

**VARIABLES DE COMPETITIVIDAD QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO EL  
SECTOR DEL CUERO EN BOGOTÁ ENTRE 2009-2013.**

**DIANA LORENA SUAREZ VIANA COD: 22047  
JONATHAN STEVEN ROJAS PARRA COD: 22122**



**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTA  
NOVIEMBRE  
2014**

**VARIABLES DE COMPETITIVIDAD QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO EL  
SECTOR DEL CUERO EN BOGOTÁ ENTRE 2009-2013.**

**DIANA LORENA SUAREZ VIANA COD: 22047  
JONATHAN STEVEN ROJAS PARRA COD: 22122**

**Proyecto de grado para optar título de Profesional En Comercio Internacional**

**Asesor de proyecto  
Magíster Dustin Tahisin Gómez Rodríguez**



**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTA  
2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Magíster Dustin Tahisin Gómez Rodríguez, profesor de la Universidad ECCI que durante el desarrollo de este documento y a lo largo de dos semestres fue la persona integra en sus procesos como asesor, al igual que trasmitiéndonos nuevos conocimientos en el desarrollo del proyecto. Así mismo agradecemos a la universidad por brindarnos los espacios para cumplir con los requisitos exigidos por ellos, y poner a disposición todo un conjunto de información clave para el desarrollo de este proyecto, y a Diana por su incondicional apoyo y entrega en el desarrollo de este documento.

Jonathan

A Jonathan por su compañerismo y responsabilidad durante el desarrollo de este documento. Al profesor Dustin por su exigencia en el proceso, y a todas las directivas de la universidad ECCI que hoy reciben este documento como proceso de una investigación.

Diana

## Resumen

El siguiente documento es una investigación de las posibles variables que afectan la competitividad del sector de cuero en Bogotá entre los años 2009 y 2013, el cual profundiza en lo político y legislativo que afecta verdaderamente a este sector. Se utilizaron fuentes de información confiables tanto de entidades privadas como públicas, al igual que datos estadísticos del sector para identificar los acontecimientos más destacados, y al final dar posibles soluciones algunos de los procesos encontrados en los capítulos uno y dos de este documento

## Summary

The following paper is an investigation of the possible variables affecting the competitiveness of the leather sector in Bogotá between 2009 and 2013, which explores the political and legislative really affect this sector. Reliable sources of information from both private and public sectors were used as statistical industry data to identify the most important events and provide possible solutions to end some of the processes found in chapters one and two of this document

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Titulo del proyecto .....                           | 7  |
| Línea de investigación.....                         | 7  |
| Línea de investigación de la Facultad .....         | 7  |
| Formulación del problema .....                      | 7  |
| Descripción del proyecto.....                       | 7  |
| Justificación.....                                  | 8  |
| Objetivos .....                                     | 8  |
| Objetivo general .....                              | 8  |
| Objetivos específicos .....                         | 9  |
| Alcance.....  | 9  |
| Micro- Bogotá .....                                 | 9  |
| Macro – Colombia.....                               | 10 |
| Antecedentes .....                                  | 10 |
| Diseño metodológico .....                           | 12 |
| Marco referencial .....                             | 12 |
| Teoría de la competitividad de Michael Porter ..... | 12 |
| Teoría de la ventaja comparativa .....              | 15 |
| Cronograma De Actividades .....                     | 15 |
| Capítulo 1 .....                                    | 16 |
| Capítulo 2.....                                     | 23 |
| Capítulo 3.....                                     | 27 |
| Conclusiones .....                                  | 31 |
| Bibliografía .....                                  | 33 |

## TABLA DE IMAGENES

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Proceso de curtido y acabado de cuero..... | 21 |
| Ilustración 2 Sin tecnología .....                       | 29 |
| Ilustración 3 Con tecnología.....                        | 29 |

### Titulo del proyecto

VARIABLES DE COMPETITIVIDAD QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO EL SECTOR DEL CUERO EN BOGOTÁ ENTRE 2009-2013.

### Línea de investigación

#### Línea de investigación de la Facultad

Análisis de las características competitivas de Bogotá D.C y Cundinamarca e identificación de Clúster y sectores con ventajas competitivas para su inserción Internacional.

### Formulación del problema

Al realizar las respectivas consultas del proceso en el sector del cuero, encontramos que hay gran participación de empresas, las que se dedican a realizar la transformación de insumos son aproximadamente 13.000, y son cerca de 15.000 en el área de comercialización; Cabe resaltar que en cuanto a participación Bogotá, cubren el 71 % de la producción. (Dane, 2014), De ahí que la entrada en vigencia del TLC COLOMBIA – USA, ha generado en los gremios gran preocupación, ya que esto afectará en gran medida a este sector, el cual traerá consecuencias negativas que los llevara directo al declive de su producción. (Mincit, 2012). Por consiguiente, la cifras del Dane nos muestran la caída que ha tenido el mercado en los últimos años y eso nos lleva a preguntarnos qué sucede, y que necesita este sector para ser competitivo, ya que ha sido durante varios años un sector pionero, que se debe recuperar mirándolo desde lo legislativo y competitivo dando las posibles soluciones a este problema. (Fedecuero, 2013). De ahí que nuestra pregunta problema sea: ¿Qué posibles variables pueden estar afectando la competitividad, en el sector del cuero en Bogotá?

### Descripción del proyecto

Con el presente proyecto de investigación, queremos lograr identificar los problemas que ha presentado el sector productor de cuero en Bogotá, que afectan su competitividad, en el periodo comprendido del 2009 al 2013, para luego con la información obtenida dar posibles soluciones a los problemas encontrados durante el desarrollo de la investigación, y así las

empresas pertenecientes a este sector puedan aplicar medidas de contingencia, donde los nuevos procesos hagan llamativo el cuero a los ojos de un comerciante y/o posible comprador y donde se les prefiera por variables que se resaltan, logrando así ser más competitivo en el mercado nacional, atractivo para el extranjero, y para este último es importante presentar una amplia gama de opciones las cuales deben contar con características importantes que lo diferencien del resto de empresas productoras de cuero de otros países. De igual modo, buscaremos los proyectos o estudios que se han llevado a cabo en este sector para así ir identificando los posibles problemas que este presenta, así mismo consultaremos las cifras que presentan las entidades con respecto a las estadísticas de este sector, para así al final brindar unas posibles soluciones que haga más competitivo el sector y le brinde la posibilidad de fortalecerse para ser de nuevo pionero en ventas calidad y producción. (Dane, 2014)

### Justificación

Basándonos en la línea de investigación planteada por la Universidad ECCI en la cual nos permite basarnos en el sector de cuero en Bogotá, se realizara una investigación para lograr dar un resultado de las posibles soluciones a los problemas encontrados durante el desarrollo del proyecto de investigación, que tendrá un enfoque en la parte competitiva del sector de cuero en Bogotá parametrizado entre el año 2009 -2013, demostrando así a la ECCI que siguiendo los objetivos planteados por nuestro proyecto tendremos como finalidad demostrar una nueva oportunidad que se necesitaría para ser más competitivo, superando los obstáculos y solucionando sus problemas como resultado final del proyecto.

### Objetivos

#### Objetivo general

Identificar los posibles problemas que afectan la competitividad del sector productor de cuero en Bogotá entre 2009 - 2013.

## Objetivos específicos

Análisis del sector productor de cuero en Bogotá, desde lo político y legislativo comprendidos en el periodo de 2009 a 2013.

Identificar los posibles problemas que presenta el sector en la parte competitiva dentro del periodo 2009 a 2013.

Generar posibles soluciones que ayuden a las empresas a ser más competitivas a nivel Nacional e Internacional.

## Alcance

### Micro- Bogotá

A nivel Nacional con el proyecto, nos enfocaremos en el sector de empresas productoras de cuero, el cual tendrá su desarrollo en el departamento de Cundinamarca, donde se realizará un bagaje por las empresas transformadoras de cuero, partiendo de la investigación que se efectuará en Bogotá para identificar los principales problemas que afectan su competitividad desde lo político y legislativo, logrando así dar las posibles soluciones al mercado interno. Por otro lado en el ámbito Internacional nuestro proyecto se verá reflejado, pues gracias a nuestras propuestas nacionales y al mejoramiento de su competitividad este mercado será más atractivo a los ojos de los compradores donde no solo se podrá mejorar respecto a proceso sino también a innovación aplicada por las empresas. Esto nos lleva a buscar cifras que nos muestren la producción interna del mercado, donde podamos direccionar a niveles altos de producción en ventas de muy buena calidad, logrando así el cumplimiento del objetivo deseado. (Dane, 2013)

## CIFRAS

En el tercer trimestre del año 2013 la economía bogotana creció 4,1%.

Entre los años 2009 y 2013 el PIB de los bogotanos se duplicó en un 4% a comparación del año 2009 que era de un 2%.

Durante el tercer trimestre del año 2013, la economía bogotana creció 4,1% con relación al mismo trimestre de 2012, cuando reportó 2,7%. Las actividades con mayor crecimiento durante este período fueron transporte, almacenamiento y comunicaciones con 5,9%.

El comercio, reparación y hoteles con 5,3%.

La participación porcentual del PIB nacional entre el año 2005 y 2009, Bogotá tiene una participación total del 25.9 %. (Dane, 2014)

### Macro – Colombia

Colombia un país que nos ofrece gran diversidad flora fauna y diversidad de materia prima, el cual es aprovechado por varios sectores para generar grandes industrias y proyectos económicos que se derivan de la misma calidad, y talento humano que se encuentra en este país. Es necesario recalcar alguna información económica de importancia. Durante el año 2012 la economía colombiana creció en 4,0% con relación al año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre comparado con el mismo trimestre del año anterior (Dane ,2013). Podemos decir que Colombia frente a las cifras arrojadas por el Dane creció 4,3% en 2013 siendo una cifra que no llego a la meta que había sido fijada pues el gobierno había establecido el 4.5% para el año, sin embargo si supero la cifra que los analistas habían indicado que era del 4.1%, uno de los sectores que más apalanco la economía para el año gravable 2013 fue la construcción que permitió un crecimiento del 9.8% en el PIB. (Parada, 2014)

### Antecedentes

Colombia adopta medidas proteccionistas, como por ejemplo el Decreto 0074 buscaba la disminución del contrabando que afecta directamente a los productores; dicha decisión del Gobierno mostró cambios positivos a partir del mes de Abril, las importaciones de zapatos a precios inferiores de un dólar por par, bajaron de 5,3 millones en el primer trimestre de 2013 a 586.391 pares en el segundo trimestre, con una reducción del 89%. Respecto a los industriales de calzado y marroquinería también tuvieron beneficios con la publicación del decreto 2469, donde el Gobierno no permitía el envío de materias primas en gran parte enviadas al exterior. Lo que quiere decir que los productores Colombianos podrán seguir su curso en ser el tercer productor regional de cuero, calzado y marroquinería, después de Brasil y México. (Grupo, 2013).

Ahora veamos, el sector del cuero ha tenido un comportamiento muy dinámico y competitivo, y esto se debe a la inversión que se hace con los avances tecnológicos los cuales permiten que haya una disminución en costos y que la calidad de los productos sea cada vez más exacta. Cabe señalar que este sector es liderado por China gracias al fenómeno “off-shoring” (que tiene que ver con el traslado completo de la producción a un sitio donde las condiciones en general sean más favorables y económicas). (Dinero, 2011).

Es líder en el sector porque su manera de producción es en línea, donde es mano de obra excelente con bajos costos y mayor calidad, lo que da seguridad y permite inversión extranjera; Aun así es importante resaltar que Colombia en los últimos años ha demostrado su gran desarrollo en la industria manufacturera sobre todo en el sector marroquinería, realizada con la coordinación de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el sector obtuvo un crecimiento superior al 6% en producción y ventas. Estas cifras halladas permiten identificar el buen momento del sector pues aparte de mejorar en calidad, ha permitido que tenga reconocimiento mundial gracias a diversos eventos como Colombia moda, donde se reúnen importantes representantes de la industria textil y la marroquinería. (Fuentes, 2013).

En consecuencia las ventas de calzado, jalonaron el crecimiento industrial nacional con 21,6%, lo que indica la fluctuación que ha tenido el sector. Dicha dinámica, permitió al observatorio de calzado y marroquinería a corte de octubre revelar que las compras al término del noveno mes del año alcanzaron los 2.3 billones de pesos, lo que presentó un crecimiento corriente de 2,6% y real del 4,0% respecto al mismo periodo de año anterior. Dicho estudio registro un crecimiento en ventas en diferentes ciudades Neiva con 1.9%, Bucaramanga con 1.7% y Barranquilla con 1.6%. Si bien se demuestran buenos resultados de la industria en un corto plazo, esto demuestra que Colombia debe seguir invirtiendo en tecnología si desea seguir compitiendo con el mundo, menor costo, mayor calidad y preparados para enfrentar el gran problema de contrabando. (Dinero, 2011)

## Diseño metodológico

Este proyecto de grado, expresa una versión literaria bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio, que tiene como objeto revisar todas las bibliografías académicas que se encuentre en el desarrollo ajustadas a nuestro proceso.

## Marco referencial

### Teoría de la competitividad de Michael Porter

La competitividad según lo indica Porter es la productividad que se genera por una unidad de trabajo o de capital humano que desarrolla una acción. Para determinar correctamente según él, es necesario irse a la empresa y al sector e identificar todos los factores de valor agregado sabiendo así, si son o no sostenibles a mediano o largo plazo. (Cervantes, 1997).

Michael Porter establece cinco fuerzas determinantes en la competitividad:

Rivalidad entre competidores.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Poder de negociación de los consumidores.

Poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Elías, 2014)

### RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Hay que tener presente que son empresas dedicadas a la producción de un mismo bien y tienen competencia directa en la industria:

Cuando esta rivalidad es grande las empresas deben adoptar medidas que convengan a los competidores estar por debajo de lo que esta ofrece, unos de los detonantes para que esta rivalidad aumente es:

La demanda por los productos de la industria disminuye.

Existe poca diferenciación en los productos.

Las reducciones de precios se hacen comunes.

Como estrategia ante la rivalidad, las empresas pueden:

Brindar nuevos servicios.

Aumentar la publicidad.

Aumentar las promociones de ventas. (Isorid, 2004)

#### AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Este es sin duda un factor detonante para las empresas, que de cierta manera son manejadas con barreras arancelarias para entrada y salida de mercancías.

Algunas amenazas:

La falta de experiencia.

Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.

Grandes necesidades de capital.

Algunas estrategias:

Aumentar la calidad de los productos.

Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías. (Moya, 1997)

## AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Según Porter este hace referencia a la entrada de empresas que venden productos sustitutos, es decir cumplen con una misma función pero su marca es diferente.

Pueden ingresar cuando:

Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.

Como estrategia para mitigar:

Aumentar los canales de ventas. (Lane, 2006)

## PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Estos cuentan con ventaja de negociación cuando no hay mayor cantidad de proveedores que ofrecen la misma materia prima, lo que les da una ventaja frente a los empresarios.

Los Proveedores tienen poder cuando:

Existen pocas materias primas sustitutas.

Como estrategia se puede:

Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes. (Romero, 2004)

## PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

Este no tiene objetivo más claro que adquirir un producto o servicio a bajo costo, con la mejor calidad.

Permite mayor negociación cuando:

No hay diferenciación mayor con otros productos.

Cuentan con conocimiento del producto.



## Capítulo 1

Para dar desarrollo del objetivo en mención se debe aclarar cuál ha sido la trayectoria de elaboración producción y comercialización del cuero en Colombia, centrandose básicamente en las fechas comprendidas para el objetivo.

Para empezar se debe tener presente que la industria del cuero tuvo sus inicios en los años 50 donde tan solo era el 40% de la población que usaba zapatos en cuero, exigidos por los colegios, sin embargo al iniciar dicha producción también se crearon materiales alternativos similares al cuero pero no con los mismos precios elevados que permitían que la población tuviera acceso a comprar este tipo de artículos. Ahora bien, la producción de cuero llegó a tener tal auge que permitió que en los años 80 la cantidad de empleos generados fuera inmensa, al hacer uso de satélites permitiendo así una mayor producción y un trabajo de calidad y texturas especiales no superadas que abrieron las puertas a las exportaciones no solo de calzado sino ahora también de marroquinería. (Semana, 1993).

Con relación a esto el sector del cuero en Colombia, se ha convertido en uno de los más representativos al cual el gobierno jalona continuamente dando un impulso y buscando la manera de que este siga ocupando el importante lugar en el PIB, que permita seguir siendo líderes en la venta y elaboración de cuero, calzado y marroquinería, para ello aplica aranceles mixtos que permitan realizar mejoras competitivas. Siendo este un oficio de gran arraigo en Colombia es importante mencionar los procesos que se deben realizar para lograr el producto final: cría del ganado, sacrificio del animal, proceso de curtiembre, fabricación del calzado y la manufactura de otros productos de cuero, de manera que la demanda ha sido tal, que se creó el International Footwear and Leather Show, que es llevado a cabo por ACICAM, (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus manufacturas) la cual tiene su desarrollo en Bogotá (Propais, 2014)

En Colombia la regulación del sector del cuero, siempre ha estado alejado de lo que verdaderamente necesita el sector, constantemente ha existido un apoyo y una regulación a sectores privilegiados antes las grandes aperturas económicas que ha tenido este mercado en los últimos años, afectando principalmente a la región de Bogotá que durante toda la historia del mercado colombiano ha ocupado el 71 % de producción nacional, afectando en

gran cantidad el PIB de este sector (Fedecuero, 2014). Es de resaltar que durante varios periodos, este sector de la industria nacional, el gobierno en apoyo a sacar adelante las condiciones que brinden una mejor estabilidad tomo medidas para fortalecerlo, sobre este periodo promulgo el decreto 074 que tiene como fin asignar aranceles mixtos a las importaciones de todo el calzado que llegue al país y afecte este sector, lo mas ilógico es que el gobierno adopta este medidas luego de que los gremios durante varios años han exigido mediadas para controlar estas entradas de mercancías que para la fecha que se expide dicho decreto, ya muchas empresas han quebrado y la mayoría de microempresarios en la actualidad están empleados o sencillamente tienen menos de la mitad de la producción que existía antes de que esto los afectara en gran cantidad. (Propais 2013)

De igual manera, la división legislativa del país no ha tomado las medidas necesaria para controlar problemas en varias regiones de Colombia, que como resultado final lo vemos reflejado en Bogotá que durante las últimas décadas ha presentado el declive más bajo de la historia, esto debido al contrabando que se ha presentado, las firmas de acuerdos comerciales la competencia desleal y la gran falta de preparación en temas de competitividad que siempre ha necesitado este sector, adicionalmente el gobierno siempre ha tenido en firmeza que trabaja en pro de los gremios y que agotara de todas las formas posibles esfuerzos para sacar el desarrollo económico del sector, señalando que ellos y el Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, se ocupan en varios frentes en el desarrollo de programas que permitan una mayor vigilancia mediante observación de la policía para penar el flagelo y salir un paso delante de las personas dedicadas a estas modalidades, al igual que el contrabando.(MinCit, 2012)

Con el propósito de avanzar en la solución de todos los problemas que presentan el sector productor de cuero, se han dado diagnósticos y puntos de vista diferentes de varias entidades, donde podemos destacar que además el sector durante estos periodos se ha visto afectado por la informalidad de los anillos de la cadena productiva, donde este se caracteriza como una cualidad de desventaja al ser tan artesanal los procesos que se manejan, el bajo nivel de alianzas, dada a que el 92 % de los empresarios no pertenecen a ningún sector y el 88% no está registrado en ninguna asociación, tales cifras nos reflejan que no se ha aprovechado este camino como llegada a buscar economías a escala en el cual

el gobierno tampoco hace campañas de iniciativas para la aceleración en esos procesos ya que ellos se han encargado de manejar como política externa las grandes industrias de este sector que por ningún motivo traen consecuencias buenas para los pequeños empresarios que no tienen el nivel de competencia que exige estos mercados; otro importante aspecto que cabe resaltar, es que el sector productor de cuero en todas sus posibles presentaciones no tiene el conocimiento básico para la exportación de sus productos, que a pesar de ser pequeñas industrias pueden cumplir con todos los reglamentos técnicos que exige la ley para participar en estos mercados, pero para colmo las firmas de nuevos TLC y las grandes aperturas a estos mercados por parte de los gobiernos que hacen una legislación no muy favorable para ellos, crean un ambiente el cual los micro empresarios se vayan en contra de este y no permita verles más allá de problemas para su empresa. Por otro lado varios expertos afirman que durante periodos de años anteriores, los procesos manejados por los gobiernos en sectores diferentes, a la de producción de cuero en Bogotá y la comercialización de sus productos, lo ha afectado indirectamente, ya que por ejemplo el desabastecimiento de materias primas por la disminución de la producción bovina, a causa de los efectos climáticos que han presentado en Colombia, como por ejemplo el efecto climático de la niña sufrida en el 2012, que llevo al gobierno a tomar medidas en este sector para cubrir la demanda externa, sin medir la consecuencias que dejaba internamente, el cual dejo en este caso a los productores de cuero sin materia prima para la producción del mismo con el fin de fabricar sus productos de comercialización.(Alcaldía, 2012).

Adicionalmente este sector se ha visto obligado en utilizar la gran flexibilización laboral que durante periodos de gobiernos anteriores fue implementada para el desarrollo económico del país en especial la de Bogotá y controlar las tasas de desempleo que en su época presentaba el país, esto lleva que para que leyes expedidas en el 2002, tomen un gran auge para los periodos desde el 2008 que entra el sector en declive, esto como medida a las bajas producciones que empezó presentar el sector, debido a la entrada de nuevos mercados para el país. Estas medidas llevo a los empresarios a despedir varios de sus colaboradores, al igual que llevo a cambiar el modelo de contratación y pagos el cual causo un gran rechazo por parte de las personas que se vieron afectadas, que para hoy muchos siguen desempleados y vemos todavía en la capital grandes manifestaciones y marchas de estos

exigiendo que se respeten sus derechos y se les dé solución a su problemática por parte de los gobiernos , con empleos formales que para la cual el actual gobierno no es un gran benefactor ya que están en contra de él al abrirle las puertas a estos mercados que los afectan directamente a ellos. Los empresarios en la actualidad manejan un modelo muy riguroso, en especial las curtiembres en la parte de contratación de sus colaboradores como medida de aseguramiento de la volatilidad de empleados que se ha creado en la industria, esto en base al cambio repentino que sufre el mercado el cual cambia las condiciones esporádicamente según las leyes, decretos, o TLC que entren en rigor, que afecten directamente este modelo como por ejemplo en el caso de ellos las normas ambientales que desde el año 2007 se han implementado y que ha sido el gran inconveniente que se ha presentado en especial en las curtiembres en Bogotá. Resaltamos también que en Colombia los procesos de producción se han llevado artesanalmente, el sector del cuero y en especial en Bogotá siempre ha manejado esta cita, que para la entrada en vigencia de varios acuerdos comerciales por parte del gobierno desde el 2009 y en su afán de llevar su política expansionista, en el actual a creado la innovación del mercado con normas internacionales, esto llevado de una forma más clara, se entiende como la mano de obra preparada y especializada con tecnología que exigen estos procesos para la competencia internacional; desafortunadamente la legislación colombiana no ha permitido estar más allá en estos procesos, ya que no se prepara técnicamente a los empresarios para esta competencia, diría que juegan al prueba y error, el cual de haber entrado en este mercado, cuando se presente la dificultad ellos corrigen, o entran hacer estudios para ayudar al sector, surgiendo así preguntas para los pequeños empresarios si no hubiera sido mejor que los dineros que van a entrar hacer dichos estudios, y los subsidios que los ampararan para mantenerse en el mercado, hubiese sido utilizado en el mejoramiento técnico del sector y programas para estar listos para competir, esto con respuestas nunca encontradas ya que los gremios y sindicatos por que entran en lucha con la legislación de sus políticas nunca encuentran respuesta(Cruz, 2011)

Ahora bien, mirando un poco más a fondo los problemas que hasta ahora hemos resaltado, el cual los gobiernos tienen una gran alto grado de culpa en la crisis para el sector en Bogotá, cabe resaltar que la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio y la

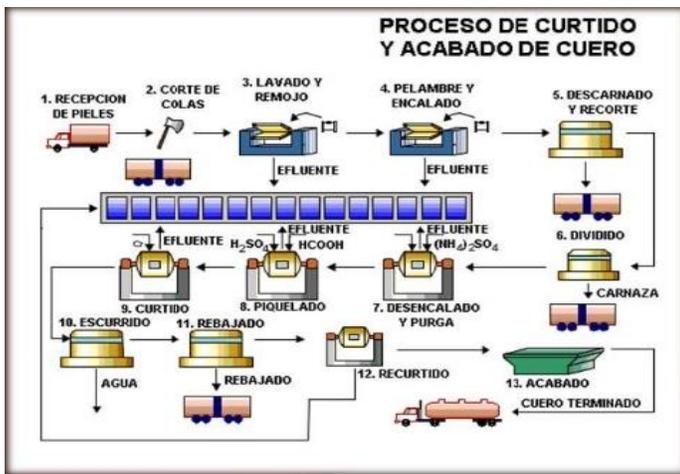
entrada de altos productos de china, que compiten con precios de venta por debajo de los precios de costo de un producto producido en el barrio Restrepo de Bogotá. Preponderamos que la entrada en vigencia de estos tratados y la facilidad para los grandes importadores de traer estos productos, para el año 2010 tenían el mercado totalmente cubierto con estos, estancando así la producción nacional al no haber comerciantes que pudieran entrar a competir con los productos nacionales, siendo este no el único problema ya que las empresas asiáticas producen zapatos de cuero sintético el cual a comparación del cuero puro está por debajo del 70% de su precio, siendo esto algo imposible de controlar para los mercados nacionales en especial el de Bogotá en el sector del Restrepo que maneja solo el cuero puro para la producción de sus mano facturas y distribución de las mismas.(Bogotá, 21)

A pesar de ser la trata del cuero en su proceso de curtido de pieles una situación difícil de controlar, es importante mencionar que hace parte de los sectores productivos más importantes en el país y que se encuentran instaladas en su gran mayoría en el barrio san Benito, pues los bovinos sacrificados son utilizados de principio a fin, ya que se usa su materia prima y subproductos. Ahora bien es importante mencionar que en los últimos tiempos dicho sector se ha visto afectado pues la competencia que se presenta es bastante amplia, y ha permitido que entren al país productos sustitutos, el cual los gobiernos lo permiten para controlar las medidas ambientales sin pensar el daño interno que causa en especial en Bogotá. (España, 2012)

Aunque este sector sea muy productivo y no desperdicia materia prima, es catalogado como uno de los más contaminantes que para el caso de Bogotá durante muchos años ha sido el principal contaminante del río Bogotá, pero que sin lugar a duda si se lleva un mejor proceso, se puede mejorar y/o contrarrestar los daños generando así las empresas un desarrollo sostenible. En otras palabras la manera de lograr dicho objetivo que notablemente va a reducir costos es la inversión en tecnología limpia que disminuye el impacto negativo ya mencionado ya que así mismo permite que el uso del recurso sea

mayor con mejores estándares de calidad, para entrar en los diferentes mercados, generando así un valor agregado, que permitiría ingreso a los diferentes países sea realmente significativo, y es lo que los gremios han pedido durante varias décadas que para hoy solamente ha conseguido el cierre de sus curtiembres en Bogotá a causa de este fenómeno.(Espectador, 2013)

Ilustración 1 Proceso de curtido y acabado de cuero



(RITL, 2005)

Como lo podemos ver reflejado en el anterior grafico, es importante determinar porque dichos procesos generan tanta contaminación, por lo cual se debe mencionar que la mayoría de curtiembres e industriales realiza procesos artesanales en especial las de San Benito en Bogotá, a su vez la carga orgánica que tienen las pieles es altísima, y los residuos que de

ellas salen genera que el alcantarillado se tapone y queden parte de ellos sedimentados en el agua en especial el rio Bogotá que es el receptor de todos estos residuos; la higiene y la limpieza será lo único que permita un tratamiento correcto, pues el uso de agua en el proceso es entre 0,42y 1,4 m<sup>3</sup>/ , lo que es un valor significativo para las empresas que han implementado tecnologías. Hay tres procesos que conllevan a dicho daño ambiental.

Combustible utilizado presenta impurezas y alto contenido de azufre, lo que genera emisiones atmosféricas.

Los vapores orgánicos generados por la aplicación de pinturas de base solvente por aspersión.

El suelo se ve afectado por los sólidos que salen de las pieles, y el manejo de los subproductos. (Cuoronet, 2009)

El saldo final de todos estos procesos hacen de Bogotá, que sea un alto contaminante del Rio Bogotá, la capa de ozono y el deterioro ambiental, que para hoy dese el año 2009 ha sido la gran fuente de los entes del gobierno para legislar en contra de ellos y así cerrando sus fabricas de producción afectando en su totalidad la producción y mano facturas del cuero en Bogotá. (Dama, 2009)

## Capítulo 2

Es fundamental mencionar que una de las principales problemáticas presentadas en el sector, se encuentra de la manera tan básica y/o artesanal en la cual se desarrolla la actividad, donde los fundadores de las curtiembres poseen fundamentos precarios teóricos requeridos para desarrollar dicha industria establecidos en la ley, los cuales deben ser cumplidos a cabalidad para el desarrollo sostenible exigido a las empresas con el objetivo de ser competitivos, pero al tiempo generando un sostenimiento ambiental que exige la sociedad, el mundo, y en especial Bogotá que desde el año 2007 se encuentra en procesos de aperturas de mercados en este sector de producción. (Cuellar, 2012)

Sin lugar a duda debemos mencionar que las exportaciones de cuero crudo a China para el año 2010 había crecido un 44% según las cifras reveladas por el ACICAM, si no que adicionalmente exportamos una gran cantidad de toneladas de cuero crudo o salado (sin procesar) al punto que desbástese el mercado nacional y los productores en especial los del Restrepo en Bogotá quedan sin materia prima para la elaboración de sus productos, como zapatos, bolsos, cinturones etc. Entendamos esto como el proceso que las curtiembres durante hace más de una década realizaban al 100%, pero que las leyes ambientales, la contaminación de los ríos como el Bogotá y el Tunjuelito, hizo que muchas de ellas hoy en día no existan y el mercado dependa de los cueros importados que suben el precio e injustamente sean esas materias primas que en principio salen del país como (materia prima de consumo) y regresen a Colombia en especial al Restrepo, como un cuero tratado importado pero que sin duda alguno son esos que en principio salieron del país. Pensemos algo muy importante y es que anteriormente los cueros salían directamente del matadero para las curtiembres en el barrio san Benito, las trataba y producía la materia prima fundamental para el sector del Restrepo en este caso el cuero para el desarrollo de sus actividades, pero lastimosamente las leyes ambientales llevaron que la gran mayoría de curtiembres tuvieran que cerrar sus fabricas, lo que colapso totalmente la producción nacional para la marroquinería, por tal razón ahora los mataderos sacan el cuero directamente para ser exportado dejando al mercado sin cubrir la producción nacional. (Acicam, 2011)

Son muchas las preguntas que hoy en día surgen en los barrios del Restrepo y San Benito de Bogotá, respecto a las condiciones competitivas en las cuales se encuentran sus sectores y especialmente dentro de los periodos correspondientes al 2009 en adelante, ya que las condiciones políticas, las leyes y la tecnología, en resumen son los que los han llevado al declive total del mercado. Lastimosamente estos sectores no han tomado el camino correcto empezando en lo tecnológico y la capacitación en la mano de obra, sencillamente el mercado desde el inicio de sus actividades se ha dedicado a perfeccionar sus técnicas artesanales, en la producción de calzado y la producción de cuero, sencillamente lo que hacen los pequeños empresarios que son la mayoría de estos barrios, es copiar el diseño de las grandes marcas internacionales donde son tan exactas que para las personas seguidoras de esas marcas en momentos es difícil identificar una copia relazada en el Restrepo de una original importada por alguna CI. (Forero, 2014)

El mercado del Restrepo presenta mucho de lo expresado en el mercado, es una sencilla foto que nos muestra la cruel realidad de la industria, como por ejemplo la maquinaria usada para los procesos de producción tienen más de 12 años y en lugares hasta de 20 años de uso donde es prácticamente obsoleta y contablemente esta depreciada en su 100%, adicionalmente le sumamos la falta de competitividad que presenta ya que los empresarios no se capacitan para crear productos propios si no por el contrario siguen de generación en generación transmitiendo la idea de seguir el mercado externo, donde el significado es copiar y pegar pero que lo importante es la calidad con la que se haga. (DPN, 2010)

Pensemos ahora en que desde que se abrió el mercado al exterior, y la entrada en vigencia de los tratados comerciales del 2007 que entraron en vigor en el 2009, traía con ella una nueva era para el mercado donde no se preparo el producto y hoy sufre las consecuencias. (Andes, 2012)

Comentado [E1]:

Ahora bien, sin capacitación como pretende que sean competitivos, sin diseños propios donde las leyes han sido expuestas y promulgadas para proteger a los mercados externos, es ahí donde los empresarios han fallado ya que no permiten que sus empleados participen en los procesos de generación de ideas que lleven su producto más allá de donde lo ve el dueño de una micro empresa, o el productor de una curtiembre donde la única salida que encuentra el liquidar su compañía en vez de buscar mejores y nuevas oportunidades en el mercado. (Hurtado, 2012)

Entendamos que ser competitivo es “innovación del mercado” aquellos que compitan con lo que la gente quiere y le guste estarán en lo alto de la pirámide de la productividad y la competitividad, que como resultados para el mercado en general traerá cifras importantes reflejadas en los informes de producción del país el cual este sector no ha podido en el periodo de tiempo investigado adaptar y sobresalir como si lo han hecho otros sectores de la economía de Colombia en especial a nivel de Bogotá. (Competitividad, 2007)

Como bien lo explica el concepto anterior, este es el pequeño y al tiempo el más grande problema que los empresarios del Restrepo y el barrio San Benito no han comprendido, naturalmente la mayoría de ellos tienen conocimientos empíricos que han venido de generación en generación, que no les deja ver más allá de las políticas, leyes, y tratados que el gobierno tiene en vigencia para justificar sus pérdidas, malas ventas y en la mayoría los cierres de sus pequeñas empresas. No solamente podemos decir que los problemas los presenta la industria a cabeza de los empresarios, sería incorrecto afirmar eso ya que el gobierno ha creado miles de obstáculos al mercado como lo pudimos ver en el capítulo uno de este documento, donde antes de buscar medidas para que las empresas se preparen para competir se incursiona en el mercado a cabeza de ellos, sin antes hacer una evaluación de su sector para corregir los errores, adicionalmente las medidas proteccionistas con aranceles al mercado internacional no ha sido efectivo, la competencia desleal del mercado del cuero, los zapatos y demás las vive a diario el sector donde no se a podido encontrar salida a esto

nada más que subsidios y apoyos a pequeños grupos del sector que no se sabe como son escogidos para recibir ayuda y poder salir adelante con su mercado. (Hurtado, 2012)

Miremos que la industria siempre se ha visto afectada en especial por la competencia desleal que a generado durante decadas imperecedera cantidad de problemas en el sector, en especial la quiebra de los pequeños productores de calzado en el restrepo, no conforme a este que es el mayor problema tambien se unen los cambios bruscos sufridos desde el 2007 por el tipo de cambio “volatilidad”, el costo desmesurado de las materias primas, el orden publico y la falta de demanda en bruto de los productos nacionales. (País, 2014)

Finalmente resaltamos que en general el sector se ha visto envuelto en los cambios del mercado sufridos la última década en el país, esto hace que el gobierno busque la manera de fortalecerlo en la marroquinería cuero y calzado, el dilema es que para lograrlo ellos no han tomado los puntos principales como la capacitación en procesos industriales que taren estos procesos de comercialización internacional, donde se exige ser competitivo a ese nivel. El gobierno en pro de esto ha creado programas y iniciativas que en el desarrollo se han visto interrumpidas por motivos externos que impiden llevarlas a cabo, y como resultado siempre es el mismo, generando desempleo perdidas al sector, y a un mas los pocos que se mantienen solo siguen la manera de producir copiar y vender algo de muy buena calidad, pigmentado el mercado a unos pocos e imposible de competir con mercados innovadores como lo exige el mercado. (Fedecuero, 2013)

Concluyamos que finalmente el sector publico como en este caso el gobierno no solo es el que ha tratado de sacar la cara por el sector en general, ya que entidades privadas como agremiaciones, universidades, etc, tambien han tratado de generar estudios del sector para encontrar una solucion a sus problemas principales como lo son, la competitividad, la calidad, el medio ambiente, y lo mas importante la capacitacion de los productores para prepararlos en este mercado globalizado que vive hoy colombia, en especial bogota que es centro de estudio de este documento. Proyectos ambientales, nuevas tecnologias capacitacion y un mejor aire para bogotà entre otros son los principales expuestos por las entidades privadas que localizan estos problemas como los principales en el sector del cuero y calzado en bogota. (Aragòn, 2014)

### Capítulo 3

Para establecer cuáles son las posibles soluciones al problema generado en la industria del cuero, donde debimos basarnos en lo legislativo y lo político, y tener conocimiento de cuál es el tratamiento que se le debe dar a dicha materia prima, partiendo desde el momento en que sale del matadero; es de vital importancia saber cuáles son las fallas de forma y de fondo que se presentan durante todo su proceso, para ello es necesario mencionar la importancia de estar en un mundo globalizado donde se establecen las necesidades de cada una de las industrias, para lo pertinente a la industria del cuero, estar preparados y competir con los demás países que realizan los mismos procesos es necesario además estar a la vanguardia en los avances tecnológicos que puedan ser aplicados donde permitirá un aumento en la inversión extranjera y diversificación de elementos que permitan que se genere la innovación que es lo que marcará la diferencia en el proceso. (Globalización, 2012)

Del mismo modo se ha visto el lento pero estable avance económico que tiene Colombia, lo que lleva a que las pequeñas empresas se frustren en el intento de ser competitivas frente a las grandes industrias, desaprovechando que dicho aspecto perteneciente a un proceso de internacionalización donde es importante desarrollar los tres sectores que pertenecen a una importante cadena productiva subsector de curtido y preparado de cueros, subsector de la fabricación de variedad de calzado y subsector donde se fabrican diversos artículos marroquinería carteras y bolsos. (Ocampo, 2010)

Por otra parte es importante mencionar que la industria se ha visto afectada por el comercio internacional puesto que la transformación de la materia prima no está siendo comercializada como primera opción su país de origen (Colombia), sino que en crudo sin recibir ningún tipo de tratamiento, están siendo exportadas, desabasteciendo así el mercado nacional, no obstante también están siendo afectados por los productos sustitutos que están siendo importados para tener la transformación. (Alcaldía, 2012)

A consecuencia de esto es importante mencionar que se le suma el problema que en el mercado interno los empresarios han sido incapaces de mantener los mejores precios con la mejor transformación de materia prima y la innovación necesaria para ser competitivos

frente al mercado externo que ha debilitado a Colombia en su industria. Es de vital importancia que dicho sector aproveche algunas variables en las que son fuertes frente a la competencia internacional como lo es la mano de obra calificada, y el reconocimiento de la elaboración de productos de calidad, sin embargo hay un poco disposición en respuesta a los cambio de tendencias (Villegas, 2007)

“Colombia necesita diversificar aún más su base exportadora. Desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de Infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión Extranjera directa. Pero quizá lo más importante será el desarrollo de Una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización Institucional”. (Cámara de comercio de Medellín, 2008 clúster , Pg 45 )

Del mismo modo las curtiembres ubicadas en San Benito y Villa pinzón deben poner de su parte con el ánimo de generar un cambio en la industria sensibilizándose en un “consumo eficiente de los recursos” que esta dado en una optimización del consumo de agua y energía donde se aprendan a manejar y aprovechar los residuos sólidos, lo que permitirá beneficiar y mejorar los sistemas de producción que permitirán un mejor cuidado del medio ambiente, permitiendo así se posicionen en un valor compartido que les permitirá ser pioneros en calidad. Para ello es de vital importancia que las curtiembres y empleados de ellas cuenten con capacitaciones de sensibilización en el que vean la importancia de disminuir los residuos que se generan en dicho proceso. (Comercio, 2013)

Ilustración 2 Sin tecnología



(Nimisca, 2011)

Ilustración 3 Con tecnología



(Tauro, 2013)

Al analizarse el proceso de producción que lleva la transformación de las pieles, se expone la necesidad de tecnologías en las curtiembres, y/o empresas transformadoras del cuero, puesto que actualmente dicho proceso se genera en condiciones precarias que de cierta manera dan desventaja para la optimización de la materia prima, donde deja de haber eficiencia y eficacia en los procesos productivos. Ahora bien para ser altamente competitivos la industria debe contar con estándares de calidad que van desde que se recibe la piel en crudo hasta que se provee a quienes generan la transformación del cuero en los ya mencionados accesorios (Carrion, 2008).

No solo son los empresarios dueños de las curtiembres, quienes se han visto afectados en el proceso de elaboración de cuero, que consta de las etapas anteriormente mencionadas, y que han generado el cierre de algunas de ellas al no contar con la tecnología indicada debido a que en el proceso es muy alta la contaminación; con el ánimo de mitigar la problemática Cámara de Comercio de Bogotá ha implementado capacitaciones a dichos empresarios y empleados para que durante los procesos cuenten con el conocimiento necesarios y así se puedan reducir los desperdicios y la emisión de los gases (Cueronet, 2012)

Ahora bien a esta nebulosa se unen los industriales que cuentan con las fábricas ubicadas en el sector del Restrepo de la localidad de Centro Nariño, en la ciudad de Bogotá quienes transforman la materia prima en la elaboración de los productos de marroquinería y calzado, y se ven afectados puesto que sin materia prima no hay forma de realizar la producción a grande escala con la calidad que ya tienen acostumbrados a los clientes en las presentaciones que habitualmente trabajan. (Hernández, 2014)

## **Conclusiones**

El gobierno, ha dejado de lado la implementación de ayudas para los diferentes sectores de la economía, en especial la industria del cuero (calzado, marroquinería, curtiembres) , dada la investigación aquí presente se evidencia que a pesar de haber normas reglamentarias para el cuidado y tratamiento de las pieles, no se realiza el control necesario que mitigue los problemas que se presentan sobre todo en la emisión de gases y sólidos; adicional a eso no se les ha exigido a las curtiembres contar con los equipos necesarios y con la higiene que les permita ser más competitivos, dado a que las leyes implementadas han cerrado las puertas a procesos de implementación de maquinarias lo que les permitiría así ser eficientes y eficaces.

Se evidencio que al realizarse el proceso de transformación de pieles de animales, que para el caso son los bovinos, en Bogotá se omiten controles importantes que deben contar medidas de seguridad inicialmente para los que realizan la manipulación directa como los que se encuentran en los alrededores y que se ven obligados a recibir los gases que emite el proceso.

De igual manera este sector no solo se ha visto afectado por la problemática ambiental que genera, sino también por la competencia que día a día va de manera creciente, a nivel nacional son dos los aspectos que afectan, las pieles y cueros trabajados en la ciudad al ser de muy buena calidad están siendo exportados para que allí se realice la transformación de dicha materia prima , adicional a eso están entrando el país materiales alternativos a muy bajos costos y de buena calidad que están siendo gran competencia.

Los resultados muestran que para dar solución a la problemática presentada se deben trabajar varios aspectos, el gobierno debe dar apoyo económico a las curtiembres para que de esa manera se pueda realizar la implementación de la maquinaria que permitirá la mejora de los procesos, una vez se realice de manera transversal abran cambios en el ambiente pues se hará un mejor control de los residuos con la implementación de la tecnología, adicional a eso se deberán tomar medidas de control tanto para la salida de cuero que es de alta calidad, como para el ingreso de material alternativo. Todas estas mejoras harán que el cuero sea de alta calidad y permita incursionar de manera innovadora en cualquier mercado.

## Bibliografía

- Acicam. (20 de Marzo de 2011). *ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de la industria competitividad del mercado del cuero : <http://www.acicam.org/>
- Alcaldía, M. (01 de Marzo de 2012). *Caracterización del comercio exterior*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de sector cuero, calzado y marroquinería: [file:///C:/Users/rojas/Downloads/caracterizacion\\_comercio\\_exterior\\_cuero.pdf](file:///C:/Users/rojas/Downloads/caracterizacion_comercio_exterior_cuero.pdf)
- Andes, U. D. (Junio de 2012). *Colombia Internacional*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de Relaciones internacionales Colombia: <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/9100/index.php?id=9100>
- Aragón, M. (Febrero de 2014). *Proyectos de gestión ambiental de las curtiembres en colombia* . Recuperado el 30 de OCTUBRE de 2014, de sirac: <http://www.sirac.info/curtiembres/html/archivos/publicaciones/sirac%20curtiembres.pdf>
- Bogotá, R. (2013 de Octubre de 21). *El Triempo* . Recuperado el 03 de Octubre de 2004, de La crisis arruina a los zapateros del Restrepo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13136345>
- Cuellar, J. (10 de Diciembre de 2012). *las curtiembres en el barrio san benito de Bogotá*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de repositorio trabajo de grado universidad Javeriana : <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/2144/1/VasquezDazaLucinio2012.pdf>
- Cueronet.1 (s.f.). *CURTIEMBRES, EFLUENTES Y PLANTAS DE TRATAMIENTO*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de <http://www.cueronet.com/tecnica/tratamiento.htm>
- Cueronet.2 (2012). *cuurtiembres en colombia* . Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de <http://www.cueronet.com/tecnica/tratamiento.htm>.
- Carrion, N. (10 de Junio de 2008). *formulación del plan de gestión integral de residuos peligrosos e implementación del registro para la curtiembre galindo del pibese*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2014, de Repositorio De Trabajo De Grado

Universidad De La Salle:  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/14071/1/T41.08%20M187f.pdf>

Comercio, C. (10 de Agosto de 2013). *Boletín De Avance segundo semestre 2013*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2014, de Cluster De Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá :  
[http://camara.ccb.org.co/documentos/13408\\_boletin\\_cluster\\_calzado\\_dic\\_2013.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/13408_boletin_cluster_calzado_dic_2013.pdf)

ComCuoronet. (12 de Enero de 2009). *Residuos de la industria del cuero*. Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de <http://www.cuoronet.com/tecnica/residuos.html>

Cruz, F. (Febrero de Enero de 2011). *Impacto Político y flexibilización laboral del sector de cuero en Bogotá*. Recuperado el 02 de Octubre de 2014, de Trabajo de grado. Universidad de la Salle:  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12369/1/T10.11%20C889e.pdf>

CCM.M. (Enero de 2008). *Cluster*. Recuperado el Noviembre de 01 de 2014, de Una Estrategia Para Crear Ventaja Competitiva :  
[http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core\\_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515](http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515)

Competitividad, c. (2007). *mejorando la competitividad en Colombia* . Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de sistema nacional de competitividad e innovación :  
<http://www.compitem.com.co/site/sistema-nacional-de-competitividad/>

Dama. (14 de Marzo de 2009). *Guía Ambiental para el sector curtiembres* . Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de Análisis Sectorial :  
<http://www.cortolima.gov.co/SIGAM/Series/curtiembres.pdf>

Dane.1 (03 de marzo de 2014). *Boletín de prensa* . Recuperado el 12 de 03 de 2014, de boletín de prensa :  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_ene14.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene14.pdf)

Dane, 2. (20 de 06 de 2014). *Cuentas económicas*. Recuperado el 20 de 08 de 2014, de nacionales trimestrales: <https://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

Dane, 3. (21 de marzo de 2013). *Producto interno bruto*. Recuperado el 2 de 05 de 2014, de bases 2005:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IVtrim12.Pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.Pdf)

DPN. (01 de Marzo de 2010). *Foro Económico Mundial* . Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de empresarios colombianos evalúan competitividad: <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=e1MXBOzxDu4%3D&tabid=36>

Espectador, E. (24 de Abril de 2013). *Sin Solucion Para Las Curtiembre*. Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de planes de desarrollo: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/sin-solucion-curtiembres-articulo-488768>

España, E. d. (2012). *El mercado de cuero y marroquinería en colombia*. Bogotá: icex. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.plancomo.org/pdf/34/2004-Colombia.pdf>

Ecuador, P. (02 de 06 de 2009). *Economía y finanzas internacionales* . Recuperado el 12 de mayo de 2014, de pyoyecto academico facultad de economía : <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/2-uncategorised/91-david-ricardo-ventajas-comparativas>

Elias, A. (13 de 05 de 2014). *crece negocios* . Recuperado el 10 de 09 de 2014, de el modelo de las cinco fuerzas de porter : <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Forero, D. (14 de Enero de 2014). *El sector del calzado en el barrio el Restrepo, Bogotá*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de revista u la Salle, Un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBOQjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fed%2Farticle%2Fdn349%2F2402&ei=tJ1aVLrsKMviggSMuIDoDQ&usg=AFQjCNGg8o pmCfdiDT3f roC7D Duzejz5rQ&sig2=WtYW038aplY6>

Fedecuerdo.1, (12 de Mayo de 2014). *Plan De Negocios Del Sector De Cuero* . Recuperado el 29 de 09 de 2014, de fedecuerdo, c. (13 de Agosto de 2013). Plan de negocios del Sector de Cuero. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de Una respuesta para la : [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)

- Fedecuero, 2. (13 de Agosto de 2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero*. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de Una respuesta para la : [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)
- Globalización, 1. (Enero de 2012). *¿Que es la globalización?* Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de Global workforce project: <http://www.globalization101.org/es/que-es-la-globalizacion/>
- Hernández, J. (2014). *Propuesta de integración empresarial*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de repositorio de grado universidad nacional calzado y marroquinería del restrepo: <http://www.bdigital.unal.edu.co/40022/1/2869149.2014.pdf>
- Hurtado, C. (20 de Enero de 2012). *proceso de innovación aplicados en la industria del cuero y el calzado , en Bogotá*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de repositorio de grado de la universidad EAN: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/844/1/OrtegaNeyla2012.pdf>
- Isorid, C. (2004). En análisis de la competencia . En c. F. Isorid, *Comportamientos estratégicos* (pág. 8). Madris: Ediciones Diaz De Santos .
- Lane, K. (2006). Las relaciones con la competencia. En *Dirección De Marketing Duodécima Edición* (pág. 342.343). 2006: Pearson .
- Moya, J. (1997). Fuerzas competitivas. En J. P. Moya, *Estrategia Gestios y Habilidades Directivas* (pág. 10.11). Madrid, España: Ediciones Díaz De Santos.
- MinCit. (12 de Diciembre de 2012). *strategia para mejorar desempeño del sector de cuero, calzado y marroquinería*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5159>
- Nimisica, K. (16 de Noviembre de 2011). *Las Curtiembre De Bogotá*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=jgESMkqJmnY>
- Romero, A.(2004). Análisis externo: análisis del sector. En A. F. RRomero, *dirección y planificación estratégicas men las empresas y organizaciones* (pág. 48.49). Madrid España: Ediciones Diaz Santos.
- Ritil, R. (12 de Febrero de 2005). *Etapas y equipos del proceso*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de Proceso de curtido y acabado del cuero: [http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/323101/323101\\_ee.htm](http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/323101/323101_ee.htm)

- Ocampo, J. (Febrero de 2010). *Un Futuro Económico Para Colombia* . Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de El Contexto Externo:  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6194/colombiafuturo2.pdf>
- País, E. (14 de Septiembre de 2014). *la competencia desleal golpea la industria del país* . Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de el tipo de cambio y la baja demanda otros de los problemas :  
<http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Octubre012007/andi.html>
- Propais.1 (20 de Enero de 2013). *Sector Del Cuero En Colombia* . Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de Un Estudio De Propais :  
<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf>
- Propais.2 (2014). *Sector de cueros en Colombia*. Obtenido de Un estudio de PROP AIS:  
<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf>
- Semana. (23 de Agosto de 1993). *La Industria Del Cuero* . Recuperado el 2014 de 10 de 10, de [www.semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3](http://www.semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3)
- Tauro, C. (12 de enero de 2013). *Fabrica Santa Cruz*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2014, de curtiembre con tecnología :  
<http://www.curtiembretauro.com/jst/index.php/es/component/content/category/83-fabricas>
- Villegas, D. (01 de Julio de 2007). *Competitividad sectorial internacional*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de l. Caso: sector del cuero y del calzado:  
<http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420385004.pdf>