

# 4 Una mirada retro y prospectiva del sector calzado: Aspectos generales de la industria Pyme en la ciudad de Bogotá

## A retro look and prospects of the footwear sector: General aspects of SME industry in Bogotá

Autor: Edgar Humberto Tarazona León.  
Estudiante de Administración de Empresas,  
Auxiliar de Investigación, Grupo: Gestión, Organizaciones y Sociedad.  
Investigador: Miguel Antonio Alba Suárez, Universidad Libre,  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

### Resumen

La industria en Colombia ha desempeñado un importante papel en el contexto colombiano; en los últimos años las pymes han tenido una mayor participación en el mercado con un nivel superior al 48%.<sup>1</sup> El presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis de las Pymes del sector calzado en Colombia en especial en la ciudad de Bogotá D.C, donde se tendrán en cuenta las características del sector calzado; para tal efecto, se realiza un análisis financiero de los principales indicadores del sector en un horizonte de 10 años en el período 2004 a 2014.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas-pdf, informe exportaciones 2013-2015.

<sup>2</sup> Artículo recibido en Noviembre de 2015. Este trabajo es sometido como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas en la Universidad Libre Seccional Bogotá. E. Tarazona es estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Libre 2015. Cel. 3138644927 e-mail: edgarh.tarazonal@unilibrebog.edu.co.



## Summary

The industry in Colombia has played Important UN role in the Colombian context THE LAST Jahr in SMEs have had a mayor Market Share with the UN High Level 48% . The present article aims to make SMEs UN analysis of the footwear sector in Colombia especially in the city of Bogota, where they take into account the characteristics of the footwear sector; paragraph that end, UN Financial Analysis of Key Indicators of the sector is done in a horizon of 10 years in the period 2004-2014.

## I. Introducción

Todos los países del mundo han tenido que asumir el proceso de globalización, esto es una realidad, y Colombia hace parte de ella; las economías con base en acuerdos internacionales entre los diferentes países se están moviendo a través de la internacionalización, por esta razón, el conjunto de empresas desde las micro hasta las grandes se ven en la necesidad de entrar a competir en mercados cada vez más competitivos, pero para hacerlo, se tienen que enfrentar con diferentes obstáculos e impedimentos; en este contexto, se encuentran las empresas productoras de calzado de cuero en Colombia y en Bogotá.

Siendo consecuentes con la realidad presentada, el propósito del siguiente artículo es realizar un análisis de la cadena de valor de las pequeñas y medianas empresas en el sector calzado en Bogotá, así como un análisis de los principales indicadores del sector en los últimos diez años en el período comprendido entre el 2004 al 2014.

Cabe destacar que, la industria del calzado es uno de los sectores que ha mostrado grandes cambios en la actualidad tanto en la producción como en el consumo a nivel mundial, producto del alto grado de innovación y diseño, que se involucra en su producción.<sup>3</sup> En Colombia el gobierno nacional ha estado presente y atento frente al desarrollo del sector, brindándole apoyo y seguridad en la comercialización de sus productos y procesos, como es por ejemplo la emisión del artículo 86 del estatuto aduanero DIAN –Julio de 2012-, en donde se estableció el control de aduanas en el territorio nacional, así como la protección a la producción de calzado en Colombia; por tal razón, la finalidad de la norma en primer lugar, fue regular la entrada de una diversidad de productos provenientes de otros países, y en segundo lugar ejercer vigilancia en el sector con el fin de controlar actividades ilegales, las cuales han afectado a las pymes del calzado en Colombia.<sup>4</sup>

De otro lado, el acelerado crecimiento económico de China ha hecho que en el renglón del calzado, haya perdido competitividad como consecuencia de los bajos costos de mano de obra del gigante asiático, muy a pesar, que éste haya entrado en un proceso de desaceleración, el cual, actualmente se encuentra con una variación relativa que oscila entre el 6.2% al 6.5% en su PIB. Asimismo la tecnología acompañada de una mano de obra de bajo costo, ha convertido a China en un exportador global,

<sup>3</sup> Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia.

<sup>4</sup> NUEVO ESTATUTO ADUANERO AÑO 2011; [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Proy\\_Normatividad/Proyecto\\_Estatuto\\_SIN\\_PV\\_Dic\\_01\\_2011.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Proy_Normatividad/Proyecto_Estatuto_SIN_PV_Dic_01_2011.pdf).

y en uno de los principales proveedores de productos de consumo masivo. [1]

Cabe de igual manera resaltar, que China ha comenzado a desarrollar artículos tecnológicamente avanzados, los cuales, la han convertido en una gran potencia para las grandes empresas de occidente. La realidad descrita, no es ajena para América Latina y para Colombia en donde los gobiernos han incorporado diferentes mecanismos para impulsar sus diferentes sectores económicos entre ellos el calzado, través de la implementación de agendas de competitividad que respondan a las necesidades de una sociedad cada vez más exigente en la demanda de bienes y servicios.<sup>5</sup>

Hoy en día, la producción de calzado es uno de los sectores claves de la economía no solamente a nivel internacional sino local, en donde la cadena de valor se ha caracterizado por la incorporación de un sinnúmero de procesos; pero para el caso de Colombia, los agentes económicos que participan en dicha cadena son los siguientes: el productor de materia prima, el modelista, el fabricante, y el distribuidor. Los agentes descritos hacen lo posible para que el calzado logre llegar al consumidor final sin importar las fronteras, y cumpla con las características, no solo de protección sino de calidad -confort y belleza-.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> El fenómeno de la globalización ha sido tratado en un sin fin de artículos desde muy diversos puntos de vista. El objeto de la presente comunicación es primeramente dar unas nociones básicas sobre el significado, orígenes, causas y efectos de este fenómeno, lo que nos ayudará a comprender mejor en qué posición se encuentran los países en desarrollo para, posteriormente, ver cuáles son las medidas tanto endógenas como exógenas que han de adoptar para conseguir una rápida integración a los mercados internacionales.

<sup>6</sup> Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas-pdf, informe exportaciones Bogotá 2013 - 2015.

El artículo desarrollado es producto de la participación como auxiliar en el semillero de Investigación del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Libre sede Bosque Popular, línea de investigación: Gestión, Organizaciones y Sociedad, Grupo de Investigación: Gestión, Organizaciones y Sociedad.

## II. Industria Pyme calzado en Colombia

En Colombia el sector del cuero, calzado y sus manufacturas está compuesto por 2.400, empresas especialmente pymes, y es uno de los renglones de la economía con expectativas de mayor dinámica, gracias a los tratados comerciales que ha suscrito el país en los últimos años.<sup>7</sup>

Los altos costos y el suministro de las materias primas, sumados a la tasa de cambio son los temas que más preocupan a los empresarios del país, y que afectan la producción y las utilidades del sector pyme en Colombia.

Actualmente, la industria pyme del calzado en Colombia está conformada por empresas nacionales que poseen una participación en el mercado nacional del 60%; de igual manera, el sector calzado es muy importante para economía, ya que éste aporta no solamente crecimiento, sino bienestar social para el país; para tal fin una de las estrategias que adoptó Colombia dentro de su plan de transformación productiva fue la de apoyar al sector, debido a que es uno de los renglones

<sup>7</sup> Asociación colombiana de industria del calzado, y el cuero y sus manufacturas, ACICAM.

de la economía colombiana que presenta mayor vocación exportadora, con más del 90% de la producción vendida fuera del país.<sup>8</sup> [2]

De acuerdo con lo anterior, la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM (2013), el sector calzado cuenta con varias características especiales entre las cuales se puede mencionar las siguientes: En primer lugar cuenta con un total de 2.400 empresas inscritas en cámara de comercio, de las cuales el 28% se encuentra en Santafé de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, otro 12% en la ciudad de Cali, un 10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país, además de una actividad informal en producción de bienes y servicios de apoyo estimada alrededor del 40%.<sup>9</sup>

En segundo lugar, el sector cuenta con un gran número de empresas familiares que elaboran calzado de manera artesanal; otras empresas que forman parte del sector, cuentan con un alto nivel tecnológico.<sup>10</sup> La industria de calzado genera aproximadamente a nivel nacional 250.000 puestos de trabajo; lo que coloca a este sector como uno de los principales generadores de empleo. Según el Dane ocupa el tercer lugar como generador

de trabajo en Colombia después del sector agrícola y textil.<sup>11</sup>

De otro lado, el sector de fabricación de calzado a nivel nacional ocupa el lugar 13 en la industria manufacturera; este puesto lo ganó el país, gracias a tres factores que se relacionan a continuación: [3]

El primer factor ha sido el intercambio comercial, ya que se ha convertido en uno de los instrumentos estratégicos de competitividad del sector, debido al gran dinamismo con que ha contado las negociaciones realizadas por el gobierno nacional, hoy con 13 países. [4]

Cabe de igual manera destacar, que la exigencia de la apertura económica hacia los mercados internacionales ha llevado al sector calzado a modernizarse mediante procesos de innovación desde el producto hasta su comercialización.<sup>12</sup>

El segundo factor ha sido la defensa que ha ejercido el Gobierno Nacional al sector calzado a través de ventajas de fabricación y comercialización de los productos a nivel nacional e internacional. Ese apoyo lo ha hecho visible el Gobierno Nacional a través de la decisión del ente gubernamental de extender la vigencia del decreto 074 de fecha 2014, hasta el año 2016 en donde fijó los aranceles mixtos para las importaciones de calzado y confecciones en Colombia. [5]

<sup>8</sup> Comparación y competitividad en las empresas exportadoras y productoras del sector calzado en Colombia- Estudio realizado por la universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga; año 2013.

<sup>9</sup> Asociación colombiana de industria del calzado, y el cuero y sus manufacturas, ACICAM; Informe final, 2014.

<sup>10</sup> Algunas empresas destacadas por su alto nivel tecnológico entre ellas está: Calzado Bucaramanga, Bata, zapatos Stor, escool shoes, etc.

<sup>11</sup> Participación y rendición de cuentas informe de gestión 2014 DANE: [www.dane.gov.co/files/control\\_participacion/rendicion\\_cuent](http://www.dane.gov.co/files/control_participacion/rendicion_cuent):

<sup>12</sup> Asociación colombiana de industria del calzado, y el cuero y sus manufacturas, ACICAM; Informe de apertura a las nuevas tecnologías en el país 2013.

Cabe de igual manera resaltar, el apoyo tributario que ha recibido el sector calzado mediante el cobro arancelario que ha realizado la DIAN a través de una carga impositiva al sector calzado que ha variado en, el umbral de los 7 dólares. -Cada par de zapatos importado que esté por debajo de este valor tendrá un arancel de 10% más una tarifa 5 dólares. Los que estén por encima de los 7 dólares deberán pagar un arancel de 10% más 1,75 dólares-.<sup>13</sup>

Cabe anotar que, el Gobierno Nacional ha ejercido una constante vigilancia al sector calzado en su cadena de valor; sin embargo, a nivel internacional, el estado colombiano ha respaldado que las importaciones de calzado a nivel arancelario queden dentro del rango exigido por la Organización Mundial del Comercio (OMC), es decir, que no supere el 40% efectivo de arancel.<sup>14</sup> [6]

Y por último, se encuentra el factor de la competitividad, el cual, se ha encontrado el sector, básicamente en la calidad de las materias primas como en diseño y su marca e innovación. El sector calzado se ha convertido en el símbolo de la recuperación económica nacional, que lo destaca como una de las industrias más generadoras de empleo en los últimos años en Colombia.

De otro lado, el sector calzado se encuentra en el proceso de búsqueda de conquistar

<sup>13</sup> RESOLUCIÓN NÚMERO 000089 de 28 MARZO 2014- Continuación de la Resolución "Por la cual se adiciona la Resolución 0005 del 2 de enero de 2003 y se dictan otras disposiciones." [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Resoluciones/Resolucion\\_000089\\_28032014.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Resoluciones/Resolucion_000089_28032014.pdf).

<sup>14</sup> Tomado de portafolio, economía y empleo; disponible en la siguiente dirección: <http://www.portafolio.co/economia/empleo-sector-textil>.

mercados no solamente en el ámbito local, sino internacional; para ello ha comenzado a desarrollar estrategias de mercado mediante la utilización de alta tecnología, la cual, no solamente ha venido impactando la nueva emisión de productos, sino que de igual manera, ha cambiado la forma de realización de los negocios a través de figuras tecnológicas como el e-commerce, e-business y e-marketing. Con este tipo de estrategias, el sector calzado busca mejorar su nivel de competitividad en los mercados internacionales, las cuales han ido acompañadas de ruedas de negocio, ferias y exposiciones.<sup>15</sup>

En lo que concierne a la cadena de valor del sector calzado, la producción presenta algunas dificultades, entre las que se destacan: informalidad y contrabando; ausencia de esquemas asociativos para elevar los niveles de productividad y competitividad; alta competencia internacional; ausencia de economías de escala; entrada masiva de productos asiáticos a muy bajo costo; desplazamiento de la demanda interna de calzado hacia productos importados, especialmente desde China; realización de ferias, misiones comerciales y vitrinas de exposición, con el fin de promocionar los productos. [7]

## II. Industria de Pyme de fabricación de calzado a nivel Bogotá

La industria del sector calzado juega un papel importante para la economía colombiana,

<sup>15</sup> Red faepyme-Colombia - Análisis estratégico para el desarrollo de la microempresa en Iberoamérica.

es así como geográficamente se encuentra distribuida de la siguiente manera; Bogotá con un 38% seguido por Santanderes con un nivel de 33%, Valle y Eje Cafetero 12%, Antioquia 8%, Atlántico 2% y otros el 7%<sup>16</sup> [8].

De otro lado, de acuerdo con, las cifras de la Superintendencia de Sociedades, la industria calzado a nivel pyme Bogotá que reporta estados financieros a este organismo de control, es del orden de 28 PYMES. [9]

Subproductos con potencial de negocio con mayor proyección en Bogotá.

De acuerdo con, los diversos avances técnicos y tecnológicos que ha tenido la industria de calzado pyme en Bogotá, son diversos los nichos de mercado en que se ha desarrollado, los cuales se detallan a continuación [10]:

- Calzado de cuero y piel: Corresponde a la fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela, y fabricado mediante procesos tales como corte, costura, montaje, engomado, etc.<sup>17</sup>
- Calzado de materiales textiles: Corresponde a la fabricación de calzado con materiales textiles, que involucra procesos tales como corte, costura, montaje, engomado, etc.
- Calzado sintético e imitación de cuero con cualquier tipo de suela: Corresponde a la fabricación de calzado elaborado

con materiales diferentes a los citados anteriormente, como por ejemplo, de madera, de paja, de cartón, sintético e imitación de cuero, etc., y con cualquier tipo de suela.

- Calzado de plástico, excepto el calzado deportivo: Corresponde a la fabricación de calzado de plástico, realizado mediante procesos tales como: ensamblado por vulcanización, y pegado; la fabricación de botines; polainas y artículos similares, de cuero o piel, con cualquier tipo de suela.

Para los productores en Bogotá las temporadas de producción se orientan en función de la dinámica del mercado colombiano el cual está marcado por ciertas fechas o temporadas que incrementan el consumo de calzado, lo cual hace que la producción no sea constante a lo largo del año.<sup>18</sup>

### CADENA DE VALOR A NIVEL BOGOTÁ

En Bogotá cuando se quiere hacer referencia a la producción de calzado se deben tener en cuenta las cuatro grandes actividades de la cadena de cuero, calzado e industria marroquinera, a saber: “producción de cuero crudo, procesamiento de la piel en la actividad de curtiembre, producción de productos de marroquinería, y la industria del calzado”<sup>19</sup> Como característica importante del sector de calzado, está la producción de cueros y pieles, el cual, va dirigido hacia la producción de calzado como principal insumo.

<sup>16</sup> Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva, -Fedecuerdo Colombia, programa de transformación productiva, Acicam, Universidad del Rosario- p. 6.

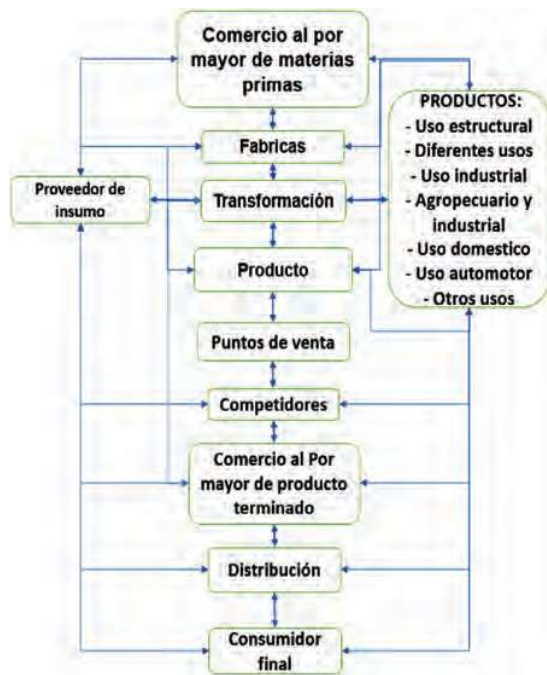
<sup>17</sup> Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia.

<sup>18</sup> Forero, D. (2014). El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá: un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales. *Equidad & Desarrollo* (21), 97-123.

<sup>19</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO. Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI. Capítulo 5. 2001, p. 4

De acuerdo con lo explicitado anteriormente, se hace una breve descripción de las cuatro grandes actividades y características de la cadena productiva del sector cuero y calzado en Bogotá.<sup>20</sup>

**Figura 1.** Cadena de valor en el sector pyme calzado en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia: 2015

**Producción de cuero crudo:** la obtención del cuero crudo se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

**Curtiembre:** el curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones físico-químicas para convertirla en un material duradero; esta parte del proceso de

producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado. El procedimiento citado está ubicado en el barrio San Benito de la ciudad de Bogotá, y es el principal punto de distribución de materias primas para la elaboración del calzado.

**Marroquinería:** de esta parte del proceso productivo, se obtienen las manufacturas de cuero; de este material, se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

**Calzado:** es el resultado final del proceso de producción, en el cual se utilizan insumos provenientes del cuero.

Dentro de la industria nacional los subsectores que conforman la cadena productiva del cuero y el calzado asumen posiciones secundarias; no obstante, son importantes por la mano de obra que ocupan, por el valor agregado y las divisas que han generado al país a partir de la década de los noventa. [11]

Una particularidad del proceso de producción de calzado es que requiere insumos diferentes al cuero, tales como textiles, caucho y plástico; sin embargo, el de mayor utilización sigue siendo el cuero debido a que se obtiene en el mercado nacional sin necesidad de ser importado; situación que otorga a la industria colombiana de calzado una ventaja comparativa, en consideración a que este producto tiene un precio más alto en otros países. [12]

Con base en lo anterior, a continuación se presenta un resumen de las principales características, ventajas y desventajas que afectan de forma positiva o negativa la competitividad actualmente de la industria

<sup>20</sup> Caracterización de la estructura empresarial de la cadena de valor productiva del sector calzado y marroquinería. Estudio realizado por la cámara de comercio en Colombia año 2013.

del calzado en Bogotá a lo largo de la cadena de valor. [12]

## Características, ventajas y desventajas del sector calzado en Bogotá

### **Materias primas:**

En lo que concierne a las materias primas del sector calzado en Bogotá, este sector ha estado afectado por su desabastecimiento por el auge de la exportación con cueros de bajo valor agregado a nivel local.

Otro de los aspectos que viene afectando al sector, es el hecho que éste comenzó a informatizarse por el uso de materiales alternativos, así como el bajo nivel de la formación en la industria, que se evidencia a través de una mano de obra de bajo costo -que cinco de cada seis empresas productoras de la cadena del cuero, se han convertido en informales-. [13]

### **Producto:**

Bogotá como Colombia en materia de producto en el sector calzado, está comprometido con la fabricación de todo tipo de producto; sin embargo, a pesar de contar con materias primas de alta calidad muy a pesar del desabastecimiento, sus diseños, han potencializado la cadena productiva; no obstante, el bajo uso de las TIC'S ha mitigado el impacto de la innovación en sus procesos de fabricación.

### **Distribución**

En el sector calzado de Bogotá, la mayor parte de las pymes comercializan sus productos en almacenes de cadena (compiten por precio);

no obstante, los canales de distribución del sector son importadores mayoristas, representantes o distribuidores con casi 75%, seguido de las ventas a través de grandes superficies, que son cadenas de almacenes por departamentos, locales y vitrinas. También están las ventas por internet y catálogo, que han tomado fuerza, aunque sigue siendo pequeño en el sector. <sup>21</sup>

### **Venta**

En cuanto a las ventas, los fabricantes del sector las realizan con poco conocimiento en la segmentación del mercado nacional, a pesar que se compite con precio, la realidad Bogotana y Colombiana, es que la calidad se convierte en uno de los principales insumos a la hora de ofertar el producto en el mercado local. [14]

## IV. Análisis financieros en el sector calzado Pyme en Bogotá

A continuación se hace realiza un análisis financiero de los principales indicadores del sector calzado pyme en Bogotá; para tal efecto se tomaron los estados financieros de 28 empresas pymes en Bogotá que conforman el sector de acuerdo con, la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades y la plataforma Gestor en un horizonte temporal de 10 años -2004 a 2014-.

<sup>21</sup> Importador Mayoristas y Distribuidores a Nivel Nacional: canal muy utilizado, donde el importador comercializa a nivel nacional, marginando un promedio del 10% aproximadamente. <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/prendas-de-vestir/calzado-y-sus-insumos>.



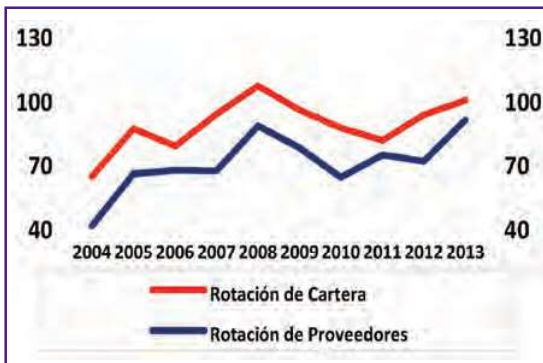
Los indicadores más relevantes que se analizaran son:

- Rotación de cartera vs rotación de proveedores.
- Rentabilidad sobre activos vs rentabilidad sobre patrimonio.
- Rentabilidad operativa vs rentabilidad neta.
- Apalancamiento vs rentabilidad neta.
- Apalancamiento vs Endeudamiento
- Capital de trabajo vs pasivo corriente/ pasivo total.

### Rotación de cartera vs rotación de proveedores

En la siguiente figura se muestra la relación entre la rotación de cartera vs rotación de proveedores.

**Figura 2.** Rotación de Cartera Vs Rotación de Proveedores



Fuente: Elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004–2014.

La rotación de proveedores en el año 2004 alcanzó un nivel de 40 días en promedio, en tanto que, la rotación de cuentas por cobrar fue de 63 días, significando que, el sector se demoró 23 días más en cobrar que pagar

afectando la liquidez del negocio. La situación anterior, fue producto de la alta periodicidad de rotación de sus inventarios, que llegó a niveles de 90 días aproximadamente.

Cabe de igual manera resaltar, que el sector históricamente contó con buena liquidez; sin embargo, estuvo afectado por la acumulación de inventarios los cuales rotaron en los últimos 10 años entre 90 y 190 días; siendo el año más crítico el 2013, cuando llegó a rotar el sector sus inventarios en 190 días, es decir más de un semestre.

De otro lado, los problemas de acumulación de inventarios acompañados por la baja gestión en la recuperación de la cartera incidieron para que en el período de 2008 el sector se demorara en pagar 87 días, es decir casi 90 días; en tanto que, en cobrar se demoró 20 días más, es decir 110 días aproximadamente.

Lo que más preocupó al sector, es que ante la baja rotación de sus inventarios, hacia el año 2014, el sector mantuvo en stock sus mercaderías en 190 días, es decir, se evidenció una acumulación de inventarios, y por tanto, sus procesos de cobrar y de pagar manifestaron más demoras con un nivel de rotación de 100 y 90 días respectivamente.

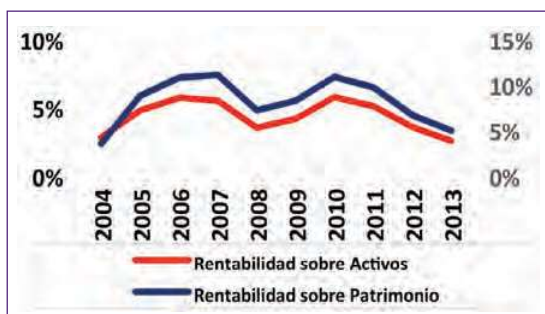
### Rentabilidad sobre activos vs rentabilidad sobre patrimonio

A continuación se muestra la rentabilidad sobre activos vs rentabilidad sobre patrimonio:

De acuerdo con la figura se observa el comportamiento que tuvo el sector calzado pyme en Bogotá: en el 2004 presentó una rentabilidad de activos del 3,51%, y la

rentabilidad del patrimonio fue del 2,79% con una tendencia ascendente hasta el año 2006.

**Figura 3.** Rentabilidad sobre activos vs Rentabilidad sobre patrimonio.



Fuente: elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004 – 2014.

En el periodo del 2007 y 2009 llegó el sector calzado pyme a obtener una rentabilidad negativa de 1.17%, originado por los altos costos de los insumos en especial del cuero, debido a que en el 2008 fue el año se importó mayor volumen de cuero desde otros países. La rentabilidad se vio afectada por motivos de manejo de precios del producto terminado.-costos muy altos y precios estables-. [15]

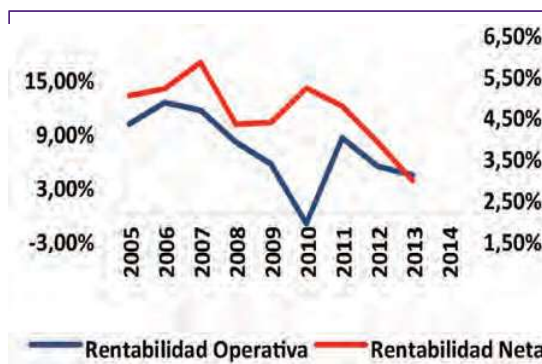
Para el año 2014 la rentabilidad sobre activos fue de 2,54% y la rentabilidad sobre patrimonio fue de 4,91% (figura 3), es decir, que la rentabilidad del patrimonio fue superior en más de dos puntos básicos porcentuales con relación a la rentabilidad del activo.

De lo anterior se puede decir, que la utilidad se generó por la gestión de los empresarios, quienes inyectaron más recursos al sector con el fin de poder aumentar su nivel de competitividad y no tener que recurrir a financiar el total de su deuda a través de terceros.

### Rentabilidad operativa vs rentabilidad neta

Para estos indicadores la información se encuentra de la siguiente manera:

**Figura 4.** Rentabilidad operativa vs Rentabilidad neta.



Fuente: elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004-2014.

Con respecto a la utilidad generada por la Industria del calzado, se compara la rentabilidad operativa frente a la rentabilidad neta (figura 4), en donde se observó mayor crecimiento en la rentabilidad operativa en los primeros dos años. A partir del año 2007 comenzó un comportamiento bajista al punto de obtener rentabilidad operativa negativa de un 1,17%; en parte, este fenómeno de disminución en la rentabilidad se debió a la fuerte competencia que experimentó el sector por la creciente entrada de calzado y sus partes al país con importaciones masivas para el sector por un valor FOB USD 142.216.459 en el año 2007, afectando al sector.<sup>22</sup>

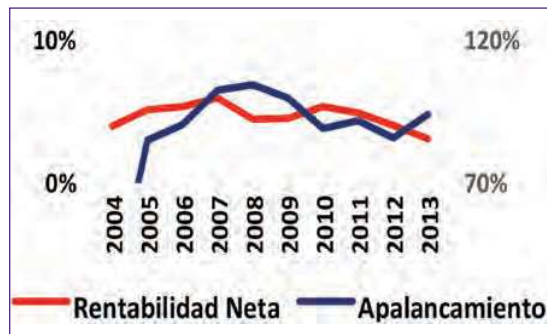
<sup>22</sup> Caracterización del comercio exterior del sector cuero, calzado y marroquinería- Estudio realizado por la alcaldía Mayor de Bogotá, pp. 32-2013.

De otro lado, para el año 2014, el sector en Bogotá experimentó una rentabilidad neta del 2,93%, en donde registró dos puntos básicos por debajo a la rentabilidad generada en el 2004, la cual, llegó a ser del orden del 4.99%. Este fenómeno de disminución en la rentabilidad, se debió a la fuerte competencia que experimentó la industria, por la creciente entrada de calzado y sus partes al país con importaciones que alcanzaron un incremento del 17% respecto a 2009, debido en su mayoría a un crecimiento del 15% de las importaciones de calzado chino en Colombia.<sup>23</sup>

### Apalancamiento vs rentabilidad neta

A continuación se muestra como se dio la relación entre el apalancamiento y la rentabilidad neta en el período 2004 a 2014:

**Figura 5.** Apalancamiento vs Rentabilidad neta.



Fuente: elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004-2014.

Con relación al apalancamiento presentado por la industria, se comparó éste con la rentabilidad neta generada por el sector (figura 5), el cual representó un 93,28% en

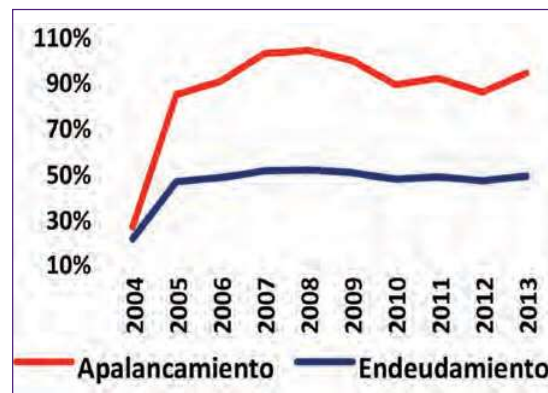
<sup>23</sup> Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado.- COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO, noviembre 2013, p. 14.

apalancamiento en los últimos diez años, frente a un 2.93% de rentabilidad, lo que quiere decir que a lo largo de este tiempo, la industria pyme sector calzado en Bogotá recurrió a la adquisición de créditos con el fin aumentar la inversión en este tipo de industria. El alto grado de apalancamiento financiero conllevó a altos pagos de interés sobre la deuda adquirida, lo cual afectó negativamente a las ganancias durante el periodo en mención: los gastos financieros llegaron a ser del orden del 45.32% en promedio en los últimos 10 años.

### Apalancamiento vs endeudamiento

En la siguiente figura se analiza el comportamiento entre el apalancamiento y el endeudamiento.

**Figura 6.** Apalancamiento vs endeudamiento.



Fuente: elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004-2014.

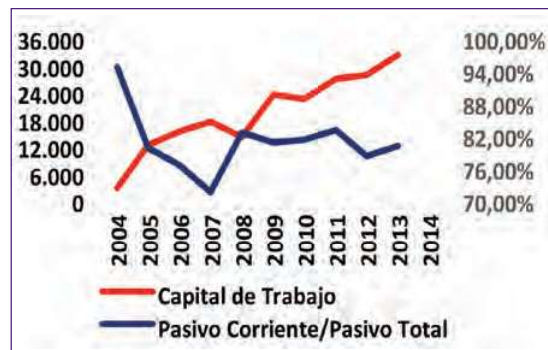
El nivel de endeudamiento de la Industria de calzado pyme en Bogotá para el año 2014 se encontró en un 48,26%, (figura 6), lo cual indica, que por cada peso que la Industria tuvo en activos, 48 centavos fueron financiados por los acreedores; para el año 2004 este porcentaje estaba en 20,54% y se mantuvo

en crecimiento hasta el 2008, en donde se comenzó a visualizar un comportamiento paralelo debido al crecimiento de las deudas con terceros, las cuales llegaron al cierre de 2014 a un monto de 48,893 millones de COP, cuando en el 2004 alcanzaron un monto tal solo de 3 100 millones de COP, es decir mostrando un crecimiento del 93% del apalancamiento.

### Capital de trabajo vs pasivo corriente/ pasivo total

En la siguiente figura se muestra el comportamiento del capital de trabajo frente al pasivo corriente/pasivo total o la concentración de las deudas del sector:

**Figura 7.** Capital de trabajo vs Pasivo corriente/ pasivo total.



Fuente: elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004-2014.

En la (figura 7) se observa como la concentración de las deudas del sector representadas por el pasivo corriente/pasivo total mostraron un comportamiento decreciente, pasando de un porcentaje en el 2004 del 94,81% a un 80,34% para el año 2014; sin embargo existe un alta dependencia en las acreencias de corto plazo principalmente a las obligaciones financieras.

En lo referente al pasivo corriente, mostró en el período de análisis una elevada concentración con un 82% para el 2009 del total del pasivo, reflejando que el mayor porcentaje de la deuda fue exigible en el corto plazo: principalmente las obligaciones con el sector financiero con un porcentaje del 49.75%; por el contrario, durante este periodo de tiempo en el capital de trabajo se presentó una tendencia creciente como consecuencia de la agilidad en la cancelación de las acreencias con proveedores a corto plazo.

### Sistema Dupont

Para concluir el análisis financiero se muestra el Sistema Dupont en el sector, con el fin de establecer si la procedencia de la utilidad de las pymes objeto de investigación durante el periodo comprendido entre 2004-2014 provinieron por la rentabilidad o por la rotación de los activos.

A continuación se muestra figura como resumen realizado para los años 2004-2014 donde se evidencia el comportamiento de los dos principales indicadores del sistema dupont: rentabilidad y rotación de los activos.<sup>24</sup>

Como se observa en la tabla 1 el comportamiento de la utilidad neta con respecto al margen de utilidad sobre las ventas (utilidad neta/ventas) y la rotación de los activos totales (ventas/activo total), presentaron un comportamiento mixto en el periodo de tiempo comprendido para el 2004-2014.

<sup>24</sup> <http://sibulgem.unilibre.edu.co:2094/universidades/CredPrincipal.aspx>. (Universidad libre/ Biblioteca recursos virtuales).

**Tabla 1.** Sistema Supont.

PERIODO	VENTAS	%	MARGEN DE UTILIDAD		ROTACIÓN DEL ACTIVO	
			Utilidad Neta	PONDERADO	Ventas	PONDERADO
			Ventas		Activo Total	
2004	11.076,62	1,53%	3,801%	0,058%	0,74	0,01
2005	43.575,30	6,04%	4,997%	0,302%	0,96	0,06
2006	54.971,16	7,61%	5,178%	0,394%	1,10	0,08
2007	52.641,16	7,29%	5,807%	0,423%	0,94	0,07
2008	48.195,43	6,68%	4,317%	0,288%	0,81	0,05
2009	73.033,47	10,12%	4,350%	0,440%	0,96	0,10
2010	78.731,93	10,91%	5,199%	0,567%	1,11	0,12
2011	95.531,40	13,23%	4,746%	0,628%	1,07	0,14
2012	86.283,98	11,95%	3,872%	0,463%	0,92	0,11
2013	89.016,04	12,33%	2,939%	0,362%	0,87	0,11
2014	88.873,03	12,31%	4,507%	0,555%	0,87	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>721.929,52</b>	<b>100,00%</b>		<b>4,481%</b>		<b>0,96</b>

Fuente: Elaboración propia, información tomada de la base de datos: plataforma gestor años 2004-2014.

Con respecto a lo anterior significa que, para el sector calzado en Bogotá la rentabilidad de la inversión se produjo en un mayor grado por el margen de la utilidad que dejaron las ventas (4,481%) y no tanto, por la rotación de la rotación del activo total (0,96); en otros términos, el sector pyme en calzado no ganó en el período 2004 a 2014 porque vendiera más, sino porque las ventas le dejaron un margen apreciable en utilidad.

## V. Una mirada prospectiva del sector calzado

En el sector se debe tener en cuenta y analizar las anteriores cifras, de lo contrario el futuro de la industria del calzado no es muy alentador para el país.<sup>25</sup>

A este ritmo las empresas y talleres de en Colombia en especial para la Bogotá, tienden

<sup>25</sup> Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI.

a encontrar dificultades para su desarrollo de la actividad, hasta el punto de desaparecer, sino realizan a tiempo cambios efectivos en sus políticas de producción, buscando confeccionar un producto con una calidad superior a la china, intentando volver a ser la industria consolidada del pasado.<sup>26</sup>

Principalmente, para los habitantes del barrio el Restrepo y las ferias en donde se encuentra concentrado este gremio: El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Los Estados Unidos va en contravía de la fabricación nacional, ya que el producto colombiano no puede competir con el americano, y aunque los costos son muy parecidos los zapatos del primer mundo son de mejor calidad. De otro lado, es de esperarse que un comprador prefiera un producto extranjero de excelente calidad, a uno nacional de mediana calidad que le cuesta lo mismo.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Convenio 537 de 2012 Identificación de sectores y potenciales de Bogotá frente a los TLC'S.

<sup>27</sup> Oportunidades y amenazas para el sector calzado con la firma del TLC con los Estados Unidos, .p. 68.

La calidad se establece en que los fabricantes del primer mundo emplean una tecnología superior a la nacional. Ellos tienen máquinas que pueden fabricar un mayor número de zapatos en menos tiempo y de una confección excelente porque sus trabajadores están capacitados adecuadamente, mientras que, en Colombia son muy pocas las industrias que tienen la infraestructura para una producción masiva, siendo la gran mayoría talleres y microempresas de baja producción.

Asimismo no existe un entrenamiento apropiado de los empleados del calzado para que se optimice la calidad del producto.

La diferencia de costos de la mano de obra entre los países en vía de desarrollo y los países desarrollados, unido a las diferencias tecnológicas, hacen que las naciones menos adelantadas concentren la fabricación de productos intermedios y de gama baja y media, mientras que los países del primer mundo se centran en la fabricación de productos de alta calidad.<sup>28</sup>

Según ACICAM Bogotá, la única posibilidad real que puede ejecutar el sector calzado pyme, es buscar nuevos socios comerciales en otros países de Latinoamérica donde la industria del cuero no sea muy fuerte, y ampliar las exportaciones a los países donde actualmente se hacen: Venezuela, México, Ecuador, Chile y Bahamas; ya que definitivamente las ventas en Colombia van a seguir decreciendo con la llegada de productos del primer mundo.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> El sector del calzado en el barrio. El Restrepo, Bogotá. Un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales.- pdf

<sup>29</sup> Sector Calzado en Colombia. Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS – pdf.

Para lograr el objetivo descrito, hay que dejar de trabajar artesanalmente y buscar profesionalizar el sector para un mejor desarrollo del sector.

En busca de este propósito, el sector intenta, por medio de capacitaciones a empleados y viajes empresariales a ferias en el exterior (Italia, USA), adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en la Industria colombiana en busca del progreso.<sup>30</sup>

## VI. Recomendaciones al sector calzado en Bogotá

Es importante fortalecer el área comercial y de mercadeo de las empresas para consolidar los mercados existentes y penetrar otros nuevos. Concretamente, llevar a cabo investigaciones de mercados, implementar programas de mercadeo estratégico y fomentar la elaboración de planes de negocios a mediano y largo plazo para sus empresas.

La Estrategia Competitiva del sector manifiesta la necesidad de consolidar el reconocimiento internacional a los productos colombianos por su calidad y diseño, de conformar y fortalecer los modelos asociativos y de promover la reconversión tecnológica.

Así mismo, hacer explícita la importancia, que sectores público y privado trabajen de la mano en el control y la regulación del contrabando y la informalidad, y de esta forma generar una mayor oferta pero en gran medida por artículos fabricados en el país.

<sup>30</sup> Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas- informes de coyuntura del sector de calzado, cuero y manufacturas de cuero. ACICAN.

Se recomienda la realización de ferias, misiones comerciales y vitrinas de exposición, con el fin de promocionar los productos colombianos, esto acompañado de buena calidad de los productos, precios competitivos y variedad en los diseños, buscando siempre ser reconocidos por nuestros productos a nivel nacional e internacional, brindando además acompañamiento a las pymes las cuales requieren de mayor atención de parte del estado en este sector.

Se requiere trabajar en la identificación de las tendencias de moda y diseño internacional sobre todo en las ciudades Europeas y en toda América. Esta información sería utilizada por empresas de materias primas,

productos terminados, comercializadoras y distribuidoras de productos con el fin de estar a la vanguardia en la moda como en el portafolio de productos originados por el sector.

## Agradecimientos

Agradezco a mi familia los cuales has sido el pilar de mi formación personal y académica, a los docentes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre sede bosque popular por aportarme las herramientas necesarias a lo largo de mi proceso de formación como profesional y al docente Miguel Antonio Alba Suarez tutor del grupo



de semilleros de investigación el cual compartió sus conocimientos con el fin de colaborar con la consecución del artículo.

## Referencias

- [1] Vergara, A. (28 de Noviembre de 2014). *Pontificia Universidad Católica de Ecuador*. Obtenido de Economía y Finanzas internacionales/China su crecimiento económico y su liderato mundial en intercambio comercial: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/200-china-su-crecimiento-economico-y-su-liderato-mundial-en-intercambio-comercial>.
- [2] Portafolio.co. (01 de 02 de 2015). *La industria del calzado camina sobre señales más optimistas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>.
- [3] Miranda, M. d., & Sánchez, E. A. (20 de 12 de 2013). *Análisis coyuntural calzado, Análisis coyuntural del comercio internacional de la industria del calzado y sus partes de Norte de Santander 2007-2012*. Obtenido de Universidad de Pamplona: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_72/recursos/01\\_general/20122013/analisis\\_coyuntural\\_calzado.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_72/recursos/01_general/20122013/analisis_coyuntural_calzado.pdf)
- [4] Comercio., M. I. (20 de 12 de 2011). *Publicaciones; Acuerdos vigentes*. Obtenido de Acuerdos Comerciales y de Inversión: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- [5] COLOMBIA, E. P. (23 de Enero de 2013). *Normativa/Decretos/2013/Documents/Enero; Ministerio se Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Presidencia de la Republica.: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/enero/23/decreto%2074%20del%2023%20de%20enero%20de%202013.pdf>
- [6] Fedecuero, Acicam, & Rosario., U. d. (10 de Agosto de 2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Obtenido de Programa de transformacion productiva: [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)
- [7-8] Cámaras de Comercio del país, A. U. (15 de Agostos de 2013). *Fedecuero Colombia, programa de transformación productiva*; p. 6. Obtenido de Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: [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)
- [9] Sociedades, S. d. (31 de 12 de 2014). *estados%20financieros%202014 -Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de Superintendencia de Sociedades: [http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/Resultados\\_Busqueda.aspx?q=estados%20financieros%20.2014](http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/Resultados_Busqueda.aspx?q=estados%20financieros%20.2014)
- [10] Garcia, S. C. (15 de Febrero de 2010). *Caracterizacion de los factores*



- de competitividad de las empresas productoras de calzado de cuero del Barrio Restrepo con el fin de determinar Su Competitividad.* Obtenido de Universidad de La Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4380/T17.10%20E85c.pdf?sequence=2>
- 11-14 Hernández, C. (20 de 11 de 2015). *oportunidades/sectores/prendas-de-vestir/calzado-y-sus-insumos- Oportunidades de Negocio en Sector Calzado y sus insumos.* Obtenido de Procolombia- Exportaciones Turismo Marca, Pais: <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/prendas-de-vestir/calzado-y-sus-insumos>.
- 12 Emprendedor, I. E. (15 de 10 de 2014). *guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=240. Características de la materia prima y productos del giro.* Obtenido de Guías Empresariales, Inicie y maneje su negocio: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=240>.
- 13 Financieros, A. E. (8 de 06 de 2013). *El cuero y sus manufacturas en Colombia.* Obtenido de Aktiva: <http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>
- [15] *Comercial, MinCIT- Importaciones colombianas y Balanza; Informe de Importaciones Colombianas y Balanza Comercial- Cincomesino de Industria y comercio- Año 2009-<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15833>*
- Alcaldía mayor de Bogotá, S. d. ((2012)). *Proyecto de inversión: potencias las zonas de concentración de economía popular.* Bogotá D.C.: Secretaria de Desarrollo Económico.
- Anaya, H. O. (2006). *Análisis Financiero Aplicado.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Caicedo, M. (2001). El proceso de internacionalización de Bogotá D.C: pensando globalmente, actuando localmente. papel político, 45. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.
- Caicedo, M. C. (2001). *El proceso de internacionalización de Bogotá D.C: pensando globalmente, actuando localmente.* Bogotá: El proceso de internacionalización de Bogotá D.C: pensando globalmente, actuando localmente. Papel político, Pág. 40.
- CENTRAL, U. (17 de Mayo de 2013). Sectores sensibles y potenciales a los TLCs. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.
- DANE, D. A. (10 de 12 de 2012). Encuesta Anual Manufacturera -EAM- 2012. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- DANE, D. A. (20 de 06 de 2015). Índice de precios al Consumidor Agosto-2015. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Forero, D. (Enero-Junio de 2014). El sector del calzado en el Barrio Restrepo-Bogotá. *El sector del calzado en el Barrio Restrepo Bogotá, un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

- Investigaciones, B. y. (30 de 06 de 2015). *Camara de Comercio de Bogota*. Obtenido de Camara de Comercio de Bogota: <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region>
- Lozano, F. R. (15 de agosto de 2004-2008). *Universidad del Rosario*. Obtenido de periodismo y opinion publica-Plaza Capital: [http://portal.urosario.edu.co/pla\\_2004\\_2008/articulo.php?articulo=228](http://portal.urosario.edu.co/pla_2004_2008/articulo.php?articulo=228)
- Portafolio.co. (1 de Febrero de 2015). *Las señales sobre el futuro de la industria colombiana del calzado tienen a los empresarios del sector caminando, por primera vez en varios años, por la ruta del optimismo, idea tomada de portafolio en base a las oportunidades brindadas por el estado colo*. Obtenido de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>.