



## Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta

Capacity of sustainable growth and competitiveness factors footwear sector in Cúcuta

Fabián Yesid Dávila-López<sup>a</sup>, William Armando Sierra-Cáceres<sup>b</sup>, Miller Riaño-Solano<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Especialista en Educación, Emprendimiento y Cultura Solidaria, [fabianyesidl@ufps.edu.co](mailto:fabianyesidl@ufps.edu.co), [orcid.org/0000-0003-3830-6331](https://orcid.org/0000-0003-3830-6331), Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta Colombia.

<sup>b</sup>Magister en Gerencia, [william.arsi@unexpo.ve](mailto:william.arsi@unexpo.ve), [orcid.org/0000-0002-3933-6682](https://orcid.org/0000-0002-3933-6682), Universidad Nacional Experimental Politécnica UNEXPO, Barquisimeto, Venezuela.

<sup>c</sup>Magister en Gerencia de Empresas, [millerrs@ufps.edu.co](mailto:millerrs@ufps.edu.co), [orcid.org/0000-0001-6778-7096](https://orcid.org/0000-0001-6778-7096), Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

**Cómo citar:** F.Y. Dávila-López, W.A. Sierra-Cáceres y M. Riaño-Solano, "Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta", *Respuestas*, vol. 23, no. S1, pp. 50 - 58, 2018. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1502>

Recibido: Enero 27, 2018; Aprobado: Junio 23, 2018.

### RESUMEN

#### Palabras Clave:

competitividad  
crecimiento intrínseco  
crecimiento sostenible  
sector calzado  
tasa de cambio

Este artículo es producto de un trabajo de investigación donde se relaciona los factores de competitividad, la tasa de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible del sector calzado de Cúcuta en el periodo 2009-2013. A nivel metodológico se desarrolló como un estudio descriptivo exploratorio, documental y de campo, se utilizó la técnica de encuestas y el juicio de expertos. La población estuvo conformada por veintidós (22) empresas y se efectuó un censo debido al pequeño tamaño de la población. Se evaluaron los factores internos de competitividad y se utilizó el modelo de Higgins para analizar la capacidad de crecimiento sostenible. Los factores de competitividad muestran amplio espacio de mejora en el sector, por su parte la tasa de crecimiento sostenible está por debajo de la tasa de crecimiento de ventas del sector calzado en Cúcuta, siendo así se recurre al apalancamiento con recursos externos y a la optimización de la política de dividendos para mejorar el índice de crecimiento intrínseco.

### ABSTRACT

#### Keywords:

competitiveness  
footwear sector  
intrinsic growth  
sustainable growth  
exchange rate

This article is the product of a research where competitiveness is related factors, the exchange rate and capacity for sustainable growth Cúcuta footwear sector in the period 2009-2013. A methodological level was developed as an exploratory, descriptive documentary and field study, technical surveys and expert judgment was used. The population consisted of twenty (22) business and a census was made due to the small size of the population. Internal competitiveness factors were evaluated and Higgins model was used to analyze the capacity for sustainable growth. Competitive factors show ample room for improvement in the sector, meanwhile the sustainable growth rate is below the growth rate of sales of the footwear sector in Cúcuta, making it is used to leverage external resources and optimization dividend policy to improve the intrinsic growth rate.

## Introducción

En Colombia, así como en la mayoría de los países donde se explota el ramo del cuero y calzado el sector está conformado mayoritariamente por Mipymes. A raíz de los tratados comerciales que ha suscrito el país en los últimos años esa actividad se ha convertido en uno de los segmentos con mayor potencial de inserción en el mercado internacional. No obstante, el comportamiento reciente no ha sido el deseable dado que el volumen de exportaciones no ha respondido a la expectativa creada.

Al indagar sobre el comportamiento de los factores internos de competitividad, la evolución de la tasa de cambio COP/USD y su influencia en la capacidad de crecimiento sostenible del sector calzado de Cúcuta se pretende apoyar en la gestión financiera para enfrentar las oportunidades que se avizoran en el sector calzado e insertar las empresas en el plan de desarrollo nacional.

Según [1] “los procesos de apertura al comercio exterior y de impulso a la integración económica internacional, muy

frecuentes desde los años noventa, han configurado un escenario cada vez más competitivo, en el que las empresas tienen que desarrollar su actividad”, y agregan que “el proceso de globalización ha afectado sustancialmente a sectores tradicionales como el calzado, señalando que es uno de los que más se ha mundializado”, el sector calzado a nivel mundial ha experimentado un rápido crecimiento y han incursionado nuevos actores donde los países asiáticos han incrementado su participación en el comercio mundial. [1] Conuerdan los planteamientos de los autores antes citados sobre la movilidad de la industria atendiendo factores de competitividad.

En el mismo orden de ideas [2] señala que “existe un gran número de países que todavía cuentan con una industria del calzado, y cuyas posibilidades de oferta se ubican en el rango de un 20% y hasta un 50% de la demanda interna” (p.4), la autora sostiene que ante esta limitada oferta interna se aprovechan las oportunidades del mercado apoyándose en sus fortalezas y generan volúmenes de exportación con base en su capacidad de innovar en diseño y especialización [2].

En Colombia la importancia del sector del cuero se manifiesta

\*Autor de correspondencia.

E-mail: [millerrs@ufps.edu.co](mailto:millerrs@ufps.edu.co) (Miller Riaño Solano)



Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander. This is an article under the license CC BY-NC 4.0

en la participación en la economía de acuerdo a la Gran Encuesta Colombiana Integrada de Hogares (GEIH) genera el 0,6% del empleo y al analizar las cuentas nacionales mostró una participación del 0,27% en el PIB Nacional y del 2,17% en el PIB Manufacturero. [3]

Siguiendo a [4] encontramos que según el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en el año 2007 el sector en el departamento de Norte de Santander ocupó el tercer lugar después de los productos minerales no metálicos y los productos alimenticios y las bebidas aportando \$32.449 millones en la producción bruta del. Esto llevó al departamento a ocupar el primer lugar como exportador colombiano en el mercado internacional.

De allí que la industria del cuero y calzado sea considerada entre los sectores industriales estratégicos. De hecho, llegó a aportar el 60% de las exportaciones nacionales del sector. En la investigación se encontró [5] que Venezuela fue el mayor destino de las exportaciones de calzado norte santandereanas (98%) y 85% del país. Entre 2008 y 2010 atado a los problemas políticos fronterizos las exportaciones del departamento cayeron el 97%, esto llevó al cierre de empresas por las repercusiones financieras hacia el interior de las mismas generando desempleo y afectación social.

En este contexto en Cúcuta el número de registros de comercio de la cadena textil, confección y calzado representaba el 50% en 2012. Desagregando se observó la siguiente participación por unidades económicas: confección de prendas de vestir 54%; fabricación de calzado 32% (en cuero, plástico, materiales textiles, deportivo, entre otros); un 2,8% se dedica a la fabricación de tejidos y artículos de punto, al curtido y adobo de cueros, a la tejedura de productos textiles y al adobo y teñido de pieles [5].

El aporte del presente trabajo mediante la aplicación del modelo de capacidad de crecimiento sostenible, pretende presentar un análisis económico financiero del sector calzado de la ciudad de Cúcuta con base en el análisis de la información contable consultada en Supersociedades para hacer del conocimiento del sector las posibles debilidades o desviaciones en la gestión financiera.

La metodología utilizada fue el análisis descriptivo de la información contable. La investigación se desarrolló como un estudio descriptivo exploratorio dado que se cuenta con poca evidencia cuantitativa de tipo correlacional o de pruebas de asociación entre factores de competitividad, tasa de cambio y la capacidad crecimiento sostenible. Se aplicó una investigación documental y se apoyó con un trabajo de campo. La población se conformó con veintidós (22) empresas debidamente formalizadas dedicadas a la fabricación de calzado. La información se tomó de la base de datos del SIREM de Supersociedades.

Como objetivo general del estudio se plantea: Determinar la relación entre la tasa de cambio, la capacidad de crecimiento sostenible y los factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta en el periodo 2009-2013. Los objetivos específicos propuestos son: Caracterizar el sector calzado en Cúcuta en el período; identificar los factores de competitividad en el sector calzado de Cúcuta; identificar el comportamiento de la tasa de cambio COP/USD en el periodo 2009-2013; analizar la capacidad de crecimiento sostenible del sector calzado de Cúcuta y relacionar la tasa de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible del sector calzado de Cúcuta en el periodo 2009-2013.

En el documento junto a esta introducción, se presenta la revisión teórica que apoya la discusión de resultados, se expone la metodología utilizada y se muestran los resultados y las conclusiones, igualmente se listan las referencias que apoyan el trabajo.

## Revisión de la Literatura

En la investigación se consideran las siguientes definiciones: **Competitividad:** Es un concepto que hace referencia a la capacidad de las empresas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), con ello se busca incrementar su participación en el mercado mundial enfocándose en mejorar la productividad, rentabilidad y creación de valor.

**Tasa de Cambio:** Índice que muestra la relación que existe entre dos monedas. En el caso colombiano representa la cantidad de pesos que se deben pagar por unidad de moneda extranjera. En las transacciones internacionales generalmente el intercambio se realiza en dólares, dado que es la divisa que se utiliza como referente.

**Capacidad de Crecimiento Sostenible:** Es la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. El crecimiento puede amenazar la supervivencia de la empresa si no es capaz de controlarlo, aunque también es una fuente de rentabilidad. Es por ello que debe buscarse el equilibrio y mantener un ritmo de desarrollo compatible donde la capacidad de financiamiento y el control del crecimiento son factores críticos.

El trabajo se apoya en teorías de Competitividad, de Capacidad de Crecimiento Sostenible y Teoría sobre Gestión Financiera y Economía Internacional. Las teorías están relacionadas con los conceptos que apoyan que empresas más competitivas pueden alcanzar mayor cuota de mercado si no existen externalidades que lo impidan. Igualmente sustentan el tema del crecimiento y los problemas que puede enfrentar una empresa al crecer inadecuadamente y las estrategias de sostenibilidad.

**Competitividad:** Para [6] la competitividad es el resultado de un juego de posiciones y movimientos necesarios para mante-

ner el protagonismo (personal, grupal o corporativo) en la dinámica del entorno actual. Siendo así no es la fuerza ni el poder material lo que los hace sobresalir sino la combinación de fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno y así ser percibidos y valorados en el contexto nacional e internacional.

*Al respecto en [7] se indica:* Si bien se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas, también se ha generado un alto nivel de consenso sobre el hecho de que el complejo de políticas públicas y de relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria conforman el ambiente competitivo, lo que Porter (1990) llama el diamante de la ventaja nacional. El diamante de Porter (1990) es un modelo que ha ganado gran aceptación internacional para estudios de competitividad sectorial, el cual se basa en el análisis de conglomerados de industrias.

en los que la competitividad de una empresa depende del desempeño de otras compañías y actores relacionados a lo largo de la cadena de valor mediante mecanismos proveedor / cliente que ocurren en contextos locales o regionales.

De igual manera se encontraron nuevas teorías que sostienen que la competitividad es determinada por toda la cadena de producción y no surge por sector. Al respecto [108] destaca los distritos industriales y señala la posibilidad de ganancias en competitividad sobre la base de la eficiencia colectiva; dando relevancia a los clusters y aglomeraciones regionales para aprovechar las ventajas que permitan acumular capital físico y humano, tecnología y en definitiva incrementar la competitividad.

Así mismo, se destaca el enfoque teórico de la competitividad sistémica a partir de las cadenas de valor. Desde este punto de vista en la organización ya no resulta esencial la productividad individual, cobra especial importancia el enfoque sistémico es decir la cadena debe ser más efectiva en el logro de su producto o servicio con altos niveles de calidad [8].

### Otro concepto de competitividad señala

Es la capacidad para competir y salir victorioso, la competitividad de las empresas y la que detentan sus países de origen, constituyen entre sí un conjunto de relaciones de influencias múltiples. Aun cuando, con frecuencia, se evalúe y defina mediante datos agregados a nivel nacional, sub-regional o regional, la competitividad tiene su base de sustentación en la empresa y en los resultados que ésta obtiene, por sí sola. [9]

Mientras que el Foro Económico Mundial, define a la competitividad global como “la aptitud de un país o empresa para generar más riqueza para su gente que sus competidores en los mercados mundiales”.

### Capacidad de Crecimiento Sostenible

En la teoría económica, diversos autores han escrito sobre el crecimiento sostenible. En este sentido, en [10] dice que para comprender los procesos de cambio del nivel de actividad (crecimiento o desinversión) es necesario considerar cuidadosamente las dos perspectivas y estos procesos por lo general son multiperiodicos. Por ello se requiere considerar tanto el rendimiento como el flujo de fondos y la capacidad de crecimiento para emitir un juicio más certero sobre el desempeño de la empresa.

El modelo de crecimiento sostenible que se toma como referente teórico en este trabajo fue formulado inicialmente por Robert C. Higgins, el modelo permite calcular lo máximo que pueden crecer las ventas de una compañía, asumiendo que tanto el margen neto como la rotación de activos, el apalancamiento y la política de distribución de dividendos se mantendrían constantes [11].

sin necesidad de apalancarse y soportar el crecimiento solo con la generación de recursos propios.

Diversos autores sostienen que el crecimiento puede amenazar la supervivencia de la empresa dado que va a exigir más recursos para atender su proceso productivo o de prestación de servicios. Esto se refiere a la necesidad de invertir en capital de trabajo, mano de obra y activos fijos en caso que el crecimiento esperado así lo requiera.

De hecho, una estrategia de crecimiento sostenido busca cuádruple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio [12], por ello debe corresponderse el aumento del activo con un aumento similar del pasivo y del patrimonio, cuidando que si sólo se hace a través de endeudamiento aumenta por consiguiente la percepción de riesgo de la empresa.

De otra parte, el crecimiento de la empresa tiene sus límites ya que las inversiones necesarias en activos corrientes y no corrientes provocan un incremento de las necesidades de financiación, en consecuencia, cualquier empresa presenta una capacidad financiera limitada de crecimiento, la cual estará en función las ventas, la inversión, posible aumento de capital, su generación de flujo de caja y su estructura de financiamiento. Una forma de calcular la capacidad de crecimiento sin necesidad de ampliar el capital aportado por los accionistas, es el modelo de Higgins. Como se indicó anteriormente es el modelo utilizado en el presente trabajo [13] y se basa en la fórmula

$$\text{Capacidad de crecimiento autosostenido} = \frac{[M(1-D)*E]}{\left[\left(\frac{1}{R}\right) - M(1-D)*E\right]}$$

**Donde:**

**M**= Beneficio neto sobre ventas que genera la empresa. ( $M = \text{Beneficio neto} / \text{Ventas}$ ).

**D**=Dividendos repartidos. ( $D = \text{Dividendos} / \text{Beneficio neto}$ ).

**E**=Estructura financiera ( $E = \text{Activo} / \text{Capitales propios}$ ).

**R**=Rotación del activo. ( $R = \text{Ventas} / \text{Activos}$ ).

siguiente:

Mediante la fórmula anterior se puede estimar el porcentaje anual de crecimiento en ventas es lo que se denomina el crecimiento auto sostenido que consiste en la capacidad máxima de crecimiento que puede tener una empresa si se financia exclusivamente con los recursos generados y con una deuda que mantenga la proporción entre capital y deuda que tenía la empresa antes de crecer [14].

En la investigación se consultaron algunos trabajos que tratan sobre el tema o las variables de estudio [1], [4], [14], [16], [17] los cuales aportaron importante información y apoyo teórico.

En Colombia según la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) citados por [4] el sector del calzado es altamente intensivo en mano de obra.

En cuanto al tamaño de las empresas señalan que el 60% se clasifican como microempresas mientras el 35% corresponde a la pequeña empresa y el restante 5% se puede relacionar con la mediana empresa. En cuanto al departamento Norte de Santander la industria del calzado es tradicional y reconocida por el alto volumen de exportaciones que alcanzó en el año 2008 las cuales representaron aproximadamente el 54% del total registrado a nivel nacional.

En el año 2012 ese volumen alcanzó en promedio el 26 % estando liderada la industria por el Valle del Cauca con el 51,4% de exportaciones del total del sector a nivel nacional; posicionándose el departamento Norte de Santander como uno de los líderes de la industria nacional. [4].

Durante la junta nacional de ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas), desarrollada en Cúcuta, el presidente ejecutivo del gremio, Luis Flórez citado por [15] Ríos (2014), precisó que este año se espera iniciar el “programa de transformación productiva, con una penetración directa en las empresas para mejorar todos los factores productivos que afectan la competitividad”. Agregó que los empresarios del calzado, el cuero y la marroquinería del país, enfrentan este año uno de sus mayores retos: mejorar la competitividad. Un objetivo que piensan alcanzar con la reconversión productiva de la industria, para competir de forma más equitativa en el mercado nacional. [15].

A pesar de este buen comportamiento, el presidente ejecutivo manifestó preocupación por la devaluación del dólar, que en

las últimas semanas se ha cotizado por debajo de los \$1.900, lo que podría aumentar las importaciones de calzado y causar problemas financieros a los exportadores.

Las importaciones de calzado en 2013 alcanzaron un número aproximado de ocho millones de pares. Sin embargo, aclaró que gracias al Decreto 0456 emitido por el Gobierno, la mayoría de ellos ingresaron al mercado nacional con precios justos y no como lo venían haciendo los productos chinos que llegaban a un precio inferior a los 7 dólares (\$13.200) por par. [15].

## Materiales y métodos

En consulta al directorio de empresas de Colombia se encontró que en el Departamento Norte de Santander se encuentran formalizadas veintidós (22) empresas dedicadas a la fabricación de calzado [18]. Para determinar la muestra se definieron los siguientes criterios de inclusión: Empresas que estén dedicadas a la fabricación de calzado, empresas que estén radicadas en la ciudad de Cúcuta, las empresas deben reportar a Supersociedades. Dado que la población es pequeña la muestra se constituyó en un censo conformado por las empresas que reportaron a Supersociedades [19].

El enfoque de la investigación fue el de un estudio descriptivo exploratorio, en virtud que se cuenta con poca evidencia cuantitativa de tipo correlacional o de pruebas de asociación entre factores de competitividad, tasa de cambio y crecimiento sostenible para determinar la incidencia de los factores de competitividad y la tasa de cambio en el crecimiento sostenible del sector calzado en Cúcuta en el periodo 2009-2013. Se utilizó el diseño de una investigación documental de la información obtenida de fuentes secundarias, esto se apoyó con un trabajo de campo, mediante una encuesta que se distribuyó a veintidós (22) personas relacionadas con el sector y se recibieron diez (10) respuestas para conocer su posición respecto a los factores internos de competitividad asociados con el sector calzado.

La investigación se efectuó para el periodo 2009-2013, y se apoyó en indicadores financieros con base en información contable. La confiabilidad de la información se basó en la utilización de información oficial de los organismos encargados de consolidar, analizar y presentar la información en la República de Colombia, entre ellos el Banco de la República, la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades) y el DANE. Para evaluar los factores de competitividad se utilizó el Test de Competitividad® propuesto por la consultora estratégica. Los cálculos se efectuaron con el programa Excel de Microsoft®.

Para estudiar la relación entre los factores de competitividad, la tasa de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible efectuando un análisis estadístico correlacional donde los

factores de competitividad se midieron en función de los valores medios obtenidos para cada dimensión evaluada en el Test de Competitividad aplicado a los expertos del sector. La asociación se efectuó por pares: factores de competitividad y tasa de cambio; luego tasa de cambio y crecimiento sostenible y finalmente factores de competitividad y crecimiento sostenible.

## Resultados y análisis

### Principales variables económicas relacionadas con el sector calzado en Cúcuta en el periodo 2009-2013

En la Tabla I se presentan los resultados de las principales variables económicas relacionadas con el sector calzado en Cúcuta en el periodo 2009-2013 de acuerdo a la información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) para el grupo indus-

Tabla I. Variables principales según áreas metropolitanas y grupos industriales CIIU Rev. 3

Año	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO	DESVIACION ESTANDAR	COEFICIENTE DE VARIACION
Grupo Ind. CIIU Rev. 3	192	192	192	192			
Número de establecimientos	22	24	22	14	21	4	18.7%
Total Personal Ocupado	478	547	578	512	529	37	7.1%
Personal Remunerado Permanente	82	79	133	108	101	22	21.8%
P. Remunerado Temporal	360	405	395	365	381	19	5.0%
Producción Bruta	33.603.117	39.069.802	30.156.470	32.491.574	33.830.241	3.270.826	9.7%
Consumo Intermedio	12.937.199	14.141.793	13.524.422	15.162.952	13.941.592	823.808	5.9%
Valor Agregado	20.665.918	24.928.009	16.632.048	17.328.622	19.888.649	3.284.752	16.5%

trial 192 según la clasificación CIIU Rev. 3 A.C. [20]. El número de establecimientos presentó una tendencia a la baja en el periodo analizado, lo cual mostró reducción del tamaño del sector. En cuanto al empleo, al analizar la cantidad de

personal remunerado permanente no se observó una tendencia definida, el comportamiento fue de altibajos en el periodo estudiado, igual situación se presentó en el número de empleados temporales donde tampoco estuvo definida la tendencia aunque se observó una menor variación en la cantidad de personal remunerado temporal que en la de personal fijo.

El total de activos del sector aumentó el 10,91% entre los años 2009 y 2011, no obstante en el año 2012 se rompió la tendencia y ese valor disminuyó el 4,96% respecto al año 2011. En cuanto al consumo de energía eléctrica en (KWH) el mismo presentó una caída sostenida en el periodo de estudio, el consumo máximo fue de 2,6 millones de KWH en el año 2010 y el año 2012 presentó el valor mínimo de 1,78 millones de KWH, la media del consumo de energía eléctrica estuvo en 2,2 millones de KWH. Es importante señalar que el consumo de energía eléctrica es una de las variables utilizadas para medir el crecimiento de un sector. En la figura 1 se puede detallar el comportamiento de las variables producción bruta, consumo intermedio y valor agregado en la economía regional.

El valor agregado mostró una tendencia a la baja disminuyendo su contribución a la economía regional, su valor máximo fue 24,9 mil millones de pesos en el año 2010 y cayó a 17,3 mil millones de pesos en el año 2012, el valor medio fue 19,3 mil millones de pesos con una desviación estándar de 3,28 mil millones de pesos con un coeficiente de variación de 16,5%. El comportamiento de la producción bruta presentó altibajos con tendencia a la baja, el valor máximo fue de 39,1 mil millones de pesos en el año 2010 y cayó a 32,5 mil millones de pesos en el año 2012. En cuanto al consumo intermedio no presentó fuertes variaciones en el periodo analizado, su valor máximo fue en el año 2010 con 14,1 mil millones de pesos y en el año 2012 fue de 15,1 mil millones de pesos, presentó un valor medio de 13,9 mil millones de pesos con una desviación estándar de 0,82 mil millones de pesos, en el periodo estudiado presentó un coeficiente de variación de 5,9% el cual fue menor que el de la producción bruta (9,7%). Se detalla en la figura que el consumo intermedio presentó la menor variación en la

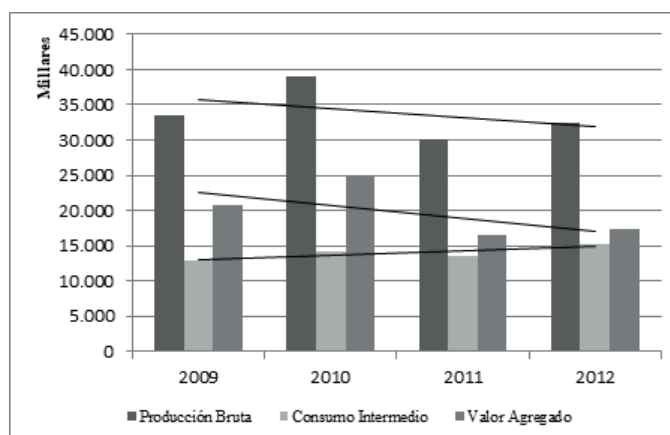


Figura 1. Producción bruta, consumo intermedio y valor agregado

tendencia, aunque se observa que fue ligeramente al alza.  
**Factores de competitividad interna en el sector calzado de Cúcuta en el periodo 2009-2013**

Se aplicó el test de competitividad de los factores internos, con ello se pretende medir la capacidad competitiva de una unidad (empresa, organización, área, departamento). Este concepto se materializa en una plataforma de competitividad que contem-

Tabla II. Dimensiones de análisis

<b>Visión estratégica</b>	La potencialidad del diseño corporativo o del modelo de negocios que definen la dimensión del rumbo estratégico de la unidad.
<b>Dinámica de relaciones</b>	Es la capacidad de vinculación con distintos sectores de públicos y el nivel de reconocimiento en diferentes procesos sociales.
<b>Dinámica cultural</b>	Nivel de fortaleza del sistema cultural como marco de referencia operativo, ideológico y emocional de la unidad estratégica.
<b>Capacidad de innovación</b>	Es la capacidad de crear lo nuevo, generar alternativas de desarrollo y renovar procesos y productos.
<b>Capacidad de producción</b>	Es la capacidad para generar resultados, mantener el valor de los productos, servicios y procesos.

Fuente: Consultora Estratégica, 2009

pla 5 dimensiones de análisis e intervención [5]. Ver tabla II. Se determinó que el ámbito de visión entendido como la potencialidad del diseño corporativo o del modelo de negocios, así como el de la cultura que indica el marco de referencia operativo, ideológico y emocional y el de relaciones el cuál se refiere a la capacidad de vinculación con distintos sectores alcanzó una evaluación del 67% y presentó un espacio de mejora del 33%. Por su parte el espacio de la innovación, entendida como la capacidad de crear lo nuevo y generar alternativas de desarrollo, así como el de la producción, que es la capacidad para generar resultados obtuvieron una calificación del 75% presentando una posibilidad de mejora del 25% en sus capacidades.

En la figura 2 se muestra el resultado obtenido para el diamante de competitividad de los factores internos de la industria del

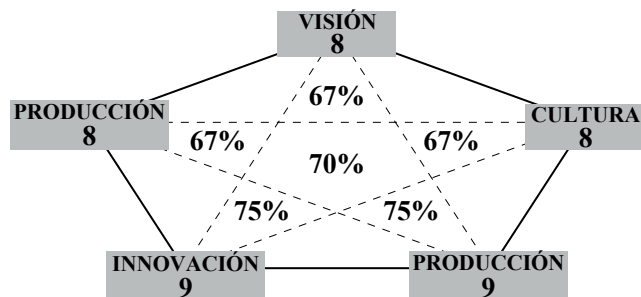


Figura 2. Diamante de competitividad de los factores internos de la industria del calzado en Cúcuta

calzado en Cúcuta en el periodo 2009-2013. De acuerdo al resultado, se observa que el sector como sistema presenta un potencial de mejora del 30% en virtud que la evaluación alcanzada fue del 70%.

**Comportamiento de la tasa de cambio COP/USD en el periodo 2009-2013**

La tasa de cambio se analizó con base en la información de la tasa referencial del mercado (TRM) según información del Banco de La República. [21]. Ver figura 3.

Entre los años 2009 y 2012 la TRM mostró un periodo de revaluación de la moneda. Se aprecia la diferencia entre la tasa del año 2009 y los años siguientes, ese comportamiento puede explicarse por el fortalecimiento que presentó la economía colombiana en ese lapso lo cual incrementó la entrada de divisas al país, lo cual aunado a ciertas debilidades en las economías de Estados Unidos y la Unión Europea llevó a los inversionistas a mirar hacia otros países emergentes donde Colombia fue altamente beneficiada como receptor de inversiones. El valor medio de la TRM fue de 1925,15 COP/US\$, con una la desviación estándar de 138,02 COP/US\$, el valor máximo alcanzó 2156,29 COP/US\$ en 2009 y el valor mínimo fue de 1798,23 COP/US\$ en el año 2012, el rango de variación

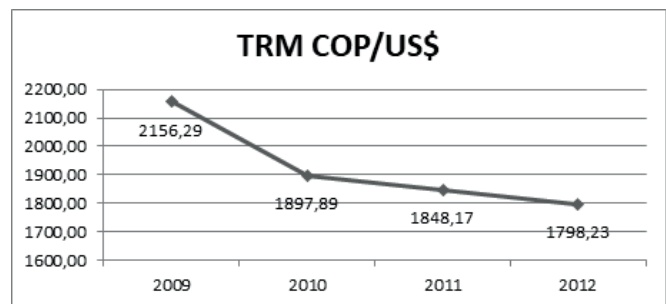
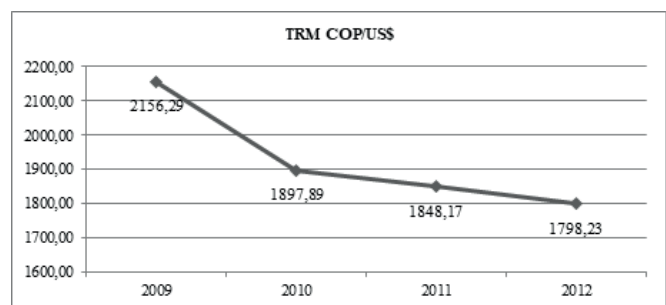


Figura 3. Tasa de cambio COP/USD en el periodo 2009-2014  
 Fuente: Banco de la República de Colombia, 2014.

Tabla III. Tasa de crecimiento sostenible sector fabricación de calzado 2009-2013

	2009	2010	2011	2012
<b>BENEFICIO NETO</b>	-127	-100	85	200
<b>VENTAS</b>	10.935	12.158	15.396	19.277
<b>DIVIDENDOS</b>		481	12	19
<b>ACTIVOS</b>	16.967	16.789	19.485	24.223
<b>CAPITALES PROPIOS</b>	1.400	1.600	1.400	1.400
<b>RESERVAS</b>	274	296	310	331
<b>BENEFICIO NETO/VENTAS</b>	-0,012	-0,008	0,006	0,010
<b>DIVIDENDOS/BENEFICIO NETO</b>	0,000	-4,810	0,141	0,095
<b>ACTIVO/CAPITALES PROPIOS</b>	12,119	10,493	13,918	17,302
<b>VENTAS/ACTIVOS</b>	0,644	0,724	0,790	0,796
<b>CAPAC. DE CRECIMIENTO FONDOS PROP.</b>	-8,3%	-26,6%	5,5%	14,8%
<b>VARIACION VENTAS FONDOS PROP.</b>		11,2%	26,6%	25,2%

fue de 358,06 COP/US\$.

Se detalla que el crecimiento en las ventas estuvo acompañado del aumento de los activos de operación lo cual se corresponde con la teoría financiera, se encontró que el beneficio neto presentó valores negativos en los años 2009 y 2010, no obstante, a partir del año 2011 se tornó positivo y siguió con esa tendencia hasta el año 2012, en ese año el beneficio neto llegó a 200 millones de pesos. La evidencia muestra que la política de dividendos fue optimizada a partir del año 2010 en atención a los resultados del beneficio neto.

Se evidencia que en el periodo de estudio la tasa de crecimiento sostenible estuvo por debajo de la tasa de crecimiento de ventas en el sector calzado de Cúcuta, esto llevó al sector a apalancarse con recursos externos para atender la tasa de crecimiento, tal como se muestra en el resultado de los indicadores de endeudamiento.

Tabla IV. Indicadores de endeudamiento

	2009	2010	2011	2012
<b>RENTABILIDAD</b>				
<b>Retorno Operacional sobre los Activos (ROA)</b>	-0,47%	-0,25%	1,05%	1,68%
<b>Retorno sobre el Patrimonio (ROE)</b>	-1,20%	-0,65%	3,38%	6,53%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>Apalancamiento (Veces)</b>	1,65	2,04	2,47	2,84
<b>Concentración del Pasivo en el Corto Plazo</b>	46,66%	51,62%	47,61%	40,00%
<b>Endeudamiento con el Sector Financiero</b>	40,12%	40,57%	48,66%	54,46%
<b>Concentración Endeudamiento Financiero</b>	64,50%	60,50%	68,40%	73,61%
<b>Razón de Endeudamiento</b>	62,21%	67,06%	71,14%	73,99%

miento que se presentan en la tabla IV.

### **Relación entre los factores de competitividad, tasa de cambio y capacidad de crecimiento sostenible del sector calzado en Cúcuta entre 2009 y 2013**

Como se indicó anteriormente se tiene poca evidencia cuantitativa de pruebas de asociación entre factores de competitividad, tasa de cambio y crecimiento sostenible, pues no se cuenta con series o datos mucho más refinadas sobre dichas variables, de allí el carácter exploratorio del estudio. Los resultados se presentan asociando por pares: factores de competitividad y

tasa de cambio; luego tasa de cambio y capacidad de crecimiento sostenible continuando con los factores de competitividad y la capacidad de crecimiento sostenible. Finalmente se relacionan en forma correlacional los factores de competitividad, el tipo de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible.

Tabla V. Variables a relacionar

TRM COP/US\$	Capacidad de Crecimiento Sostenible	Valores Medios Factores de Competitividad Identificados
2156,29	-8,317	2,433
1897,89	-26,639	2,500
1848,17	5,501	2,467
1798,23	14,848	2,500
1868,90	14,754	2,600

La correlación entre las variables tan solo significa que ambas variables comparten información, que comparten variabilidad sin establecer causalidad. El análisis de asociación de las variables mediante el coeficiente de correlación lineal de Pearson y el Coeficiente de Determinación R2 mostró el siguiente resultado.

Tabla VI. Resultados análisis de correlación

		Correlación	Coefficiente R2
Tasa de Cambio	CCS	Correlación negativa media	19,1%
Tasa de Cambio	Fact. De Compet.	Correlación negativa media	27,8%
Fact. de Compet.	CCS	Correlación positiva media	17,6%

El análisis por pares permite unas primeras interpretaciones en relación a la asociación entre la tasa de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible así como con los factores de competitividad. Se encontró una correlación negativa media con ambos factores.

Respecto a la variabilidad fue mayor entre la tasa de cambio y los factores de competitividad. Las variaciones de la tasa de cambio explicaron en un 27,8% las variaciones de los factores de competitividad y en un 19,1% las variaciones con la capacidad de crecimiento sostenible. En la relación entre los factores de competitividad y la capacidad de crecimiento sostenible se presentó una correlación positiva media donde la variabilidad entre dichos factores se podría explicar en un 17,6%.

En cuanto a la relación entre los factores de competitividad, el tipo de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible se encontró una correlación media donde las variaciones de la capacidad de crecimiento sostenible podrían ser explicadas con el 95% de confianza en un 24,04% por las variaciones de los factores de competitividad y el tipo de cambio.

## Conclusiones

El sector mostró cifras que indicaron la reducción de su tamaño esto se corresponde con la disminución en el total de activos y en la cantidad de establecimientos, lo cual impactó en la generación de empleos con el consiguiente impacto social en la región.

El análisis de los factores mostró que el consumo de la energía eléctrica en (KWH) disminuyó en el lapso analizado, lo cual de acuerdo al índice de Intensidad Energética el cual es un índice económico utilizado mundialmente para medir eficiencia energética a nivel de país o por subsectores y mide la relación entre el consumo energético total entre el PIB total del país o región en estudio apoya la presente conclusión sobre el tamaño del sector. Tal comportamiento se reflejó en el valor agregado a la economía regional el cual presentó altibajos con tendencia a la baja en el periodo estudiado.

En la evaluación de los factores internos de competitividad de la industria del calzado en Cúcuta periodo 2009-2012, se encontró que el sector en general presentó un potencial de mejora del 30%. Dada la importancia que en una organización moderna se le asigna a la coordinación entre individuos en busca de objetivos, desarrollando estructuras que les permitan ser más competitivos para enfrentar la incertidumbre del entorno se requiere entonces revisar constantemente el pronóstico y efectuar recomendaciones para contrarrestar amenazas y debilidades y reforzar fortalezas para aprovechar oportunidades, por ello es importante identificar si se están enfrentando situaciones coyunturales o estructurales que puedan poner en peligro la organización o empresas de un sector determinado y estar alerta ante el carácter cambiante del entorno, más aun cuando el sector está catalogado como apuesta estratégica para la región en el Programa Nacional de Desarrollo.

Los resultados mostraron que el sector calzado no estuvo en capacidad de financiar el crecimiento con fondos propios en los años 2009 y 2010 lo cual pudo afectar el resultado del beneficio neto en esos años. Sin embargo, a partir del año 2011 se observó que aumentó el apalancamiento financiero, se disminuyó la concentración de pasivo en el corto plazo y se optimizó la gestión financiera mejorando el indicador de crecimiento sostenible.

Al contrastar el resultado con la teoría financiera y otros trabajos relacionados con el tema de estudio se evidencia la importancia de la política de dividendos en la tasa de crecimiento sostenible de las empresas.

Es importante internalizar la importancia de gestionar y optimizar los factores de competitividad en primer lugar los correspondientes a los ámbitos visión, relaciones y cultura y seguidamente los relacionados con la esfera innovación y producción. Para ilustrar esto se recomienda diferenciar los elementos estratégicos visión, misión y valores de los elementos operati-

vos y en consecuencia relacionarlos mediante técnicas de gestión.

El análisis de la asociación entre las variables mostró que las variaciones de la tasa de cambio explican en mayor porcentaje las variaciones de la capacidad de crecimiento sostenible que los factores de competitividad.

Esta condición podría ser explicada por el impacto que la tasa de cambio tiene sobre los costos de venta de las empresas lo cual impacta en los resultados operativos y en el estado de resultados. En tal sentido se recomienda atender esos cambios para tomar medidas preventivas relacionadas con los costos de ventas que protejan a las empresas en su gestión financiera para hacer seguimiento a la capacidad de crecimiento sostenible y formular las estrategias de financiamiento que se requieran en atención al comportamiento del indicador de la tasa de crecimiento.

El análisis de los factores de competitividad y la capacidad de crecimiento sostenible mostró una correlación media positiva con una variabilidad media. El resultado muestra que variaciones positivas de los factores de competitividad inducirían mejora en la capacidad de crecimiento sostenible. Esto podía explicarse por la posible mejora de los índices de eficiencia, efectividad y eficacia (rotación, margen económico y rentabilidad, entre otros) lo cual se reflejaría en la gestión y por ende en los resultados de la tasa de crecimiento sostenible. Esta recomendación se hace extensiva a los demás sectores que componen el tejido empresarial de la región.

## Referencias

- [1] B. Fuster, C. Martínez y G. Pardo. "Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización". *Revista de Estudios Regionales*, no. 86, pp. 71-96. [Online]. Disponible en: [http://www.researchgate.net/publication/44708426\\_Las\\_estrategias\\_de\\_competitividad\\_de\\_la\\_industria\\_del\\_calzado\\_ante\\_la\\_globalizacion](http://www.researchgate.net/publication/44708426_Las_estrategias_de_competitividad_de_la_industria_del_calzado_ante_la_globalizacion)
- [2] J. Cerutti. *Industria del Calzado. "Estudios Sectoriales CEPAL-ONU Buenos Aires"*. Marzo 2008. [Online]. Disponible en: <http://www.cepal.org/argentina/noticias/paginas/8/12238/Informe336Calzado.pdf>
- [3] A. Useche, L. Florez, & R. Vallejo. (10 de Julio de 2013). *Buscan revertir la tendencia negativa de la industria del calzado, el cuero y sus manufacturas*. En *Unipymes*. Disponible en <http://www.unipymes.com/buscan-revertir-la-tendencia-negativa-de-la-industria-del-calzado-el-cuero-y-sus-manufacturas/>
- [4] A. Caicedo, J. Niño y Y. Romero. "Realidad de la capacita-



ción y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia)". Julio 2015. [Online]. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2025>

[5] M. Zambrano y E. Botello. "Análisis coyuntural del comercio internacional de la industria del calzado y sus partes de Norte de Santander 2007- 2012. Trabajo de Economía Regional y de Frontera". Revista Observatorio Socioeconómico Regional de la Frontera, vol. 22, no. 2, pp. 1-35, agosto 2013. [Online]. Disponible en: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_72/recursos/01\\_general/20122013/analisis\\_coyuntural\\_calzado.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_72/recursos/01_general/20122013/analisis_coyuntural_calzado.pdf)

[6] Consultora Estrategika. "Test de Competitividad". Julio 2015. [Online]. Disponible en: <http://www.estrategika.org>.

[7] Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS). (2006). "Contexto internacional del sector". Enero 2006. [Online]. Disponible en: <http://www.actualizarmiweb.com/sites/sectorconstruccion-com-ar/publico/files/informeconstruccion.pdf>

[8] D. Ufal. "El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino". Marzo 2004. [Online]. Disponible en: [http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL\\_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS\\_ARG\\_ENTINA/ARG\\_42.pdf](http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARG_ENTINA/ARG_42.pdf)

[9] C. Jaramillo. Competitividad. México: Abya Yala, 2009.

[10] R. Fornero. "Análisis financiero del crecimiento de ventas. En análisis financiero con información contable". Julio 2016. [Online]. Disponible en: [ww.fce.uncu.edu.ar/upload/Publicaciones\\_Electronicas.doc](http://ww.fce.uncu.edu.ar/upload/Publicaciones_Electronicas.doc)

[11] L. Sanz. "Crecimiento, rentabilidad y liquidez: las bases de la creación de valor". Revista INCAE Business Review, vol. 1, no1, pp.11, Febrero 2012, [Online]. Disponible en: <http://www.revistaincae.com/edicion-impresa/volumen-1/numero-1/60-crecimiento-rentabilidad-y-liquidez-las-bases-de-la-creacion-de-valor.html>

[12]. A. Pérez. "Crecimiento sostenible. Documento Interno del CADIT, Centro de Alta Dirección en Ingeniería y Tecnología", Octubre 2004. [Online]. Disponible en: <http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod1/lec1t4.htm>