situado en la ciudad de Bogotá. Gracias a este identificamos las grandes falencias y el camino que aún le queda por recorrer al sector marroquinería en Colombia en comparación de países como lo son Brasil, Italia y México.

Este artículo tiene un factor diferenciador respecto a las consultadas en el estado del arte, ya que busca internacionalizar e ingresar a nuevos mercados los productos de marroquinería que se desarrollan en el país. Esto se hará estudiando el mercado colombiano; las materias primas, las industrias, la mano de obra, la calidad de los productos, ya que necesitamos tener claridad en la industria colombiana para así saber que productos exportar, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Ya con esto, entraremos a analizar los mercados internacionales, para así saber a qué mercados se podría entrar y satisfacer la demanda de estos.

### **Marco teórico**

En la actualidad Colombia se encuentra en busca de potenciar su industria de la marroquinería por medio de estrategias que se han venido estudiando a lo largo del tiempo, así mismo investigando en que países puede incrementar sus exportaciones y a que países puede llegar a posicionar su mercado. La investigación se desarrolla con base en lo aprendido a lo largo de la carrera, utilizando una de las estrategias que se considera la más adecuada para este proyecto, el modelo de Way Station, donde se tiene en cuenta factores muy importantes para lograr en efecto la internacionalización con un producto que ofrezca una calidad impecable y suficiente para ser ofrecido a países exteriores.

Way Station es un modelo que tiene como referencia la teoría Uppsala, donde se utiliza la recolección de información importante y así mismo la preparación del sector, se plantean varias etapas que representan el conocimiento y las competencias que el sector a internacionalizar debe tener. (Yip y Monti, 1998)

- Planeación estratégica: es el primer paso donde se da la búsqueda de información que se considera relevante para encaminar el proceso.
- Investigación de mercados: se hace una investigación de mercados a profundidad para seleccionar el mejor destino.
- Selección de mercados: después de la información obtenida, se selecciona un mercado en específico, la información se enfoca en características del país, características de la demanda, y así mismo las competencias que le convenga al sector.

- Selección del modo de entrada: Se escoge la entrada más conveniente, y se tienen en cuenta factores como los recursos, la capacidad y así mismo las preferencias de riesgo, entre otros.
- Planeación de problemas y contingencias: Para reducir los problemas o inconvenientes que aparezcan en el proceso de internacionalización, se debe hacer una investigación detallada y a profundidad de las características del mercado objetivo.
- Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: El correcto uso y aprovechamiento de los recursos que se tienen disponibles de acuerdo a estrategias diseñadas específicamente para cada mercado.
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: El éxito obtenido en el proceso de internacionalización.

Estas son las siete etapas que tiene el modelo Way Station de las cuales, en el presente trabajo, se aplicarán las 4 primeras etapas, ya que está enfocado en el sector marroquino del país y la exportación de estos productos. Este trabajo finaliza con una estrategia de entrada a un mercado objetivo, es decir, la cuarta etapa.

## **Metodología**

La presente investigación responde a una metodología cualitativa y descriptiva. Es cualitativa por cuanto se pretende describir ordenadamente las características de las variables, hechos y fenómenos que ocurren, por lo tanto, se investiga acerca del descubrimiento de las relaciones causales de estas, donde por medio de teorías se expliquen los datos recopilados como lo indican en un artículo Castaño y Quecedo (2002). Para tal fin, se recolectan datos de diferentes fuentes secundarias para poder dar respuesta al objetivo propuesto. De tal modo que puedan ser analizarlos y estudiados como lo indican Fernández y Baptista (2014)

### **Método Descriptivo.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método descriptivo busca informar o describir específicamente las características, propiedades y perfiles de cualquier persona, objeto, fenómeno, procesos, comunidades o cualquier cosa que se someta un estudio o análisis. Se busca recoger



información, ya sea de manera general o individual de los conceptos, variables que participan en el estudio. Esto no significa que estas estén relacionadas. Los estudios descriptivos, son útiles para mostrar de manera precisa y efectiva las dimensiones o ángulos de lo que se está investigando, no busca analizar la situación, solo decir cómo se encuentra actualmente. En este tipo de estudio, el investigador debe ser capaz de definir o ver que se va a visualizar (conceptos, variables, que participen en el proceso de estudio) y sobre que o quienes se buscara información. Esta descripción puede ser en su mayoría profunda, pero en sí, depende del fenómeno o fenómenos a estudiar.

Para dar desarrollo al trabajo y en aplicación de la metodología, en una primera instancia se hará la descripción del estado actual del sector marroquino en Colombia, para posteriormente realizar, con base en diferentes variables como el tamaño del mercado, el PIB per cápita, competencia, entre otras, el análisis y selección de los mercados potenciales en Europa.

## **Resultados**

La industria marroquina hace parte de un sector importante para el país, para Mantilla G (2018) es un sector que a lo largo de los años ha generado grandes aportes, contribuyendo al PIB colombiano, representando el 0,27% de este, así mismo por medio de sus empleos, siendo fuente de trabajo para el 0,6% de la población colombiana, empleándolos para procesos que hacen parte de los productos marroquinos. El sector marroquino se ha esforzado cada vez más para que los productos elaborados sean exportados, en razón de que el gobierno ve a la industria como un sector prometedor con oportunidades cada vez más grandes dentro y fuera del país.

### **Crecimiento del sector marroquino a nivel nacional.**

La marroquinería colombiana y en general la industria del cuero a nivel nacional se ha caracterizado por tener altos y bajos en su producción, mediante las investigaciones brindadas por las estadísticas de ACICAM que se observara en la siguiente figura año tras año desde el 2014 hasta el 2019.



**Figura 1.** Índice de producción de marroquinería, información tomada de información del sector calzado y marroquinería junio 2019, (INEXMODA, 2019).

Según Inexmoda (2019) basados en información del DANE, estos fueron los movimientos del sector marroquinero en los últimos 6 años en los que se puede observar el porcentaje de crecimiento y decrecimiento que ha presentado. Se observa un crecimiento sostenido el cual venía desde el año 2014 hasta el año 2016, años en los cuales la marroquinería presentaba un panorama bastante alentador.

En el año 2017 la industria del cuero y el calzado en Colombia sufrió una fuerte caída esto debido a la reforma tributaria efectuada en ese año, al igual que el cambio de los decretos 1744 y 1745 esto con el fin de mitigar la importación de las materias primas a precios muy bajos, debido a esas medidas para bien o para mal se vio una notable crisis en la producción de dicho año (Dinero, 2017), dicha crisis se pudo mitigar en el año 2018 (Dinero, 2018) en el los primeros 4 meses del año se logró ver el aumento de pedidos a nivel nacional al igual que se pudo ver un incremento en las exportaciones de los productos de cuero colombianos.

En cuanto a los aportes en producción que realizó cada departamento, se distribuyen de la siguiente manera según información recuperada de Expopymes “Antioquia con un 30,7%, Bogotá 29.7%, Valle 17.8 %, eje Cafetero 12.7% y 4% Santander, 9,1% Atlántico y 1,1 %” (Expopymes 2018), en la cual se puede observar que Antioquia y Bogotá tienen la delantera en cuanto a producción seguidos del Valle y el eje cafetero

### **Tipo de ganado empleado y proceso del cuero.**

El tipo de ganado empleado en la marroquinería colombiana es principalmente vacuno, la baja capacitación del personal encargado de la obtención del cuero ha causado que la demanda del mercado no se abastezca completamente, esto debido a que maltratan la piel al momento del levante y el sacrificio (DNP, 2004). Sin embargo, teniendo esas condiciones, la piel vacuna se le da uso en la marroquinería, talabartería y en la industria de los zapatos, todo con su debido proceso el cual se especificará a continuación.

El primera paso para el proceso del cuero colombiano comienza con la adquisición del cuero crudo, el cual en Colombia se saca principalmente del ganado bovino, el siguiente paso, es el curtido de las pieles, en este proceso se le aplican químicos a las pieles para que sean duraderas y para darles esa calidad que caracteriza los productos de cuero, este proceso tiene distintas fases: la ribera en el cual se elimina el pelo de la piel, el curtido en el cual se le aplican químicos para que no se pudra la piel, el teñido en el cual se le da el color deseado a la piel y finalmente los acabados en donde se retoca la piel (SBA, 2018).

En la segunda parte del proceso se encuentra la marroquinería y la talabartería, en esta parte se dirige el cuero a las diferentes empresas e instituciones dedicadas a la transformación, convirtiendo el cuero en prendas de vestir y accesorios, en dichos lugares se realiza un proceso de 5 pasos como lo son: el diseño del cuero que se destinara a que productos va el cuero, el modelo en el cual se recrea el croquis del producto sobre la piel, el cortado como su nombre lo indica se corta el croquis realizado anteriormente, guarnecido la cual es una de los pasos principales ya que se unen las partes cortadas y se le da forma a el producto, terminado en el cual se le agregan los últimos detalles como los broches y cremalleras y finalmente el empaque del producto (Ressing, 2008).

En la segunda parte del proceso se encuentra la marroquinería y la talabartería, en esta parte se dirige el cuero a las diferentes empresas e instituciones dedicadas a la transformación, convirtiendo el cuero en prendas de vestir y accesorios, en dichos lugares se realiza un proceso de 5 pasos como lo son: el diseño del cuero que se destinara a que productos va el cuero, el modelo en el cual se recrea el croquis del producto sobre la piel, el cortado como su nombre lo indica se corta el croquis realizado anteriormente, guarnecido la cual es una de los pasos principales ya que se unen las partes cortadas y se le da forma a el producto, terminado en el cual se le agregan los últimos detalles como los broches y cremalleras y finalmente el empaque del producto (Reissig, 2008).

### **Incentivos a la industria.**

El gobierno intenta promover cada año acciones que beneficien al sector, por medio de ferias o incentivos monetarios que se pongan a disposición de empresas, o productores. Las ventas en el sector han ido mejorando gracias a las ferias organizadas por ProColombia, la alcaldía Mayor de Bogotá y ACICAM; “International Footwear and Leather Show” (IFLS) y “Exhibición Internacional de cuero e insumos” en la cual se invitan a empresas internacionales, interesadas en comprar dichos productos. La mayoría de estas empresas vienen de Ecuador, con 21 empresas y Centroamérica con 11, también viene empresas de Canadá, Chile, EE. UU y Perú, todas buscando calzado para hombre, mujer y niño, además, marroquinería e insumos (ProColombia, 2020). Además, para el año 2018 en la feria “IFLS” el gobierno anuncio ayudas por más de \$2.700 millones de pesos destinando este dinero para mejorar la productividad y competitividad de la industria. Por otro lado, la Ministra De Comercio, Industria y Turismo este mismo año anuncio que se habilitaría una línea de crédito de \$50 mil millones de pesos que permita a los empresarios mejorar maquinarias, y dar un paso hacia la modernización para así mismo incrementar las exportaciones (Hernández 2018).

### **Panorama de las exportaciones.**

La industria a nivel nacional ha tenido un gran desempeño, obteniendo solidez en diferentes departamentos, el valor de las siguientes tablas esta presentada en dólares y FOB (USD\$FOB). Se expondrá la información de los departamentos principales que exportan, y además los principales destinos de las mismas.

Tabla 1.

#### *Exportaciones por departamento*

	2016	2017	2018	2019
Bogotá y Cundinamarca	44.880.437	36.611.719	40.638.941	47.414.884
Atlántico	-	-	-	419.353
Antioquia	6.105.113	5.352.136	5.090.419	5.770.378
Valle del Cauca	11.161.458	7.535.693	8.895.286	9.310.555
Cauca	-	-	-	187.246

Quindío	-	-	1.335.537	-
Santander	608.629	263.414	271.855	-
Norte Santander	de 256.647	168.550	-	-

*Nota.* Construida a partir de los aportes de ACICAM (2020).

Como se expone en la tabla presentada, son los departamentos que en los últimos años han exportado productos marroquinos, entre ellos los departamentos más constantes son: Bogotá (se toma como departamento, ya que es la ciudad de más industria del país), Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca, con una continuidad de exportaciones en los últimos 5 años, y así mismo manteniéndose estables sin grandes variaciones de un año para otro en sus estadísticas. Como se observa en la tabla, varios departamentos, en los años analizados no tienen datos, esto se debe a que no fueron relevantes en ese período.

Tabla 2.

*Exportaciones totales a país destino*

	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos y Puerto Rico	40.252.510	31.479.346	36.989.144	43.407.471
México	3.986.248	4.041.327	3.712.296	4.043.376
Perú	2.873.315	2.112.735	1.893.556	2.661.338
Panamá	2.107.471	1.492.258	1.349.013	1.370.255
Ecuador	-	-	-	1.295.841
Hong Kong	-	-	1.212.398	-
Costa Rica	-	1.113.143	-	-
Canadá	1.597.106	-	-	-

*Nota.* Construida a partir de los aportes de ACICAM (2020).

Los principales países de destino que se tiene para la exportación de productos marroquinos de Colombia son Puerto Rico, México, Perú, Panamá y Estados Unidos, siendo este último el más importante destino. También se observa que la mayoría de estos 5 países están ubicados en Centroamérica. Con la mayoría de los países que se muestran en la tabla Colombia tiene TLC, que facilitan las exportaciones de los productos. Analizando Estados Unidos, que es el destino más grande de las exportaciones, se debe tener en cuenta algunas condiciones que deben cumplir los productos, como explica ProColombia (2019):

El cuero no debe tener cicatrices generadas por garrapatas ni marcas de hierros. La característica principal es que debe ser un producto que mantenga la calidad a través del tiempo. Son más apetecidos los productos en cueros suaves y naturales. Es importante que el cuero sea suave, pero con cuerpo, la suavidad no es sinónimo de un cuero delgado y frágil. En funcionalidad, lo importante es que tenga espacios diseñados para guardar otros productos como el I-pad, el portátil, el celular etc. Generalmente la empresa en EEUU demandará a la empresa en Colombia las colecciones según sus requerimientos.

Por esas razones, los productos colombianos son tan apetecidos en Estados Unidos.

Tabla 3.

*Exportación total productos de marroquinería por año*

2016	2017	2018	2019
63.592.866	50.321.469	57.111.847	63.515.884

*Nota.* Construida a partir de los aportes de ACICAM (2020).

Como se puede observar, las exportaciones se mantienen siempre por encima de los 50 millones de dólares, es algo positivo ya que deja ver que en el exterior confían en nuestros productos. Es un sector fuerte que ha ido en aumento desde el 2017. También se observa una disminución del 20.86% entre 2016 y 2017, esto se debe a las políticas económicas con las cuales se tomó la decisión de incrementar el interés, de igual forma a la importación de productos chinos (Sectorial, 2017).

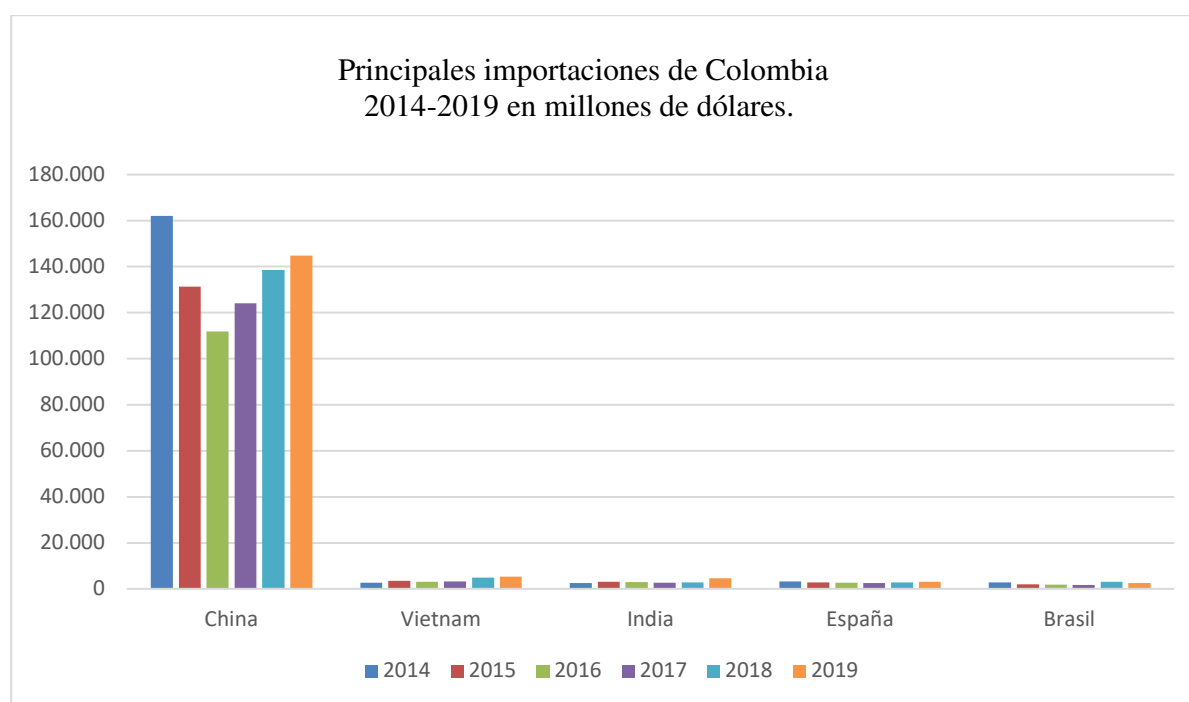
Para el 2018, como indica Amador (2019):

A su vez las exportaciones de marroquinería en 2018, ascienden a US \$ 57.1 millones, con una variación de 15.2%. Este aumento se debió principalmente de acuerdo a la ACICAM al crecimiento

de las ventas hacia Estados Unidos, Hong Kong y China con variaciones de 18%, 631% y 1272% respectivamente.

### Importaciones hacia Colombia.

En el otro lado de la balanza se encuentran las importaciones que se desempeñan anualmente entre los 5 principales países que tienen como destino Colombia, a lo largo de los últimos años han generado gran inquietud y preocupación en la industria marroquinera, ya que al año llegan aproximadamente 46 millones de artículos en cuero por un valor de \$640 COP cada artículo, sin embargo, la industria no se ha quedado atrás y ha pedido al gobierno para que tome medidas antidumping, S (2019). En la siguiente figura analizaremos las principales importaciones de Colombia.



**Figura 2.** Cifras en miles de dólares. Maro- DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva (2020)

Uno de los exportadores más grandes que se puede observar en la gráfica es China, quienes en los últimos 6 años han sido líderes en exportaciones de productos marroquinos hacia Colombia. En 2019 siendo el segundo valor más alto y más reciente en datos, exportaron, \$144.714.663USD. En 2014 se registra \$162.118.259 USD en exportaciones hacia Colombia, posicionándose como el año más alto en exportaciones, los artículos que principalmente se compran son: bolsos de mano, mochilas,

sacos de viaje, baúles, maletines, artículos de bolillo entre otros. China es el segundo socio comercial de Colombia, sin embargo para los comerciantes colombianos esto ha sido un gran reto, ya que gracias a que el gobierno chino genera subsidios a los exportadores, esto les permite exportar a precios por debajo del valor del mercado, además industrialmente Colombia carece de máquinas y otros elementos que complementan una buena industria, así mismo la mano de obra del país asiático en comparación a la colombiana es mucho más bajo, por ende los costos de los productos así mismo llegan a comercializarse más económicos (Bernal, 2013). El país que menos importaciones presenta es Indonesia \$1.701.502 USD en el año 2019, quienes hacen parte de la economía número 16 del mundo, sin embargo, las importaciones que recibe Colombia provenientes de este país son bajas, pero el gobierno colombiano e indonesio ya se encuentran en procesos de firmar un TLC.

### **Mercados potenciales para el sector marroquino colombiano.**

Europa como continente engloba un mercado sólido para las manufacturas del cuero con un valor total de importaciones de \$10.061 mil millones USD en 2018, frente a los \$7.018 mil millones USD en 2013, y un promedio de crecimiento del 7,5% cada 5 años. Los principales mercados que importan productos marroquinos son Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos y España, ubicándose como los 6 principales países, representando el 80,7% con una tasa de crecimiento del 7,7% (CBI 2020).

Tabla 4.

*Diez principales países importadores de Europa, 2018, valor en dólares.*

<i><b>País</b></i>	<i><b>Valor</b></i>	<i><b>Crecimiento de 5 años</b></i>
Francia	2.340 mil millones USD	↑ 8,0%
Italia	1.600 millones USD	↑ 11,3%
Alemania	1.404 mil millones USD	↑ 4,3%



Reino Unido	1.404 mil millones USD	↑ 5,0%
Países Bajos	723 millones USD	↑ 13,8%
España	340 millones USD	↑ 6,4%
Bélgica	340 millones de USD	↑ 4,5%
Austria	288 millones de USD	↑ 7,5%
Polonia	248 millones de USD	↑ 19,2%
Suecia	187 millones de USD	↑ 2,7%

*Nota.* Cifras en dólares. Datos tomados del Ministerio de Relaciones Exteriores - Eurostat. (2020)

Algunos de los productos que más se importan y están en constante crecimiento con un 15,5% anual son los bolsos de viaje, los bolsos y carteras y los productos que se encuentran en el segmento de transporte. Otros mercados que se localizan entre los potenciales de accesorios de cuero son Reino Unido, España y Países Bajos quien aumentó su participación en un 2,2% para 2018, registrando un cambio significativo, (CBI 2020). Así mismo se escoge al continente europeo como continente potencial para analizar sus países y escoger un país fuertemente potencial para exportar marroquinería colombiana, además según CBI (2020), las importaciones que realizan los países en desarrollo son muy bajas a comparación de los demás países, indicando que hay un gran potencial sin explotar que se debe aprovechar para el segmento de accesorios de cuero.

### **Exportaciones en marroquinería de Colombia a Europa.**

Como se podrá ver a continuación en la siguiente tabla, entre Colombia y Europa se tiene una muy buena relación comercial, principalmente gracias a el TLC con la Unión Europea, ha llegado a ser el segundo socio comercial más importante del país, después de Estados Unidos, esto viéndose reflejado

en los porcentajes de exportaciones e importaciones ya que ocupó el 14,7% del comercio exterior colombiano en el 2017 (Analdex, 2017).

Tabla 5.

*Exportaciones de Colombia hacia países europeos los últimos 4 años.*

Países	2016	2017	2018	2019
Francia	344.598	395.645	497.223	483.693
Italia	70.186	48.455	40.544	112.832
Alemania	387.485	469.755	441.602	423.079
Reino Unido	1.322.060	818.874	939.380	966.980
Países bajos	170.673	175.279	139.451	69.962
España	878.660	721.287	539.778	477.768
Bélgica	22.862	20.750	16.645	12.128
Austria	7.846	13.937	942	0
Polonia	0	0	0	0
Suecia	0	0	0	0

*Nota.* Cifra tomada en dolores, DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva (2020).

En la tabla, se pueden observar los diez principales países europeos a los cuales Colombia exporta productos marroquinos en los últimos cuatro años. Los principales destinos son: Reino Unido, España, Francia y Alemania. Reino Unido, que es el destino número uno, presenta una disminución notoria entre el 2016 y 2019, del 26,85%, esto se puede deber al proceso de salida de la Unión Europea por parte de ese país. Cabe resaltar que hoy por hoy la mayoría de estos países son miembros de la Unión Europea (excepto Reino Unido) y esto facilita las negociaciones para exportar, ya que Colombia tiene TLC con la UE y esto le da al país una relación comercial preferencial y permanente para vender los productos y servicios colombianos en dicho mercado sin barreras arancelarias, entrando con un arancel de 0% (MinComercio 2018).

Se escoge a continuación 3 países que serán analizados, permitiendo observar que país es el más adecuado para el sector marroquino en Colombia, los países escogidos son Polonia que se expone como un país óptimo para la entrada de los productos marroquinos colombianos siendo el puesto nueve en la tabla con 248 millones de USD en importaciones de productos marroquinos para 2018, considerándose un país al cual le interesan los productos de este tipo lo cual puede representar una oportunidad excelente de negocio. El segundo país escogido para analizar es Países Bajos, representando el puesto 5 entre los diez principales países importadores de Europa, con un crecimiento de 13,8 % en los últimos 5 años importando para 2018, 723 millones USD, Holanda se analizará para observar si allí se encuentran oportunidades para que Colombia exporte sus productos. Por último, se encuentra Bélgica con 340 millones de USD de importaciones para 2018, quien ocupa el puesto 7 como mayor importador en Europa de productos marroquinos, se estudiará si es el país apropiado para Colombia y sus productos marroquinos.

## Polonia.

Polonia se encuentra posicionado como el noveno país que más importa marroquinería en el continente europeo, este país importó una cantidad de 212 millones de euros en el 2018, lo que lo posiciona como uno de los destinos con los que Colombia podría mejorar su relación comercial teniendo como referencia la marroquinería. (CBI, 2019).

Tabla 6.

### *Datos Generales Polonia*

PIB	1,205,917,498,455 \$USD
PIB Per Cápita	31,756 \$USD
Moneda	Zlotys polacos
Capital	Varsovia
Población	37,974,750
Superficie	312.680 Km2
Doing Business (Puesto entre 188 Países)	40
Riesgo País	A3
Índice KOF de globalización	81,32

Nota. Construida a partir de los aportes de GlobalEdge (2018).

Respecto al índice logístico para Polonia en el 2018 fue de 3.54 y se ubicó en el puesto 28. (Banco Mundial, 2020). Para Polonia, el ferrocarril es uno de los principales medios de transporte, en el cual se movilizan tanto pasajeros como mercancías, que se ve complementado por los aeropuertos, puertos marítimos y autopistas, esto dada la ubicación estratégica de Polonia ya que está en el centro oriente europeo y por ese lugar pasan casi todas las importaciones y exportaciones de sus países vecinos (Alemania, República Checa, Eslovenia, Lituania, Ucrania). Lo que más impacto causó en el transporte en el país fue su ingreso a la Unión Europea en 2004, ya que esto le permitió invertir grandes cantidades de recursos en modernizar sus medios de transporte. Cabe resaltar que la red de ferrocarriles en Polonia es de 19.837 kilómetros y 2500 estaciones por todo el país, también, este país tiene conexión con Yixinou, que es la red de ferroviaria más grande del mundo, pasa por España, Alemania, Polonia, Bielorrusia, China, Kazajistán y tiene más de 8.000 millas. Cuenta con 125 aeropuertos, el más importante es el de Chopin que se encuentra en la ciudad de Varsovia, es el más

grande del país y se encuentra a diez kilómetros de la capital y allí, se desarrollan las actividades de LOT Polish Airlines, la compañía aérea número 28 de Europa (Zonalogística, 2017). En puertos marítimos cuenta con 12, donde los más importantes se encuentran en la costa Báltica y son Gdynia, Szczecin, Swinojście y Gdansk, donde el más importante es el de Gdansk, ya que su función en Europa es única debido a que es el corredor de transporte Trans-europeo número uno, que conecta los países nórdicos con el sur y Este de Europa. Además, el puerto de Gdynia está especializado en carga general y carga consolidada que viene en contenedores, donde se conecta con una terminal de Ferri para mover la mercancía por el país y cuenta con dos terminales especializados en el majeo de contenedores y dos en carga general (ProColombia, 2019).

En cuanto a los servicios navieros desde la costa atlántica colombiana no existen navieras con servicios directos hacia Polonia pero sí tienen 8 rutas en conexión que son ofrecidas por 5 navieras, con un tiempo de tránsito desde 21 días. Los transbordos se realizan en los puertos de Panamá, Alemania y Países Bajos. De igual manera, el puerto de Buenaventura no cuenta con rutas directas, solo son 3 navieras que ofrecen 3 rutas, con tiempo de tránsito desde 30 días y las conexiones se realizan en los puertos de Alemania y Panamá (ProColombia, 2019).

Tabla 7.

*Principales destinos de las exportaciones marroquineras Polonia*

Alemania	República Checa	Rumania	Portugal	Francia
244.000.000	41.000.000	39.000.000	27.000.000	25.000.000

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019a).

El valor total de las exportaciones marroquineras en 2019 fue de \$488 millones USD, donde los productos más exportados fueron estuches, bolsas de viaje y mochilas. La venta de estos productos tuvo un incremento del 13,4% con respecto al 2018.(TrendEconomy, 2019). Como se puede ver, Alemania es el principal destino, tanto de exportaciones como importaciones, esto puede ser debido a la cercanía de Polonia con el mercado alemán, la mano de obra barata y calificada, por eso muchas empresas alemanas decidieron subcontratar la producción marroquinera de sus productos a empresas polacas. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Varsovia, 2017).

Tabla 8.

*Principales país origen de las importaciones marroquineras Polonia*

China	Alemania	Italia	India	Pakistán
475.000.000	113.000.000	58.000.000	56.000.000	34.000.000

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019a).

El valor total de las importaciones marroquineras en 2019 fue de \$1.030 millones USD, donde los productos más importados fueron estuches, bolsas de viaje y mochilas, donde la venta de estos productos tuvo un incremento del 5% con respecto al 2018 (TrendEconomy, 2019). Como se puede ver, China es el principal país origen de las importaciones, esto se debe a lo económico de los productos en dicho país. En Sudamérica, los principales importadores de productos marroquineros hacia Polonia y que son la competencia para Colombia son: Brasil (1.546.742.194,00 millones \$USD), Argentina (621.427.538,00 millones \$USD) y Ecuador (179.560.904,00 millones \$USD). (TrendEconomy, 2019).

Tabla 9.

*Principales países origen de productos marroquineros en América del sur hacia Polonia 2019*

Brasil	Argentina	Ecuador	Perú
1.546.742.194,00	621.427.538,00	179.560.904,00	89.508.211,00

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019b). Valores en USD

Como se observa en la tabla, estos son los países que más le exportan marroquinería a Polonia en Suramérica, sin contar a Colombia, es decir, competencia directa. El país que más le exporta es Brasil, se puede observar que la diferencia en el valor de las exportaciones brasileras con el resto de países es muy grande. Colombia, en el continente, se encuentra en el puesto tres de exportadores hacia el país polaco.

Polonia es un excelente destino para las exportaciones marroquineras de Colombia, como se puede observar tiene un buen índice logístico y un buen riesgo país, lo que genera confianza a la hora de entablar negociaciones, además, los productos nacionales cumplen con la calidad necesaria para tener aceptación en este mercado. Se tiene a favor el TLC que tiene Colombia con la Unión Europea, las rutas comerciales marítimas directas que tiene nuestro país con Polonia y la calidad de los puertos en el destino.

### Países Bajos.

Holanda es el quinto país que más importa productos marroquinos en la Unión Europea, en 2018, sus importaciones representaron un valor de \$723 millones USD, frente a \$379 millones de dólares en 2013, importando aproximadamente 28 millones de unidades en accesorios de cuero. Es un país escogido como país potencial para exportar productos marroquinos desde Colombia gracias a su evidente crecimiento respecto a las importaciones y su posicionamiento frente a los demás países, a partir del 2013, lo que corresponde a los últimos 5 años las importaciones han crecido un 13,8% anualmente (CBI, 2020).

Tabla 10.

#### *Datos sobre Países Bajos*

PIB	\$ 991,941 M
PIB per capita	\$ 57,565
Moneda	Euros (EUR)
Capital	Ámsterdam
Población	17.231.624
Superficie	41.540 km <sup>2</sup>
Rankin Doing Business	42 puntos
Indice de riesgo	A1
Índice KOF de globalización	de 92,84 puntos

*Nota.* Construida a partir de los aportes de GlobalEdge (2018). Cifras en dólares.

Debido a su constante contacto comercial con otros países, a los holandeses se les conoce como personas bastantes hábiles para los negocios, las decisiones que toman son en consenso, incluyendo a cada miembro de la empresa. Respecto a el trato comercial con Colombia, en 2017, Países Bajos representó en la balanza comercial colombiana ser uno de los socios más importantes para las exportaciones del país dentro de la Unión Europea USDmil 542 millones, según Agronet (2018). Joel

Brunen, gerente general de Solidaridad en Colombia, considera que Holanda al ser uno de los principales países en comercio sostenible, considera que Colombia podría aprender de este país ya que con su tecnología e inversión puede ayudar a varios sectores de la economía.

En los últimos años Colombia y Holanda han fortalecido sus relaciones comerciales, esto se ha visto reflejado en los acuerdos que se han firmado en beneficio de los dos países, entre ellos se firmó para 2014 la promoción de Importaciones de productos de Mercados Emergentes (CBI) entre la Cooperación del Centro Holandés de Promoción y ProColombia por un valor de 4 millones de euros, buscando ofrecer asistencia técnica a exportaciones colombianas de textiles, café, frutas y servicios TIC. Otro de los acuerdos firmados en el año ya mencionado anteriormente e importante para las industrias colombianas que se encuentra en favor a las empresas pymes, en este caso con el cual se podría ver beneficiado la industria marroquinera, el cual fue firmado con la Corporación Interamericana de Inversiones brindando asistencia y apoyo a empresas pymes tanto colombianas como holandesas logrando así en un futuro abrir nuevos mercados, y por último pero no menos importante de los varios acuerdos que se han firmado, se encuentra (R, 2020).

En temas de logística y transporte, Rotterdam ciudad puerto, ubicada al suroeste de Países Bajos, tiene el puerto más grande de Europa, ocupando el octavo puesto a nivel mundial. Además, cuentan con una gran infraestructura portuaria, contando con más de 40 puertos alrededor del país, tanto como principales y auxiliares. El segundo puerto más importante se encuentra ubicado en la capital, Ámsterdam, catalogado como un puerto multipropósito, cada vez en crecimiento para lograr convertirse en uno de los más importantes. En cuanto a los servicios navieros desde la Costa Atlántica colombiana, son 4 las navieras que ofrecen viajes directos con destino a Rotterdam, de origen en Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, llevando a cabo alrededor de 11 días para el tránsito de estas, complementándose con 7 navieras con tiempos de tránsito de aproximadamente 13 días que tienen conexión en Panamá dirigidas hacia Rotterdam, y Ámsterdam. Así mismo, se encuentran 6 navieras que ofrecen desde el puerto de Buenaventura hasta Rotterdam y Ámsterdam, donde una sola de ellas ofrece un viaje directo, los 5 restantes ofrecen un servicio hasta Perú y Panamá para hacer el respectivo cambio de buque.

Por vía aérea se tiene el aeropuerto internacional de Ámsterdam catalogado como el tercer aeropuerto más grande en Europa respecto a sus volúmenes de carga, facilitando de cualquier forma el manejo de todo tipo de carga y equipos, una característica importante a resaltar es la capacidad de



bodega que tienen los aviones disponibles desde Colombia a Ámsterdam, que más allá de suplir la necesidad de exportación de Holanda, suple y soporta de manera significativa el transporte de las demás exportaciones de Colombia hacia territorio europeo. En términos generales existe una gran oferta de servicios aéreos tanto desde Colombia a Países Bajos, y viceversa. Además, en cuanto al desempeño logístico, Países Bajos ocupó en 2016 el puesto 4°.

El mercado de la marroquinería es considerado uno de los mercados con mayor crecimiento respecto a sus exportaciones e importaciones. Holanda ocupa el puesto séptimo de países que más exporta a nivel mundial, posicionándose como el producto 46 de la lista en productos más exportado de Países Bajos.

Tabla 11.

*Principales destinos de productos marroquineros Países Bajos 2019*

Alemania	Italia	Reino Unido	Francia	Bélgica
\$524.801.785	\$239.968.021	\$274.180.345	\$250.675.571	\$147.368.284

*Nota:* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019c).

Alemania es el principal país importador de productos marroquineros desde Países bajos, en los últimos 3 años ha tenido un crecimiento constante y evidente, en 2017 se exportó \$431.846.544 USD, Holanda y sus exportaciones hacia Bélgica se han mantenido constantes a comparación con las de Francia e Italia las cuales decayeron a comparación del 2018, hacia Italia se exportó \$251.352.742 USD y a Francia \$ 258.066.98 USD para 2018 (TrendEconomy, 2019c).

Tabla 12.

*Principales países orígenes de productos marroquineros Países bajos 2019*

China	Vietnam	Italia	Alemania	Bélgica
-------	---------	--------	----------	---------

---

547,995,436 273.104.284 221.140.804 202.786.876 130.070.823

---

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019c).

En importaciones ocupa el puesto 44° en productos, y respecto a su posición frente a los demás países ocupa el noveno puesto a nivel mundial y el quinto puesto en el continente europeo. Italia y Vietnam han sido uno de los indicadores más positivos, donde se ha exportado cada año un poco más que el anterior, en 2018 Italia exportó \$192,958,648 USD y Vietnam exportó \$ 250.090.050,0 USD, evidenciándose el gran aumento en las importaciones que Países Bajos realizó, respecto a los países restantes sus cifras se mantuvieron estables respecto al año anterior (TrendEconomy 2019a).

En temas de competencia, América del Sur es la competencia existente más cercana que Colombia tiene, las manadas de ganado más grandes del mundo corresponden a esta parte del continente ubicándose en Argentina y Brasil varias industrias importantes que hacen parte de este sector. (Leather Miracles, 2017).

Tabla 13.

*Principales países origen de productos marroquineros en América del sur hacia Países Bajos 2019*

Argentina	Brasil	Uruguay	Bolivia
287,555	155,681	15,167	15,945

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019d). Cifras en dólares (USD).

Sus importaciones desde América del Sur las lidera el país argentino con \$287.555 USD, sin embargo, se dio una disminución notable respecto al año anterior, en 2018 Argentina exportó hacia Países Bajos \$ 336,680 USD, en el caso de Brasil sus exportaciones de marroquinería eran mayores también para 2018, con \$321,592 USD, aunque las importaciones de Uruguay y Bolivia son bajas son países que se han mantenido en el mismo rango respecto al año 2018.

En conclusión, Holanda es un país con un gran potencial para exportar productos marroquineros, Colombia es un país que tiene un TLC con Unión Europea el cual se benefician los dos. Colombia se

encuentra como uno de los países que presenta menos apertura económica, así lo menciona la Asociación Nacional de Comercio Exterior de Colombia, donde en un informe realizado se indica que las exportaciones del país colombiano apenas alcanzan los 637 USD por habitante, posicionándose como el quinto país con los indicadores más bajos respecto a América, así mismo para medir el grado de apertura comercial, se obtiene de la suma de las importaciones y exportaciones, ubicándose en el puesto 16, con un valor de 26,9%, exhibiendo uno de los índices más bajos, (PortalPortuario, 2017). Sin embargo, gracias al TLC se encontraron varias oportunidades para los productos exportables de Colombia. Además, el sector marroquinería se encuentra entre una ventaja comparativa como sector exportador, el cual ha aprovechado la ratificación del TLC, aprobado el 11 de diciembre del 2012, para potenciar su crecimiento en cuanto a exportaciones.

### **Bélgica.**

Bélgica se encuentra posicionado como el séptimo país que más importa marroquinería en el continente europeo, este país importó una cantidad de 291 millones el 2018, lo que lo posiciona como uno de los destinos con los que Colombia podría mejorar su relación comercial teniendo como referencia la marroquinería (CBI, 2019).

Tabla 14.

*Datos sobre Bélgica*

PIB	597,433,148,966
Pib per cápita	52,254 usd
Moneda	Euro (EUR)
Capital	Brúcelas

Población	11.433.256
Superficie	30.530km2,
Ranking Doing Business	45 puntos
Índice de Riesgo	A2
Índice kof de globalización	91,75

Nota. Construida a partir de los aportes de GlobalEdge (2018)

El TLC entre Colombia y la Unión Europea entró en vigencia en el 2013 (tlc.gov, 2018), lo cual le otorga ciertos beneficios a la hora de ingresar mercancías provenientes de Colombia, como son los aranceles más bajos para ciertos productos, entre ellos los productos marroquinos; de igual forma Bélgica y Colombia han tenido relaciones comerciales en cuanto a marroquinería se refiere, pero se ha visto disminuida ya que en el 2018 se realizaban importaciones de marroquinería colombiana por 17 mil dólares y para el 2019 se redujo hasta la cifra de 7 mil dólares, (maro, 2019) y de manera general como lo indica el artículo de perfil logístico de ProColombia “En el primer semestre de 2016, se exportaron a Bélgica 310.172 toneladas, que correspondieron a US\$ 222,792 millones en valor FOB. El mayor volumen de carga se transportó vía marítima, representando el 99,65% del total.” (ProColombia, 2016), lo que demuestra la buena relación comercial entre Bélgica y Colombia, al igual que lo demuestra que dicho país se especializa en la importación de commodities para su transformación, y uno de los fuertes de Colombia es la exportación de estos.

Tabla 15.

*Principales países destino de productos marroquinos Bélgica 2019*

Alemania	Italia	Reino unido	Corea	Japón
\$ 203.947.289	\$ 111.025.517	\$ 143.376.092	\$ 1.043.538	\$ 34.941.633

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019e).

En primer lugar, se encuentra Alemania, el cual ha sido el primer puesto en cuanto a destino de productos marroquinos por 3 años consecutivos, principalmente influenciado por la ubicación geográfica con la que cuentan ambos países ya que esta presta cierta facilidad a la hora de negociar, al igual que hacer parte de la Unión Europea lo que ofrece aranceles muy bajos. (TrendEconomy, 2019e).

Tabla 16.

*Principales países orígenes de productos marroquinos Bélgica 2019*

Francia	Italia	Corea
\$ 426.174.120	\$111.025.517	\$1.043.538

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019e).

En las importaciones de los productos marroquinos, aunque se ha visto una baja Francia ha sido el primer exportador, en el 2016 con \$ 449.836.929 en el 2018 con \$ 477.188.815 y finalmente en el 2019 como se puede observar en la tabla se vio una leve disminución de las importaciones de la manufactura marroquina (TrendEconomy, 2019e).

Tabla 17.

*Principales países origen de productos marroquinos en América del sur hacia Bélgica 2019*

Argentina	Brasil	Ecuador	Colombia
185,176.00	20,085.00	10,844.00	10,389.00

*Nota.* Construida a partir de los aportes de TrendEconomy (2019f) Valores en USD.

Como se puede observar en la anterior tabla, estos son los cuatro principales exportadores de marroquinería de América del sur, en primer lugar, se encuentra Argentina con 185,176 USD, Colombia ya se encuentra entre los cuatro primeros puestos, pero se encuentra con tan solo 10,389 USD, lo cual indica la poca relación comercial que posee Colombia con Bélgica. Por ende, la principal competencia de Colombia a nivel Suramérica sería Argentina (TrendEconomy, 2019fe).

En cuanto a los accesos de Bélgica, de forma marítima se cuentan con 8 puertos y subpuertos pero los principales son Amberes y Zeebrugges ya que estos le da accesibilidad a sus principales socios comerciales como los son Holanda y Alemania entre otros, en cuanto a el tránsito de Colombia a Bélgica toma aproximadamente de 13 a 16 día por este medio y de forma aérea se tienen 43 aeropuertos y en cuatro de sus principales ciudades, Bruselas, Lieja, Ostende y Amberes se tiene aeropuertos aceptados por la aduana para el tránsito de mercancía, por este medio actualmente no se encuentran habilitados el servicio de vuelos desde Colombia(ProColombia, 2016). De forma interna Bélgica cuenta con un sistema ferroviario el cual distribuye la mercancía alrededor de todo el país, gracias a este sistema Bélgica se encuentra en el puesto 6 a nivel mundial de los países con mejor desempeño logístico según el Logistic Performance Index.

### Elección del país prospecto para exportación de marroquinería

A continuación, se analizará en la siguiente tabla, los 3 países anteriormente mencionados, Bélgica, Holanda, y Polonia, analizando cada factor que influye para la elección de uno de estos. Se analizarán factores que fueron descritos y estudiados para así mismo poder elegir asertivamente el país al cual se expandirá el mercado colombiano de la marroquinería, donde gracias a estos factores se hallaran más oportunidades de negocio y/o inversión.

Tabla18.

*Tabla comparativa de datos.*

	<b>Polonia</b>	<b>Holanda</b>	<b>Bélgica</b>
<b>PIB</b>	\$1,205,917,498,455	\$991,941,839,767	\$597,433,148,966
<b>Pib per cápita</b>	\$ 31,756	\$ 52.565	\$ 52,254
<b>Puesto como principal importador de marroquinería</b>	puesto 9	puesto 5	puesto 7
<b>Exportaciones de Colombia hacia dicho destino</b>	-	\$ 69.962	\$12.128
<b>Índice de riesgo país</b>	A1	A1	A2
<b>Índice logístico</b>	puesto 9	puesto 4	puesto 6
<b>Doing Business</b>	puesto 33	puesto 36	puesto 45
<b>Principal competencia</b>	China \$475.000.000	China \$547,995,436	Francia\$426.174.120

Nota: Elaboración propia

Al analizar el cuadro con los datos correspondientes a cada país, se hace una comparación y se analiza cada factor para así mismo elegir el país que más se adecue para las exportaciones de productos marroquinos de Colombia. Se selecciona el PIB para analizar por medio de esta cifra el crecimiento de la economía de cada país, en este caso el que mayor PIB representa es Polonia. El PIB per cápita, permite observar cuanto produce cada persona al año, demostrando el nivel de riqueza de un territorio, Holanda con \$ 52. 565 USD, es el país que cuenta con una de las mayores cifras a nivel europeo. Como mayor principal importador del continente europeo comparando los tres países, ocupado el puesto 5, esta Holanda, seguido de Bélgica en el puesto 7. Holanda es el país al que Colombia más exporta con \$69.962 USD. En el caso del índice de riesgo, identifica la capacidad del país para cumplir con sus responsabilidades económicas internacionales, representando un A1 para Holanda y Polonia, mostrando la estable situación económica y política de estos dos países, evidenciándose por el comportamiento que tienen las empresas respecto al pago. En el índice logístico Holanda ocupa el primer puesto en el cuadro comparativo, ocupando el puesto 4 a nivel continente europeo, siendo Holanda quien tiene el segundo puerto más grande e importante de la Unión Europea, tanto por infraestructura, tecnología y ubicación. Para el indicador Doing Business, Polonia ocupa el primer puesto en la tabla comparativa, seguido de Holanda con el puesto 36 a nivel general, este indicador se considera importante, ya que nos indica la facilidad para hacer negocios en el país. Después de un breve análisis se puede deducir que el país más idóneo para que Colombia exporte los productos de marroquinería es Holanda, evidenciando un gran potencial como importador de éstos al continente europeo, ya que tanto como en el PIB, PIB Per cápita, índice logístico, índice de riesgo, ocupa el primer puesto en estos indicadores, presentando así la opción más factible para Colombia y sus exportaciones.

### **Estrategia de entrada.**

Como arrojó la matriz, el país más idóneo para realizar importaciones de productos marroquinos es Países Bajos. La manera de llegar a este mercado será por exportación directa a los compradores, gracias a que en Holanda las grandes cadenas de supermercados tienen relación constante con los fabricantes. Este país, cuenta con 4300 supermercados, donde los principales líderes del mercado son Ahold, Superuine y Jumbo, donde el más apto para realizar la distribución de la mercancía es este último, ya que tiene sección de ropa y accesorios, tales como bolsos, correas, mochilas, carteras, entre otros productos marroquinos, tomando como ventaja que este se encuentran en Colombia, así mismo



facilitando su exportación (Legiscomex, 2017). Además, esta cadena de supermercados es la segunda más grande de Holanda, ya que en 2011 compraron el supermercado C1000 (Araújo, 2019).

La exportación se hará vía marítima, ya que es la más usada, más económica, que mueve mayor cantidad de toneladas de mercancía en dicho país y que recibe más exportaciones en valor FOB. Como se explicó anteriormente, Holanda tiene 40 puertos marítimos y el principal puerto hub de Europa, el de Rotterdam, donde se conectan diferentes líneas marítimas y se distribuye la carga a diferentes lugares del mundo. Desde Colombia, en la Costa Atlántica hacia Países Bajos, doce rutas directas y en conexión, siete navieras con tiempo de tránsito desde doce días, donde los transbordos se realizan en puertos de Colombia, Bélgica, Panamá y Países Bajos, desde el puerto de Buenaventura existen seis rutas de conexión con un tiempo de tránsito desde los veinte días y las conexiones se realizan en los puertos de Panamá y Países Bajos. La exportación se hará desde el puerto de Santa Marta hacia el puerto de Rotterdam, que es una conexión directa y dura doce días (ProColombia, 2019).

Esta exportación está dada en el incoterm FOB, donde las obligaciones de Colombia como exportador terminan cuando deja la mercancía en la bodega del buque, cargada, estibada y con el despacho de exportación listo. La responsabilidad para el exportador termina cuando la mercancía es declarada a bordo del buque, ya la responsabilidad pasa al transportista que queda en custodia de los bienes y responderá por cualquier daño o pérdida que pueda sufrir la mercancía. El comprador paga el transporte internacional (Agent Comex EC, 2020). La documentación exigida para la exportación es la factura comercial original, los certificados de bienes sujetos a derechos preferenciales y la licencia de importación si es necesaria y no hay restricciones arancelarias para este producto (ProColombia, 2019).

Como se explicó en el marco teórico, en este trabajo se usó el modelo Way Station y de este se aplicaron las primeras cuatro etapas: la primera, Planeación estratégica, donde se recoge la información para encaminar el proceso, la cual se ve en el primer capítulo de este trabajo, donde se habla del sector marroquinero colombiano, cómo se encuentra, qué tipos de cuero se emplean, toda esta información es necesaria para tener un panorama general. La segunda etapa, investigación de mercados: donde se hace una investigación de mercados profunda, esta se ve en el segundo capítulo, donde el mercado objetivo es Europa y se hace un breve análisis de este mercado en general para así, con esa información estudiar a profundidad tres mercados potenciales: Polonia, Bélgica Y Países bajos. Después de estudiar estos 3 mercados, y hacer una matriz de ponderación para escoger el mejor

destino, se determinó que Países Bajos es el mercado ideal para los productos Colombianos y esto es la etapa tres del modelo, selección de mercado, y por último se llega a la etapa cuatro que es la final para este trabajo y es el modelo de entrada al país destino, se escoge una exportación directa a una de las cadenas de supermercados más grandes y fuertes de dicho país, Jumbo, donde se venderán los productos, la manera de enviar estos será vía marítima utilizando el incoterm FOB.

## **Conclusiones**

El presente trabajo propuso como objetivo general identificar mercados potenciales en Europa en los que Colombia podría incrementar y fortalecer sus exportaciones de productos marroquinos para tal fin el trabajo se dividió en dos partes, según lo analizado en primera instancia, la marroquinería representa el 0,27% del PIB Colombiano. El sector marroquino en el país puede ofrecer muchas oportunidades para la economía de la nación, fortaleciendo la industria nacional para impulsar las exportaciones, pero este sector se encuentra en decadencia por la falta de inversión gubernamental, el contrabando chino que no es controlado entra sin aranceles y a unos precios más bajos del producto nacional. Sin embargo, el sector trabaja para exportar productos de calidad y así, lograr que el gobierno lo considere como uno de oportunidades a futuro. La industria ha sido muy variable los últimos años, con alzas y bajas, pero ha ido en subida desde el 2017 y desde ahí, año a año, las exportaciones de productos marroquinos se mantienen por encima los cincuenta millones de dólares.

Para la segunda parte y al analizar los mercados potenciales en Europa se evidencia que los 10 principales importadores de productos marroquinos son Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, España, Bélgica, Austria, Polonia, Suecia quienes en su mayoría importan bolsos de viaje, carteras y productos que se encuentran en el segmento de transporte, para el análisis se escoge a 3 países, Bélgica, Polonia y Países Bajos, y se llega a la conclusión que Países. Bajos es el país idóneo para que Colombia exporte productos marroquinos, llegando de manera directa a los compradores, se realizara por medio de vía marítima, escogiendo tiendas Jumbo para la distribución de estos productos.

## Lista de referencias

- ACICAM. (2018). Informe Exportaciones diciembre 2014-2016. ACICAM. Recuperado de: <https://acicam.org/download/informe-exportaciones-diciembre-p-2016-2/>
- ACICAM. (2019). Informe Exportaciones diciembre 2016-2018. ACICAM. Recuperado de: <https://acicam.org/download/informe-exportaciones-diciembre-2016-2018/>
- ACICAM. (2020). Informe Exportaciones diciembre 2017-2019. ACICAM. Recuperado de: <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2019/>
- Agent Comex EC. (2020). Los 11 términos de los Incoterms 2020. Agent Comex EC. Recuperado de: <https://agentcomexec.com/los-11-terminos-de-los-incoterms-2020/>
- Agronet. (2018a). Colombia y Holanda, equipo ideal hacia un comercio más sostenible. Ministerio de agricultura. Recuperado de: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Colombia-y-Holanda,-equipo-ideal-hacia-un-comercio-m%C3%A1s-sostenible.aspx>
- Alarcón López, L.V, Caro Sánchez, J.A, González Urrea, L.C. (2016). Prospectiva del Sector de Calzado de Cuero en Colombia, caso Calzado Yullyan. (Trabajo de grado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12731/1013640317-2016.pdf?sequence=4>
- Amador, D. C. T. (2019). Colombia: Así va la industria de la marroquinería en el país. América Retail. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-va-la-industria-de-la-marroquineria-en-el-pais/#>
- Analdex. (2017). Analdex. Recuperado de <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/>
- Araújo, R. (2019). ICEX. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Haya. Recuperado de: [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode2/~edisp/doc2019816788.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=19-03-2019&utm\\_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20gran%20distribuci%C3%B3n%20alimentaria%20en%20Pa%C3%ADses%20Bajos%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode2/~edisp/doc2019816788.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=19-03-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20gran%20distribuci%C3%B3n%20alimentaria%20en%20Pa%C3%ADses%20Bajos%202019)

- Banco Mundial. (2020). Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) – Poland. Banco Mundial. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=PL>
- Bernal, C. (2013). LegisComex. Sistema de Inteligencia Comercial. Oportunidades y retos de un TLC entre Colombia y China. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/documentos/oportunidades-y-retos-tlc-entre-colombia-y-china-carolin-bernal-actualizacion>
- Brand, L. V. (2019). Colombia: Así va la industria de la marroquinería en el país. El País. Recuperado de Colombia: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-va-la-industria-de-la-marroquineria-en-el-pais/>
- Cardona, J., Martínez, A., Velásquez, S., y López, Y. (2015), Análisis de indicadores financieros del sector manufacturero del cuero y marroquinería: un estudio sobre las empresas colombianas. Informador técnico. 79 (2). Recuperado de: [http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf\\_tec/article/view/160/179](http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/160/179)
- Castaño, C., Quecedo, R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Researchgate. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/39219263\\_Introduccion\\_a\\_la\\_metodologia\\_de\\_investigacion\\_cualitativa/link/53fdac2b0cf2364ccc08e9fe/download](https://www.researchgate.net/publication/39219263_Introduccion_a_la_metodologia_de_investigacion_cualitativa/link/53fdac2b0cf2364ccc08e9fe/download)
- Castro Rodríguez, D. A. (2018). Análisis de la administración de las pequeñas y medianas empresas del sector marroquinería en Colombia: Una mirada desde los cambios constantes de la economía global (trabajo de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22513/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20D%20AVID%20CASTRO.pdf>
- Castro., Velásquez, J. (2013). Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología Delphi: análisis estructural y juego de actores. Recuperado de [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/3248/1/factores\\_cuero.pdf](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/3248/1/factores_cuero.pdf)
- CBI. (2019). CBI. Recuperado de: <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/leather-fashion/market-potential>

- CBI. (2020). El potencial del mercado europeo de los complementos de moda en piel. Ministerio de Relaciones Exteriores. <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/leather-fashion/market-potential>
- Dávila, M. A., Ospina, D. F., Vásquez, A. G., & Plaza, G. B. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de investigación (30). Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=272EB1146F201C0F5BDA0B69A4B75288?sequence=1>
- Dinero. (2005). Cuero, calzado y marroquinería. Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/cuero-calzado-marroquineria/27868>
- Dinero. (2017). 2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-de-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/242008>
- Dinero. (2018). Así ha sido la paulatina recuperación de la industria del cuero y calzado en Colombia. Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-esta-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/275506>
- Dinero. (2019). 'Feria del cuero y calzado dará un impulso al sector en el segundo semestre'. ¿Cómo está la industria del cuero y el calzado en Colombia? Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-esta-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/275506>
- DNP. (2004). DNP. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>
- Exportapymes. (2018). Exportapymes. Recuperado de: [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2129\\_colombia\\_cuero\\_marroquineria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2129_colombia_cuero_marroquineria.pdf)
- García Sierra, C., Bonilla Caicedo, J.A. y Monroy Sepúlveda, R. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de bolsos en la ciudad de San José de Cúcuta. (Trabajo de grado, Universidad Libre seccional Cúcuta). Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15867/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernández Olave, J.S. (2014). Propuesta de integración empresarial para el sector industrial de calzado y marroquinería de El Restrepo. (Trabajo de grado). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/40022/1/2869149.2014.pdf>
- Hernández, J. I. P. (2020). Colombia: sector de calzado y marroquinería reciben apoyos económicos. LatinAmerican Post. Recuperado de: <https://latinamericanpost.com/es/19541-colombia-sector-de-calzado-y-marroquineria-reciben-apoyos-economicos>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- INEXMODA. (2019). Informe del sector calzado y marroquinería. INEXMODA. Recuperado de: [https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe\\_Especial\\_Calzado\\_y\\_Marroquineri%CC%81a\\_-\\_Jun\\_2019.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf)
- La República. (2019). El comercio vende más y la industria repunta. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/el-comercio-vende-mas-y-la-industria-repunta-2884944>
- Leal, A. (2019). Manufactura de calzado se recupera, pero sigue en terreno negativo. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/manufactura-de-calzado-se-recupera-pero-sigue-en-terreno-negativo-525353>
- Leather Miracles. (2017). Global Presence. <https://www.leathermiracles.com/our-leather/Legiscomex.com>. (2017). Legiscomex.com. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/EUROPACUEROS>
- Mantilla, G. (2019) será el año para la marroquinería y el cuero. Periódico El Campesino – La voz del campo colombiano. Recuperado de: <https://www.elcampesino.co/2019-cuero-marroquineria/>
- Maro. (2019). Maro. Obtenido de <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/1>
- Maro.(2020).Mapa Regional de Oportunidades. Maro. Recuperado de: <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/11>

- MinComercio. (2018). ABC del acuerdo comercial con la Unión Europea. MinComercio. Recuperado de: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea/contenido/acuerdo-comercial/texto-final-del-acuerdo-comercial/abc-del-acuerdo-comercial-con-la-union-europea>
- Moyano Calderón, A.M, Sierra Pinzón, J.K. (2016). Estructura industrial del sector de cuero, calzado y marroquinería en la región de Bogotá y Cundinamarca para el período 2000 al 2012. (Proyecto curricular). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2988/1/MoyanoCalder%C3%B3nAndr%C3%A9sMauricio2016.pdf>
- Páez Pérez, P. N., Jiménez, W. G., & Danna-Buitrago, J. P. (2018). La Competitividad de los Artículos de Calzado, Cuero y Marroquinería en Colombia: Revisión de la Literatura. Diálogos de saberes, (48), 1-26. Recuperado de: <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.48.2018.4729>
- PortalPortuario. (2017). Colombia es uno de los países latinoamericanos con menos apertura comercial. Recuperado de: <https://portalportuario.cl/colombia-uno-los-paises-latinoamericanos-menos-apertura-comercial/>
- Procolombia. (2016) Recuperado de: <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-belgica>
- ProColombia. (2019). Estados Unidos - Manufacturas de cuero. Portal de Exportaciones - Colombia Trade. Recuperado de: <https://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio/estados-unidos-manufacturas-de-cuero>
- ProColombia. (2019). Perfil logístico de exportación a Polonia. ProColombia. Recuperado de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-polonia>
- ProColombia. (2020). Compradores de 14 países buscan cuero y calzado colombiano. Sala de Prensa. ProColombia. Recuperado de: <https://procolombia.co/noticias/compradores-de-14-paises-buscan-cuero-y-calzado-colombiano>
- Reissig,P.(2008).Fido Palermo. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=5668&id\\_libro=1](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5668&id_libro=1)

Romero Pérez, A.P., Corredor Delgado, L.M. (2009). Plan de negocios para crear una empresa productora y comercializadora de marroquinería, para jóvenes de estratos 4, 5,6 de la ciudad de Bogotá. (Taller de grado II). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis179.pdf>

S. (2019). Importaciones de Bolsos Ponen en Riesgo a los Marroquineros. Sectorial Análisis, monitoreo y evaluación de sectores. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado/item/207737-importaciones-de-bolsos-ponen-en-riesgo-a-los-marroquineros>

Sectorial.(2017). Sector del Cuero, Inquieto en el 2017. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado/item/65678-sector-del-cuero,-inquieto-en-el-2017>

TLC.gov. (2018). TLC.gov. Recuperado de: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea>

Tobón Orozco, D, Barrientos Marín, J. (2009). Libro SENA: Caracterización de entornos y determinantes de la eficiencia en los sectores del cuero, el calzado y la marroquinería, 2009. (Archivo PDF). Medellín, Colombia. Recuperado de: <ftp://ftp.drivehq.com/cavasco/grupom/librosena.pdf>

TrendEconomy. (2019a). Polonia Importaciones y Exportaciones Mundo Manufacturas de cuero; talabartería y guarnicionería. TrendEconomy. Recuperado de: [https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42,4202&reporter=Poland&trade\\_flow=Export,Import&indicator=NW,TQ,TV&time\\_period=2019,2018,2017,2016,2015,2014,2013,2012,2011,2010,2009,2008](https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42,4202&reporter=Poland&trade_flow=Export,Import&indicator=NW,TQ,TV&time_period=2019,2018,2017,2016,2015,2014,2013,2012,2011,2010,2009,2008)

13,2012,2011,2010,2009,2008

TrendEconomy. (2019b). Polonia Importaciones y Exportaciones Mundo Manufacturas de cuero; talabartería y guarnicionería. TrendEconomy. Recuperado de: [https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42,TOTAL&reporter=Poland&trade\\_flow=Import&partner=Argentina,Bolivia,Brazil,Colombia,Ecuador,Guatemala,Panama,Peru,Uruguay,Venezuela&indicator=TV&time\\_period=2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019](https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42,TOTAL&reporter=Poland&trade_flow=Import&partner=Argentina,Bolivia,Brazil,Colombia,Ecuador,Guatemala,Panama,Peru,Uruguay,Venezuela&indicator=TV&time_period=2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019)

TrendEconomy. (2019c). Holanda Importaciones y Exportaciones Mundo Manufacturas de cuero; talabartería y guarnicionería. TrendEconomy. Recuperado de: [https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42&reporter=Netherlands&trade\\_flow=Export,Import&partner=World&indicator=TV&time\\_period=2014,2015,2016,2017,2018,2019](https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42&reporter=Netherlands&trade_flow=Export,Import&partner=World&indicator=TV&time_period=2014,2015,2016,2017,2018,2019)



TrendEconomy. (2019d). Holanda Importaciones y Exportaciones Mundo Manufacturas de cuero; talabartería y guarnicionería. TrendEconomy. Recuperado de: [https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42,TOTAL&reporter=Netherlands&trade\\_flow=Import&partner=Argentina,Bolivia,Brazil,Colombia,Ecuador,Guatemala,Panama,Peru,Uruguay,Venezuela&indicator=TV&time\\_period=2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019](https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=42,TOTAL&reporter=Netherlands&trade_flow=Import&partner=Argentina,Bolivia,Brazil,Colombia,Ecuador,Guatemala,Panama,Peru,Uruguay,Venezuela&indicator=TV&time_period=2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019)

TrendEconomy. (2019e). Bélgica Importaciones y Exportaciones Mundo Manufacturas de cuero; talabartería y guarnicionería. TrendEconomy. Recuperado de: [trendeconomy: https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=4202&reporter=Belgium&trade\\_flow=Export&partner=Germany,Italy,Spain,UnitedKingdom&indicator=TV&time\\_period=2015,2016,2017,2018,2019](https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=4202&reporter=Belgium&trade_flow=Export&partner=Germany,Italy,Spain,UnitedKingdom&indicator=TV&time_period=2015,2016,2017,2018,2019)

TrendEconomy. (2019df. Bélgica Importaciones y Exportaciones Mundo Manufacturas de cuero; talabartería y guarnicionería. TrendEconomy. Recuperado de: [https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=4202&reporter=Belgium&trade\\_flow=Import&partner=Germany,Italy,World&indicator=TV&time\\_period=2014,2015,2016,2017,2018,2019](https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=4202&reporter=Belgium&trade_flow=Import&partner=Germany,Italy,World&indicator=TV&time_period=2014,2015,2016,2017,2018,2019)

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de investigación, (30). Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=272EB1146F201C0F5BDA0B69A4B75288?sequence=1>

Vivir, R. (2020). Se estrechan los lazos entre Colombia y Holanda. El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/se-estrechan-los-lazos-entre-colombia-y-holanda/>

Zonalogística. (2017). Polonia, un pequeño gigante en Europa. Zonalogística. Recuperado de: <https://zonalogistica.com/polonia-un-pequeno-gigante-en-europa/>