

# Colombia y el verdadero desarrollo industrial: el sector del cuero\*

---

Sneyder Rivera Sánchez\*\*

## Resumen

Mucho se ha hablado acerca del desarrollo industrial del país, actividad que no ha sido de las más competitivas en la región en los últimos años. El sector del cuero es uno de los sectores intensivos tanto en mano de obra como en capital, pero también es una de las actividades industriales más perjudiciales para el medio ambiente; en años recientes, debido al poco apoyo estatal, se ha convertido en una actividad económica que se ha rezagado respecto a otras, como la manufactura o la industria siderúrgica. A lo anterior se suma un alto grado de desorganización en el sector y el posterior estancamiento de sus procesos productivos, haciendo menos eficiente y competitivo al sector.

**Palabras clave:** competitividad, teoría principal-agente, riesgo compartido, Estado, sector del cuero.

**Clasificación JEL:** B21, D23, L53.

---

\* Este trabajo fue premiado en la categoría de estudiante de sexto a décimo semestre del V Concurso de Investigación Estudiantil, organizado por el Departamento de Economía en el primer semestre del 2012.

\*\* Estudiante IX semestre, Programa de Economía, Universidad Central. Correo electrónico: sriveras1@ucentral.edu.co.

## Introducción

El sector del cuero es uno de los que menos apoyo ha recibido por parte del Gobierno en los últimos años y, además, se ha caracterizado por tener una gran desorganización interna, ya que varias de las empresas que lo integran están rezagadas en la adquisición de maquinaria industrial que realmente logre hacer más eficientes sus respectivos procesos productivos, llevándolas a una pérdida de competitividad en la región y afectando el medio ambiente por el modo de llevar a cabo su producción. Esta situación se une a la realidad de la mayoría de los sectores pertenecientes a la industria colombiana, que no logran sobresalir en América Latina.

### **Problema**

¿Por qué el sector de los cueros en Colombia no ha logrado consolidarse en la región: por los altos riesgos que presenta la actividad industrial o por la poca ayuda gubernamental para el crecimiento y el desarrollo del sector?

### **Justificación**

El sector del cuero, que incluye derivados como el calzado y la marroquinería, ha tenido variaciones importantes a lo largo de los últimos años. Sin embargo, es un sector que no se ha logrado consolidar como en otros países, tales como Argentina y Ecuador, siendo este último uno de los que más exporta hacia Colombia sus productos, según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y cálculos propios del autor, el sector de los cueros ha sido muy volátil puesto que, en el 2009, tuvo una caída del 14,8% respecto al 2008, mientras que en el 2010 el sector presentó un crecimiento del 18,0% respecto al año anterior, aumentando su producción en 195 miles de millones de pesos (DANE, 2010).

Por otra parte, según la Acicam, las exportaciones entre enero y febrero del 2011 se incrementaron un 12%, influidas por las mayores exportaciones de cuero fresco que sufrieron una variación del 1409% (Acicam, 2011). Este dato parecería alentador para el sector; no obstante, se observa que las importaciones crecieron un 30% en el mismo período, lo que quiere decir que los productos del cuero y sus derivados están perdiendo competitividad tanto en el exterior como en el interior del país. Esto se puede reflejar también en la caída de las ventas en el exterior de un 54%, ocasionada por la reducción en las ventas hacia Venezuela, Estados Unidos y Puerto Rico (Acicam, 2011).

No solo el tema de la producción y la competitividad es un problema para el sector; también el Gobierno nacional, en busca de un mayor cuidado del medio ambiente, en los últimos años ha endurecido las normas para el sector de los cueros, con el fin de que este tipo de actividad industrial reduzca los índices de contaminación, ya que es uno de los sectores más contaminantes en el mundo. Así, en la búsqueda de una mayor protección ambiental, los costos para los industriales de los cueros aumentan considerablemente, haciendo que estas empresas pierdan eficiencia y posteriormente lleguen a una disminución de sus beneficios. Muchos empresarios se ven en la necesidad de vender su negocio o de cerrar definitivamente porque se llega a un punto en el cual este deja de ser viable, primero, por el aumento de costos que se verá reflejado en los precios; segundo, por la pérdida de competitividad con otros países que traen sus productos a Colombia como China, Chile, Argentina y Ecuador, a un menor precio.

En esta situación es cuando más se necesita el apoyo del Gobierno, ya que los pequeños industriales del cuero —y algunos medianos— no van a lograr sostenerse y necesitarán subsidios para lograrlo. Asimismo, el negocio puede volverse muy riesgoso para alguien que quiera entrar a esta actividad, ya que verá que sus rendimientos no van a ser los esperados y no existe un apoyo serio por parte del Estado en el manejo ambiental.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que no se deba cuidar el medio ambiente, sino que la intervención del Gobierno en el sector debe ser más activa, a través de subsidios o con el cambio de la política general hacia el sector, estrategias que permitan a las industrias mantener su tasa de beneficio casi inalterable, por lo que se hace necesario implementar una política de desarrollo sostenible para el sector, que ya existe, pero que necesita de un mayor aporte y cuidado gubernamental, para que este no se vea perjudicado y pueda así mantener su competitividad frente a otros países.

### ***Hipótesis***

El sector industrial del cuero no ha podido consolidarse en el país, ya que existe poco apoyo estatal para el desarrollo o la adquisición de maquinaria que haga más eficiente el procesamiento de los cueros, y también más amigable con el medio ambiente; esto lleva sin duda a un mayor riesgo por parte de nuevos empresarios a dejar el sector, por la poca voluntad del Gobierno para apoyar la industria.

### ***Objetivos***

#### **General**

Demostrar cuáles son los factores reales por los cuales el sector de los cueros no ha logrado una consolidación en la región; si la existencia de altos riesgos en el sector o los bajos incentivos por parte del Gobierno.

#### **Específicos**

- Mostrar que el sector de los cueros puede llegar a ser más productivo en la región.
- Demostrar que el sector recibe muy bajos incentivos por parte del Gobierno para su posterior crecimiento y desarrollo.
- Determinar el riesgo al que se exponen los inversionistas del sector ante la baja productividad.
- Mostrar que el sector puede ser un generador activo de empleo formal.

### ***Metodología***

Para alcanzar los objetivos de la investigación inicialmente se observarán las cifras (oficiales y del sector), así como diversos tipos de documentos en procura de presentar las distintas posiciones tanto del Gobierno como de las entidades relacionadas con el sector. Posteriormente, se contrastará lo anterior con la teoría económica seleccionada —la relación agente-principal, balance entre riesgo e incentivos y la interacción estratégica—, para lo cual se utilizarán algunos conceptos microeconómicos, como la teoría agente-principal y el riesgo compartido, planteado por Martín Ricketts, aplicados a todo el sector del cuero.

### **Visión del Gobierno**

La visión del Gobierno sobre la política de desarrollo productiva se desenvuelve en torno a los siguientes ejes (de Hart, 2011):

- El fortalecimiento de la competitividad nacional y regional
- El comercio exterior
- El acceso a mecanismos de financiación para las empresas
- El soporte a los desarrollos empresariales tipo micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)
- El soporte al emprendimiento en el marco de la innovación

### ***Fortalecimiento de la competitividad***

Este primer eje parte de la consolidación del Sistema Nacional de Competitividad (SNC), cuya principal función es coordinar las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación, la ejecución y el seguimiento de las políticas necesarias para el desarrollo y el fortalecimiento de la competitividad en los mercados interno y externo (de Hart, 2011).

Cabe resaltar que el sector de los cueros, el calzado y la marroquinería no está cubierto por esta estrategia gubernamental; sin embargo, el Gobierno le ha propuesto unirse con el sector textil, el cual ya hace parte del programa, pues esta propuesta va más enfocada a la integración horizontal de los sectores y a aquellos donde no existen estudios serios sobre los beneficios de dicha integración.

Las expectativas del Gobierno son bastante optimistas respecto al desarrollo de nuevos productos que permitan a los empresarios ser más competitivos a escala mundial, lo cual es bueno para las industrias que hacen parte del programa; no obstante, el sector del cuero obtiene muchas ventajas, puesto que aún no está dentro del SNC.

El SNC tiene que ir de la mano con la formalización de las industrias, que en su mayoría se encuentran en la informalidad, para así aumentar los índices de empleo y otorgar condiciones justas de formalidad a los empleados informales. Con la posible asociación entre los sectores textil y del cuero se pueden establecer alianzas estratégicas sectoriales, que permitan reducir los índices de informalidad, según el viceministro de Desarrollo Empresarial, Carlos de Hart.

Estos son los principales lineamientos estratégicos del Gobierno en el fortalecimiento de la competitividad, pero existen otros como el pago gradual de parafiscales y el apoyo a la creación de empresas, con una reducción de los costos en los cuales se incurren al iniciar un nuevo proyecto empresarial.

### **Comercio exterior**

En el ámbito del comercio exterior se puede observar una mayor incursión del sector del cuero, ya que los tratados de libre comercio suscritos con catorce países (aproximadamente 1700 millones de personas), incluyendo el de Estados Unidos, permitirán a dicho sector irrumpir en sectores nuevos, donde podrá darse a conocer, internacionalizarse y posicionarse a escala mundial. Esto conlleva nuevos retos, lo que requiere nueva maquinaria y mejores procesos para lograr la buena calidad de los productos nacionales y su posterior reconocimiento.

### **Acceso a mecanismos de financiación**

En este aspecto el sector se ve poco favorecido por el hecho de no pertenecer al SNC, por lo cual no puede acceder fácilmente a crédito en entidades como Proexport y Bancóldex, por lo que se recurre a otras fuentes de financiación (tabla 1).

Tabla 1. Resumen fuentes de financiación

Fuente	Caracterización	Requisitos/contactos
Colciencias	Promueve el avance científico y tecnológico, incorporando la ciencia y la tecnología a los planes y programas de desarrollo económico y social del país, y formulando planes de ciencia tecnología para el mediano y el largo plazo.	Para acceder a los recursos se debe participar en las convocatorias periódicas que realiza la entidad, y en cada uno y dependiendo de la línea a la que se desee aplicar, seguir los lineamientos de las convocatorias.
Fomipyme	Cofinanciar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. Los incentivos entregados por Fomipyme tendrán la calidad de recursos no reembolsables, siempre y cuando la destinación que se les dé corresponda a lo establecido en la propuesta (programa o proyecto) y a los aprobados por el Consejo Administrador del Fondo.	Fomipyme realiza convocatorias periódicas, estas pueden ser nacionales o regionales, ofreciendo apoyo en las diferentes líneas que se citaron anteriormente. Los plazos y la documentación requerida dependerán de la convocatoria.

Tabla 1. Resumen fuentes de financiación

Fuente	Caracterización	Requisitos/contactos
Fonade	<p>Promover el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas en consideración a su participación para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales. Financiar la asistencia técnica para los procesos de reconversión industrial y la implementación de procesos de innovación tecnológica requerida para cada uno de los sectores de la economía.</p>	<p>Pequeñas y medianas empresas que serán seleccionadas de acuerdo a los criterios establecidos por la Ley 590 del 2000. Los recursos deben solicitarse mediante contacto directo con Fonade.</p>
Fondo para la Acción Ambiental (FPAA)	<p>El FPAA representa los intereses de la iniciativa para las Américas y tiene por objeto la administración, supervisión y gestión de la Cuenta de las Américas, bajo la dirección del Consejo Directivo, para cofinanciar, con recursos no reembolsables, proyectos destinados a preservar, proteger o manejar los recursos naturales de la República de Colombia, de manera sostenible y ecológicamente viable, y al mismo tiempo, fomentar la supervivencia y el desarrollo de la niñez.</p>	<p>Los recursos se asignan luego de la evaluación de proyectos presentados por convocatoria abierta, siguiendo los lineamientos establecidos para cada una de las líneas de apoyo que se ofrecen.</p>
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	<p>El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.</p>	<p>Los recursos se asignan luego de la evaluación de proyectos presentados por convocatoria abierta, siguiendo los lineamientos establecidos para cada una de las líneas de apoyo que se ofrecen.</p>
Línea de Crédito Ambiental (LCA)	<p>La LCA es un mecanismo diseñado para financiar inversiones que pretendan lograr un impacto positivo sobre el medio ambiente y, por ende, a incrementar el desarrollo sostenible del país. Promueve la inversión ambiental, con énfasis en los conceptos de prevención de la contaminación, como filosofía principal del Centro Nacional de Producción más Limpia.</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta un 50% menos en costo de garantías.</li> <li>Rebolsos de hasta un 40% del crédito si se justifican disminuciones en impactos ambientales causados por la entidad solicitante.</li> </ul> <p>El único operador en Colombia es el Centro Nacional de Producción más Limpia y Tecnologías Ambientales (CNMPLTA).</p>	<p>Para acceder a los recursos el primer paso es la formulación del proyecto, el cual debe hacerse en el formato preestablecido para la línea de crédito. El CNMPLTA realiza una revisión técnica del proyecto y el banco analiza las posibilidades de crédito de la empresa. En esta etapa se determinan los indicadores claves sobre los cuales se obtendrán los reembolsos. Luego de ser aprobado el crédito por el banco se realiza el respectivo desembolso y se implementa el proyecto para una vez terminado hacer las mediciones de verificación de resultados. El CNMPLTA entrega el reporte técnico de resultados para reembolsos.</p>

Fuente: Alzate (2004).

### ***Soporte a los desarrollos mipyme***

En este aspecto no se menciona el sector del cuero; no obstante, como condición inicial, parece favorable a las pequeñas industrias, ya que permite un desarrollo más libre de sus actividades empresariales, contando además con el constante apoyo del Gobierno en el desarrollo de nuevas estrategias o alianzas que hagan crecer a su respectivo sector, esto dentro de un mercado local.

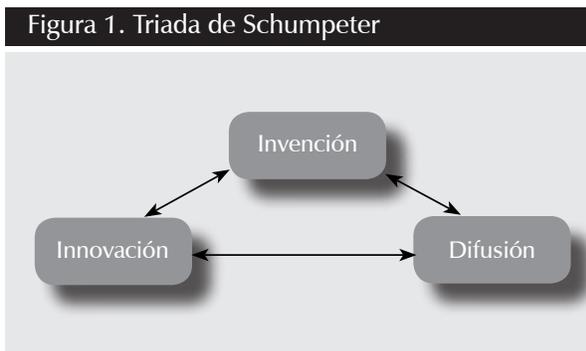
Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la mayoría de los industriales del sector del cuero son empresas pequeñas o medianas que proveen en algunas ocasiones a las grandes empresas, lo que las hace dependientes de la demanda de estas grandes industrias. Por esta razón, se debe apoyar el proceso de consolidación de las pequeñas empresas del sector, para que puedan ser más competitivas y no se llegue a una situación de monopolio y, mucho menos, de dependencia absoluta, tal y como sucede en algunos casos del sector.

### ***El emprendimiento y la innovación***

Este es uno de los ejes más importantes de la política de desarrollo productivo para el país, puesto que se habla en un primer tramo de la creación de nuevos productos, que se espera puedan ser competitivos tanto en el ámbito local como en el mundial. El segundo tramo a recorrer es el de la innovación de productos, los cuales se espera tengan un mejor proceso productivo que los mejore y los haga más agradables a la visión de las personas. Por último, se tiene el proceso de difusión, el cual tiene por objetivo dar a conocer los nuevos productos o sus mejoras. Para el sector del cuero constantemente se pueden ver procesos de innovación, pero en este caso en la mejora del proceso productivo, ya que este se puede llevar a cabo de una manera eficiente y menos costosa.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, se puede asociar este eje con la triada planteada por Schumpeter e ilustrada por Karen Maldonado (2006) (figura 1), donde las empresas pasan por estos tres

tramos para lograr un mejor funcionamiento dentro de la industria, mejoramiento que se da con el del tiempo:



Fuente: Maldonado (2006).

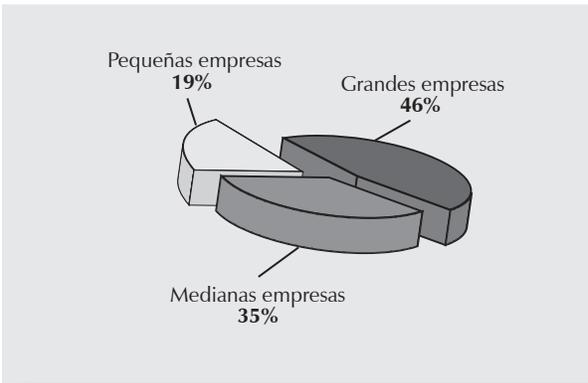
Es posible observar el apoyo gubernamental para el emprendimiento, atendiendo a la creación de empresa por oportunidad, ya que son las empresas de este tipo las que tienen un potencial de crecimiento importante y que, a futuro, pueden ofrecer beneficios de estos procesos exitosos que incorporan tecnología, así como verdaderas y duraderas oportunidades de empleo.

En relación con el primer eje, es posible ver que el sector del cuero debería buscar la manera de formalizarse para obtener, primero, un mayor apoyo estatal; segundo, generar empleos estables y duraderos, y tercero, una mayor estabilidad del sector.

### **Visión de los industriales del cuero**

Ante la poca ayuda del Gobierno en el proceso de las curtiembres, algunos de los integrantes de este sector han visto la solución en la creación de asociaciones para reducir costos y mejorar sus procesos industriales. Muchas de las empresas actuales pertenecen a la pequeña y mediana industria (figura 2), que se configuran en negocios familiares y que pasan de generación en generación; precisamente son estas pequeñas y medianas industrias las que reciben muy poco apoyo por parte del Estado y, además, se encuentran en zonas de gran atraso económico, lenta evolución tecnológica y su reducido número de trabajadores cuenta con poca capacitación (Rojas, 2006), perdiendo eficiencia y competitividad en sus procesos.

Figura 2. Estructura empresarial del subsector de curtiembres



Fuente: DNP (2010).

En el 2006 se propuso la creación de la “Asociatividad empresarial sector curtiembres en San Benito, Bogotá D.C.”, cuyos resultados preliminares mostraron que (Rojas, 2006):

- Es un medio favorable para las empresas curtidoras, ya que permite que mantengan su independencia, autonomía e individualidad jurídica.
- Las empresas curtidoras tienen la posibilidad de llevar sus productos al mercado internacional, aprovechando la capacidad instalada y el recurso humano para cumplir con el volumen de producción requerido para la exportación.
- Pueden adquirir materias primas a menor costo, aprovechando las economías de escala por el volumen que requieren para llevar a cabo exportaciones.
- Las hace más competitivas en el mercado internacional y les permite aumentar el margen de utilidad en la negociación.

Esta cadena de beneficios parece ser muy interesante para el sector de los cueros, pero el problema es para los industriales que quieran entrar al negocio, ya que con lo difícil que es crear empresa en Colombia, a pesar de que la normativa ha sido más flexible, los resultados para quienes han querido trabajar de manera independiente en el sector han sido nefastos, llevándolos incluso a la quiebra. En vista de esto, el estilo del

empresario nuevo e independiente se pierde, lo que genera más problemas socioeconómicos (Rojas, 2006).

Otro tema importante para los industriales del cuero es la capacitación, ya que el personal que labora en las curtiembres es en su mayoría empírico, con algunas excepciones en los propietarios que han realizado estudios universitarios. Esta situación se debe al difícil acceso a la educación superior, y a que no existen centros de capacitación formal para el proceso de curtiembre (Rojas, 2006).

Por otro lado, la adquisición de maquinaria y equipo con adecuados niveles de productividad se encuentra limitada, así como su mantenimiento en condiciones de funcionamiento eficiente. Este componente tecnológico tiene efectos directos sobre el resultado de la contaminación ambiental (Rojas, 2006).

Como se puede ver, la asociación de los industriales del cuero presenta resultados muy buenos, pero en cuanto a capital humano y a capacitación es necesario mejorar aún muchos índices; según percepciones de muchos empresarios, la cobertura en seguridad social en las pequeñas y medianas empresas es bastante precaria, ya que en algunos casos ni la afiliación al plan obligatorio de salud (POS) se brinda, teniendo en cuenta que el 60% de los contratos se hace de manera directa (Rojas, 2006); además, la maquinaria que se maneja dentro de los procesos es de tipo industrial, por lo que puede causar daño a la integridad humana.

Esta situación refleja el relativo atraso en el que se encuentra el sector, debido a los altos costos que su actividad propia genera; además del impacto en el medio ambiente producido por las pequeñas y medianas empresas, al no contar con los procesos ni los medios para reducirlo.

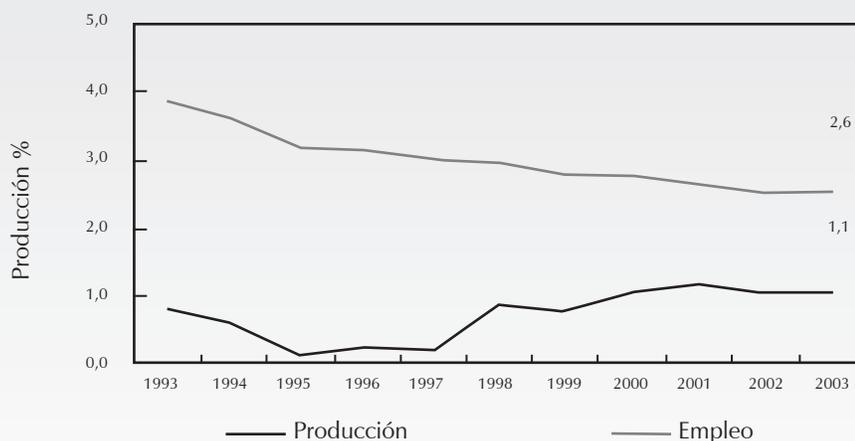
### ***Cuero, calzado y marroquinería: cadenas productivas***

El proceso industrial de la cadena de producción en Colombia se inicia con el curtido y va hasta la elaboración de calzado, productos de marroquinería y talabartería. Según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), la cadena de cuero, calzado e industria ma-

marroquinera tuvo en el 2003 una participación del 1% dentro de la producción industrial y del 2,6% dentro del empleo industrial (figura 3) (DNP, s. f.). No es nada satisfactorio para el sector que en la década comprendida entre 1993-2003 se observe una reducción

sostenida del empleo, mientras la participación dentro de la producción industrial, aunque ha aumentado, es mínima y poco significativa, lo que deja ver de antemano lo mucho que debe mejorar el sector de sus procesos productivos.

Figura 3. Empleo y producción: participación de la cadena en la industria (1993-2003)



Fuente: DANE (2003).

Por otra parte, aunque la baja capacitación del personal del sector ganadero se ve reflejada en el primer tramo del sector de los cueros –curtiembre–, cuando el sacrificio del ganado se hace de manera poco apropiada se pierde cuero que puede ser utilizado para ofrecer productos en el mercado; por el contrario, en el sector del calzado sí se pueden ver avances en la implementación de nuevas tecnologías que reducen el tiempo y la complejidad de la producción.

### Descripción y estructura de la cadena productiva

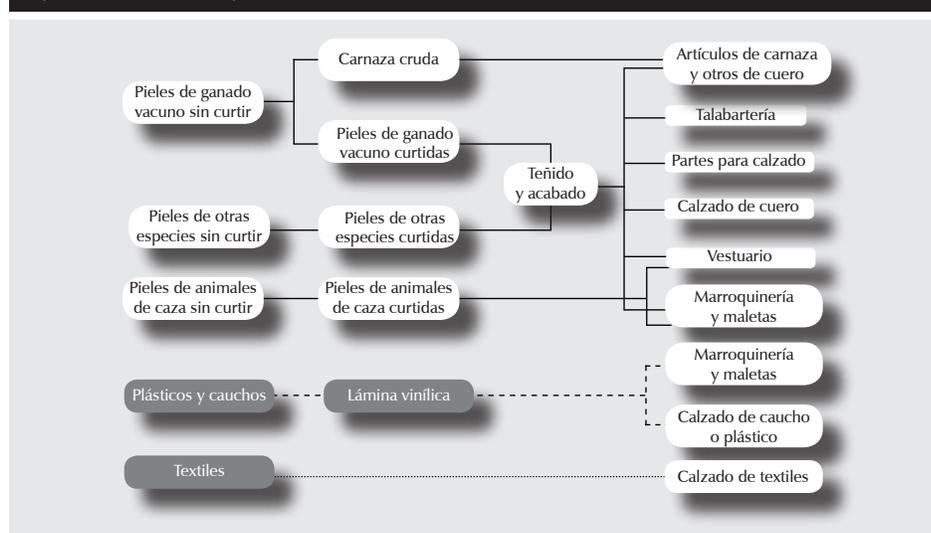
El proceso productivo de la cadena del cuero se divide en cuatro grandes actividades: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado (DNP, s. f.). Para llevar a cabo el análisis de la cadena productiva se parte del concepto de eslabón,

que es una agrupación de productos relativamente homogéneos en cuanto a características técnicas de producción: materias primas, usos finales o intermedios, y tecnologías productivas (DNP, s. f.).

Posteriormente, a partir de la identificación del proceso productivo del cuero y sus manufacturas, se elaboró un diagrama de flujo que describe la cadena productiva, en el cual se recogen las principales líneas de producción y los diferentes productos del sector a través de diecisiete eslabones. En la cadena se distinguen cinco tipos de bienes finales: calzado, vestuario, productos de marroquinería, productos de talabartería y artículos de carnaza (figura 4).

Teniendo en cuenta la estructura de la cadena productiva, se procede a observar cuál es su valor de la producción (tabla 2) y cuáles son sus niveles de empleo (tabla 3), así como el crecimiento que ha tenido durante el período 2002-2007.

Figura 4. Estructura simplificada de la cadena



Fuente: DNP (2010).

Tabla 2. Principales variables cadena cuero, calzado y manufacturas (2002-2007)

Valor producción en fábrica (miles de pesos)							
Nombre eslabón	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tasa de crecimiento 2002-2007 (%)
Artículos de carnaza y otros de cuero	56.486.417	55.288.628	67.756.178	75.276.933	77.982.838	87.290.532	55
Calzado de caucho o plástico	54.710.158	50.411.557	51.760.393	48.043.079	43.316.384	47.698.087	-13
Calzado de cuero	264.444.333	309.512.315	338.660.039	363.019.593	407.632.317	460.865.279	74
Calzado de textiles	43.006.487	45.584.758	51.675.784	69.991.716	68.642.936	84.988.329	98
Carnaza cruda	2.059.263	3.232.082	4.736.901	10.518.034	10.396.076	10.534.673	412
Marroquinería y maletas	69.432.395	73.150.578	97.822.133	107.729.253	104.676.506	125.661.444	81
Marroquinería y maletas de plástico	20.161.984	25.585.288	29.330.286	54.560.895	67.294.656	84.383.803	319
Partes para calzado	63.600.333	81.051.589	93.148.924	92.559.448	122.942.812	120.192.637	89
Pieles curtidas de ganado vacuno	217.959.142	244.336.409	275.720.528	205.994.438	293.785.405	313.577.039	44
Pieles curtidas de otras especies	733.290	1.390.353	1.149.905	1.159.804	1.129.897	1.224.826	67
Pieles de ganado vacuno sin curtir	13.482.011	14.866.421	21.330.493	19.477.789	21.900.966	24.653.598	83
Talabartería	3.266.034	3.388.535	3.557.173	3.601.376	4.696.458	4.814.311	47
Teñido y acabado	28.418.935	26.415.739	20.704.439	15.399.542	16.490.137	24.087.433	-15
Vestuario	17.560.025	21.482.751	27.147.862	34.234.788	40.546.141	48.951.591	179
<b>Total cadena</b>	<b>855.320.807</b>	<b>955.697.003</b>	<b>1.084.501.038</b>	<b>1.101.566.688</b>	<b>1.281.433.529</b>	<b>1.438.923.582</b>	<b>68</b>

Fuente: DNP (2004).

En los últimos seis años se ha podido observar que el total de la cadena ha crecido un 68%; no obstante, hubo algunos sectores que mostraron una caída en sus índices de crecimiento, como el de calzado de caucho (13%) o plástico, y teñido y acabado (15%), contrastado con la situación de

extremo auge que tuvieron algunos sectores como el de carnaza cruda (412%), y marroquinería y maletas de plástico (319%). Se esperaría que todos los sectores se vieran impulsados hacia el crecimiento, pero la evidencia muestra que no es así, aunque el resultado en general es bueno.

Tabla 3. Principales variables cadena cuero, calzado y manufacturas (2002-2007)

Nombre eslabón	Valor producción en fábrica (miles de pesos)						
	Empleo (personas) <sup>1</sup>						Tasa de crecimiento 2002-2007 (%)
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Artículos de carnaza y otros de cuero	2402	2544	2936	3217	3402	3088	29
Calzado de caucho o plástico	2989	2963	2824	2578	1973	2162	-28
Calzado de cuero	6167	6281	6335	6706	6282	6702	9
Calzado de textiles	2359	2366	2315	2182	1853	2164	-8
Carnaza cruda	792	858	925	994	1044	1009	27
Marroquinería y maletas	3214	3241	3085	3439	3309	3318	3
Marroquinería y maletas de plástico	2745	3010	2744	3507	2927	3597	31
Partes para calzado	2305	1955	1958	2312	2585	2805	22
Pieles curtidas de ganado vacuno	1739	1758	1524	1508	1522	1649	-5
Pieles curtidas de otras especies	160	187	49	63	77	86	-46
Pieles de ganado vacuno sin curtir	633	724	770	958	1043	1180	86
Talabartería	271	264	261	246	222	168	-38
Teñido y acabado	878	1050	704	749	746	844	-4
Vestuario	1651	1947	2043	2569	2947	2956	79
<b>Total cadena</b>	<b>18.126</b>	<b>18.696</b>	<b>18.527</b>	<b>19.876</b>	<b>19.085</b>	<b>20.459</b>	<b>13</b>

Fuente: DNP (2004).

En el caso del empleo, varios sectores se encuentran en terreno negativo: calzado de caucho o plástico (28%), calzado de textiles (8%), pieles curtidas de ganado vacuno (5%), pieles curtidas de otras especies (46%), talabartería (38%), y teñido y acabado (4%). Se esperaría que el nivel de empleo fuera de la

mano con la producción de la cadena, pero los datos muestran que algunos sectores van en sentido contrario, ya que aumentan su productividad pero reducen los niveles de empleo; se esperaría también que los únicos dos sectores que recortaron su producción redujeran también su respectiva contratación, lo cual sucede,

pero no son los sectores donde más cae el empleo, por lo que es necesario entonces considerar qué sucede en los otros sectores. Otro aspecto que se puede observar en la tabla 2 es el mínimo aumento del empleo de la cadena, que solo es del 13%, cifra muy inferior con respecto al 68% de crecimiento de la productividad.

### **Visión desde la teoría**

Los gobiernos tienen un gran impacto en la vida de las empresas, ya sea para beneficiarlas o para perjudicarlas; existen varias motivaciones para que estos ayuden a un sector en especial, haciéndolo crecer hasta lograr su consolidación. A partir de la teoría institucional y económica se tratará de observar cómo influyen las decisiones gubernamentales dentro de los procesos del sector de los cueros.

Weber argumenta que la política es totalmente análoga a la empresa económica privada (Hernández, 2008). Ante la creciente amenaza del calentamiento global, muchos de los gobiernos actuales abogan por que se deben reducir los índices de contaminación; eso sucede precisamente con el sector del cuero, que es uno de los más contaminantes en el país. Frente a lo anterior se plantea una tensión entre la legislación que regula y controla lo referente a la conservación del medio ambiente y las empresas de este sector, contraria al planteamiento de Weber. Se sugeriría, al respecto, gestionar un proceso conjunto entre estos actores que permitiese tanto el beneficio de los empresarios, como una efectiva regulación por parte del Estado.

Se entiende, sin embargo, que para ser eficaces las burocracias estatales deben estar arraigadas en las relaciones sociales, tanto interna como externamente; de lo contrario, su eficiencia se verá comprometida. Asimismo, el conocimiento específico que desarrollan los funcionarios profesionales de la entidad, a través de la experiencia y el aprendizaje es esencial para la eficacia de dicha burocracia (Hernández, 2008). Esto compromete comunes acuerdos entre empresarios y Gobierno, con el fin de llegar a pactos que sean be-

neficiosos para ambas partes y evitar así un constante conflicto: por ejemplo, respecto a los recursos que se deben destinar al sector del cuero en procura de estimular una mayor participación en la productividad del país, lo que se observa es que debido a la alta regulación y a los impuestos, lo que se genera es una baja productividad y un desestímulo para el avance de este sector.

La introducción de una cadena productiva en el sector de los cueros implica para cada subsector un riesgo compartido, como afirma Martin Ricketts (1994), en el cual si alguno de los sectores tiene una caída muy profunda, los otros pueden verse arrastrados o no, pero también se puede encontrar algún tipo de apoyo por parte de estos otros sectores para lograr superar la crisis por la que una de las empresas de la cadena está atravesando. Ahora bien, es claro que este resultado negativo repercute en la senda de crecimiento de la cadena, por tanto, se debe intentar que la caída no sea tan pronunciada. Una caída de la productividad provocará una posible caída en el empleo, aunque la evidencia muestra que así se tengan cifras de crecimiento altas, se pueden desemplear más personas, como también puede ser a causa del reemplazo de la mano de obra, pero eso es otro caso para estudiar. Los riesgos solo se generalizan para las empresas, pero hay que tener en cuenta que la caída de un sector lleva a un efecto negativo del crecimiento del país, por lo que también se debería incluir al Gobierno dentro de los riesgos que se corren. De acuerdo a lo anterior, se puede introducir la teoría del principal-agente, entendida como:

conflicto de objetivos entre el principal (gobierno) y el agente (empresarios), basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal. Bajo estos supuestos, y con información completa, el principal conoce detalladamente la actividad del agente, por lo que el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento (Soto, 2003).

Respecto a esto, se puede ver que los beneficios para el Gobierno podrían ser altos si se llega a un acuerdo con los empresarios en el que ellos cumplan

con los estándares ambientales y de producción; pero también es necesario que las decisiones por parte de los empresarios consideren los riesgos posibles a los cuales se enfrentan en algunas ocasiones.

Según Ricketts (1994) debe existir un equilibrio entre riesgos e incentivos, pero en el sector de los cueros solo se da la primera condición; incluso en algunas ocasiones se tiene en cuenta por medio de los entes gubernamentales la condición esfuerzo-incentivo, la cual permite que un mayor esfuerzo por disminuir los índices de contaminación ambiental se logre a partir de un mejoramiento del proceso productivo de la industria, pues como se ha visto anteriormente, es necesario recurrir a otros mecanismos para poder mantenerse. Los incentivos para algunas industrias han demostrado que pueden mejorar su proceso, pero también les permite la generación de una mayor cantidad de empleos, aumentar su crecimiento y fortalecer su consolidación. No puede existir un equilibrio entre riesgo moderado e incentivos, ya que todos los agentes toman sus decisiones en un entorno de incertidumbre alto, donde no pueden calcular los efectos que estas decisiones traerán a la empresa, por lo menos a mediano plazo; con los incentivos se podría generar un acolchonamiento de muchas de las decisiones erradas que toman algunos empresarios, que posteriormente los llevan a la quiebra, pero esto no es bueno dentro de un sistema económico, y menos en un sistema como el colombiano.

Se hacen necesarios, por tanto, procesos de innovación dentro del sector de los cueros; no obstante, la mayoría de empresas del sector son pequeñas y medianas, y debido a sus características de informalidad en el negocio dependen de mercados muy reducidos con bajas utilidades, lo que no permitiría que estas aporten significativamente a la economía. Lo anterior sugeriría que una política de mayores incentivos sostenibles, por parte del Estado, permitiría mejores procesos productivos, de innovación y difusión de sus productos.

## Conclusiones

Las empresas industriales pertenecientes al sector de los cueros no reciben incentivos o no son beneficiados por una política a su favor por parte del gobierno para llevar a cabo su proceso de producción de manera más limpia y eficiente.

Entrar al sector de los cueros es de gran riesgo por los altos costos que esto implica.

Existe la necesidad de generar mecanismos de innovación que logren equilibrar los riesgos con los incentivos, con el fin de que las decisiones erradas que tomen los industriales no sean nefastas.

Los industriales del cuero, el calzado y la marroquinería pueden mejorar sus beneficios a partir de la creación de una cadena productiva, como la planteada para el sector de San Benito en Bogotá.

Funcionar como propone la teoría de principal-agente, en la que el principal es el gobierno y el agente los empresarios, podría traer grandes beneficios para el gobierno como para los industriales, siempre y cuando se cumpla lo que se suscriba en un posible contrato.

Si se adopta la teoría del principal-agente, el sector (agente) debe ser un generador activo de empleo, ya que el aumento de las tasas de crecimiento en la producción no significa que se vayan a transformar en desarrollo para el sector.

Por medio de procesos de innovación se logrará una mayor eficiencia en el procesamiento de los cueros y un menor impacto negativo en el medio ambiente, reduciendo así los índices de contaminación.

Asimismo, es evidente la necesidad de una capacitación para los funcionarios del sector, que se puede lograr con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), ya que la mayoría de los trabajadores no tiene una formación educativa ni un empleo formal justo.

Finalmente, es necesario garantizar las condiciones necesarias para el cumplimiento efectivo y el cubrimiento de los trabajadores en el sistema de seguridad social.

## Referencias

- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam). (2010). Comercio exterior. Recuperado de <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=comercioexterior>
- Alzate, A. (2004). Proyecto de gestión ambiental en la industria de curtiembre en Colombia: estrategias y diagnóstico. Bogotá: SENA, EMPA.
- De Hart, C. A. (2011). Cuaderno de Bitácora. *Revista del Cuero de Colombia*, 18-21.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2003). Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96&Itemid=59](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=59)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2010). Recuperado de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=85](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=85)
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2004). Cuero, calzado e industria marroquinera. Bogotá. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloEmpresarial/CadenasProductivas.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2010). *Situación de la industria colombiana del cuero y el calzado*. Bogotá: DNP.
- Hernández, I. (2008). *Empresa, innovación y desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Maldonado, K. (2006). *Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ricketts, M. (1994). *The Economics of Business Enterprise*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Rojas, R. (2006). Asociatividad empresarial sector curtiembres en San Benito Bogotá D.C. *Dialéctica*, 19, 4-6.
- Soto, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial*. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de la Gran Canaria.
- SuperSociedades. (s. f.). *Superintendencia de Sociedades: principales variables (1993-2010)*. Bogotá: Fenix Media Group.