

# Percepción de la innovación en las industrias de calzado del Valle del Cauca

*Perception of innovation in the industries of footwear of the Valle del Cauca*

Artículo recibido 14/03/2014 aprobado 11/08/2014  
ICONOFACTO VOL. 10 N° 15 / PÁGINAS 58 - 72

58

Autor: Claudia Marcela Sanz Ramírez.

Diseño de Vestuario. Diseñadora industrial de la Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Administración de Negocios de la Universidad del Valle, doctoranda de la Universidade Estadual Paulista SP- Brasil, docente de tiempo completo de la Universidad de San Buenaventura Cali, del programa de Diseño de Vestuario. Coordinadora del componente de Gestión del Programa e investigadora de temas como la innovación en las empresas de confecciones, los procesos de difusión de la moda, los ciclos de la moda y la inserción del diseño en las empresas, temas que ha publicado en los libros *Ciclos de la moda y Estudio de la implementación del diseño en empresas de confecciones y calzado en la ciudad de Santiago de Cali*, *Reflexión - acción en diseño de vestuario*. E mail: [cmsanz@usbcali.edu.co](mailto:cmsanz@usbcali.edu.co)

Autor: Álvaro Velasco.

Administración de negocios. Estudiante de doctorado en Marketing (Universidad de Valencia-España); Magíster en Administración, especialista en Marketing Estratégico, profesional en economía y comercio exterior. Docente T.C. - Investigador de la Universidad de San Buenaventura, Cali, de la Facultad de Ciencias Económicas. Investigador principal proyecto: *Caracterización socioeconómica de cinco municipios del departamento del Putumayo, como base para la identificación de oportunidades de negocios y generación de empleo*. Investigador proyecto Universidad de Valencia: "Percepción de valor de las marcas del distribuidor" (caso hipermercados de Cali) - En proceso. Principales publicaciones: "Historia empresarial y desarrollo del

estratégico” (libro) e “Historia empresarial, entorno macroeconómico y pensamiento estratégico en organizaciones de los sectores de salud, vivienda y educación de la ciudad de Cali”. E mail: [avelasco@usbcali.edu.co](mailto:avelasco@usbcali.edu.co)

### Instituciones

Universidad de San Buenaventura Cali. Av. 10 de Mayo la Umbria via a Pance, Cali-Colombia. A.A. 7154 y 25162

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM. Calle 13 A N° 100 - 35 Oficina 504-505 Torre Empresarial Ciudad Jardín

### Resumen

Este proceso de investigación que se presenta en este artículo, se concentró en entender la percepción de los empresarios del sector cuero, calzado y marroquinería frente al concepto de innovación, con el fin de identificar su postura y si existe algún tipo de cultura organizacional que la favorezca y/o la dinamice. Las observaciones realizadas con los empresarios fueron contrastadas con análisis de productos por parte de expertos en diseño de producto, lo que permitió construir un panorama de los tipos de innovación que se dan en este sector empresarial y levantar categorías de análisis para entender las dinámicas y estrategias para el desarrollo de nuevos productos dentro de las empresas; lo que facilitara la realización de propuestas de evolución para cada una de las categorías identificadas.

### Palabras clave

Percepción de la innovación, cultura empresarial y diseño, tipos de innovación, empresas manufactureras.

### Abstract

The process of research presented in this article focused on understanding the perception of entrepreneurs of the leather, footwear and leather goods sector before the concept of innovation. The idea is to identify their position and if there is some sort of organizational culture that fosters it or boosts it. The observations carried out with employers were contrasted with analysis of products made by experts in product design. This allowed building a picture of the types of innovation that occur in this business sector and lift categories of analysis to understand the dynamics and strategies for the development of new products within companies. This is expected to facilitate the implementation of proposals for the evolution of each of the categories identified.

### Key words

Perception of innovation, corporate culture and design, types of innovation, manufacturing companies.

## Introducción

El sector del cuero en el Valle del Cauca ha enfrentado profundos y complejos procesos de transformación en la última década, principalmente por causa de una fuerte competencia, resultado de las políticas de apertura económica del gobierno. En primer lugar, la composición general de las empresas ha variado; se observa un incremento del número de micro y pequeñas empresas respecto a las medianas y grandes, pues las primeras comprenden el 98% de la población empresarial, hecho que resulta preocupante si se tienen en cuenta las dificultades organizativas, económicas, tecnológicas y comerciales que afrontan este tipo de compañías. De otra parte, un gran número de empresas exportadoras cerraron o sufrieron fuertes pérdidas a consecuencia de los conflictos políticos, especialmente con países vecinos, reflejados en la mora en los pagos de los compradores de Venezuela -en el 2008- y el cambio en las disposiciones comerciales de Ecuador, en 2009. Según Altahona (2008) las exportaciones nacionales a Venezuela y Ecuador representaban el 60% en el año 2006, y a partir del 2008 este porcentaje bajó a menos del 20%. El Valle del Cauca representa el 8% de las empresas dedicadas al cuero en el país, al ocupar el segundo lugar nacional, representa el 12% de las empresas de calzado, con el que ocupa el tercer lugar, y el 11% de la marroquinería, con la misma posición en Colombia.

De acuerdo con Mejía (2011) Las pymes del sector moda del Valle del Cauca, en su gran mayoría, no se encuentran incluidas o comprometidas en proyectos e instituciones que promuevan el desarrollo de ciencia y tecnología, como es el caso de Colciencias y las universidades de la región; por otro lado, la mayoría de las veces la estrategia que siguen las pymes en Latinoamérica para la innovación, no se encuentra explícita. No obstante, diferentes autores reconocen una serie de fortalezas que pueden aprovechar este tipo de empresas en el camino para ser más innovadoras, como son la flexibilidad, la velocidad de respuesta a cambios externos, y mejores niveles de comunicación interna. En contraste, también se presentan debilidades en la infraestructura, en el posicionamiento frente al mercado, canales inestables de distribución y falta de recursos financieros, entre otros.

El plan de negocios del Programa de Transformación Productiva (2013) desarrollado con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, presentó el árbol de problemas del sector, en el que se identifican, entre otras situaciones, una débil gestión comercial, dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad, baja vocación de asociatividad y baja incorporación del componente de diseño en la oferta de valor de las empresas.

En cuanto a los factores del entorno, se encuentran la ausencia de modelos formativos para empresas de talla mundial, brechas entre la oferta de servicios de apoyo/promoción y las empresas, un débil soporte en tendencias, inteligencia

competitiva y otros sistemas de información, así como una frágil infraestructura competitiva y logística.

En la actualidad, la literatura sobre innovación en las industrias es amplia y diversa, sin embargo, los estudios encaminados a identificar la percepción de la innovación como disparador de procesos de crecimiento y mejora, aún están en su primera etapa, especialmente en lo que se refiere a las industrias manufactureras. En este camino se destaca el trabajo realizado por Silva (2013), cuyo interés fue la construcción de una taxonomía para la industria brasileña sobre la base de los esfuerzos de innovación en las empresas. Dicho trabajo fue parte de la base teórica usada para la construcción del instrumento aplicado en la entrevista a profundidad de la presente investigación. Por otro lado, el trabajo de Kim, L. and Nelson, R. (2000) destaca que es posible innovar a través de actividades imitativas- incluyendo la ingeniería reversa- o por medio de innovaciones realizadas por los usuarios, o mediante modificaciones menores o cambios incrementales a los productos y procesos, con apoyo en el diseño, en el aprender haciendo o combinando conocimiento existente con nuevas formas: dicho trabajo también fue considerado por la presente investigación al interpretar sus conceptos de tipos de innovación para el desarrollo de una metodología que permitiese categorizar los estilos de innovación usados por las empresas.

La bibliografía que se preocupa por entender los procesos de innovación en las industrias generalmente se apoya en las teorías desarrolladas por el Manual de Oslo (OECD/European Communities 2005) que se enfocan en identificar las actividades innovadoras desarrolladas por la empresa en un periodo determinado, y con énfasis en aquellas acciones que llevan a la obtención de nuevos o mejores productos, procesos, métodos organizativos o de mercadeo. Sin embargo, cada vez se consideran con mayor rigor los factores conexos que influyen en la innovación, como son la existencia de personal especializado, los vínculos con las fuentes de información, la cooperación activa con instituciones externas o entre los mismos integrantes de la compañía. En este sentido, es imperativo entender y cuantificar estos factores que forman la base necesaria para que los procesos de innovación se inserten efectivamente dentro de la cultura de la empresa.

En esta dirección el presente estudio parte de dos hipótesis como son: (H1) La percepción del empresario y su equipo de desarrollo frente al concepto de innovación define el tipo de cultura empresarial para la innovación de la compañía. (H2) Identificar la percepción del empresario y su equipo de desarrollo de producto frente al concepto de innovación permitirá categorizar los tipos de innovación que se dan en esta industria manufacturera y plantear estrategias para potencializarlos.

## Metodología

La metodología aplicada se caracteriza por la realización de diferentes aproximaciones a los empresarios y personal vinculado con las áreas de desarrollo de producto, para lo cual se llevaron a cabo seis comités de diseño, bajo la metodología de apropiación y circulación del conocimiento; en estos espacios de encuentro se pretendía intercambiar ideas con los empresarios participantes sobre su percepción de la innovación y las actividades que realizan en sus organizaciones. En promedio asistieron 15 empresarios a cada comité.

De manera complementaria, se realizan entrevistas a profundidad con un cuestionario semiestructurado a seis empresarios, que fueron seleccionados por referenciación, teniendo como criterio su liderazgo dentro del grupo de empresarios. La muestra fue distribuida proporcionalmente entre empresarios de insumos, manufactureros y comercializadores.

En la segunda parte del trabajo de campo, la metodología aplicada busca el análisis de la oferta de producto de las empresas del Valle del Cauca. Este análisis se realiza desde el punto de vista del observador entrenado, como expertos en diseño de calzado, algunos de ellos invitados para evaluar los productos. En esta etapa se analizó el portafolio de productos de 25 empresas del Valle del Cauca que presentaron sus nuevas colecciones en el marco del International IFLS (International Footwear & Leather Show 2014<sup>1</sup>).

Para esto se presenta al grupo de expertos en diseño y desarrollo de producto, de manera individual, las fotografías de los productos presentados por las empresas. Vale acotar que dichas fotografías fueron editadas con el fin de evitar que el experto consultado pudiese reconocer la marca de los productos, de tal manera que sus apreciaciones fueran específicamente en torno al diseño y al nivel de capacidad innovadora del portafolio presentado. Se le enseña al experto una fotografía por empresa, aprovechando que en el espacio ferial pueden verse todos los productos de la oferta actual de la empresa. Esta condición favoreció la identificación de empresas que presentaban dos o tres niveles de innovación dentro de una misma oferta, lo que permitió establecer que una misma empresa puede estar en diferentes estadios o niveles de desarrollo de sus capacidades de innovación de producto. Para realizar esta evaluación se presentaron al grupo de expertos las definiciones de los niveles de innovación de Kim and Nelson (2000). Los expertos complementaron dichas definiciones según la tabla que se despliega a continuación:

Nivel	Descripción	Competitividad
<b>Adopción (imitación duplicativa)</b>	Las empresas que practican adopción deben tener mayores capacidades productivas, para lograr las calidades de elaboración de los productos que pretenden imitar. Actualmente en el sector es difícil encontrar empresas que estén dedicadas a este tipo de estrategia, ya que el mercado cada vez es más informado y técnicamente no se logra con exactitud.	Basada en precio. Fabricación a bajo costo con altos volúmenes. Posiblemente con apalancamiento en procesos de transferencia tecnológica.
<b>Adaptación (imitación creativa)</b>	Las empresas adaptadoras del sector se concentran en dotar las formas tradicionales con colores y texturas particulares, en este sentido el aporte de las empresas proveedoras de insumos (especialmente de cuero) es fundamental, ya que de ellas depende la verdadera diferenciación en este tipo de productos.	Estas empresas le juegan a la oferta de productos seguros en el mercado con pequeñas mejoras en colores o materiales.
<b>Creación</b>	Estas empresas han construido un concepto de marca y de mercado claro, que les permite ser coherentes y propositivos en el desarrollo de nuevas formas y materiales. En ocasiones importan materiales o se esfuerzan en el desarrollo de los mismos, así como en el uso de mano de obra calificada y experta.	Diferenciación. Se busca singularidad en los modelos y barreras de entrada por las dificultades para ser imitados.

Tabla 1. Definiciones complementarias para los niveles de desarrollo de las capacidades para la innovación de las empresas. Elaborado por los autores a partir de entrevista a expertos.

## Resultados

El presente estudio se plantea como objetivos, identificar la percepción de los empresarios del sector calzado frente al concepto de innovación, identificar si el tipo de cultura empresarial de las empresas de la región favorece las dinámicas de innovación, y finalmente, categorizar los tipos de innovación adoptados en la actualidad por las empresas del estudio y plantear estrategias de mejora para cada una.

Una característica que predomina en las empresas entrevistadas es la figura centralizada del gerente/propietario. Al revisar la historia de creación y consolidación de estas organizaciones, el común denominador es encontrar empresas resultantes del emprendimiento de los propietarios que, en la mayoría de los casos, provienen del

sector calzado, como antiguos comercializadores de insumos, o como operarios de grandes fábricas; esto hace que se viva desde la creación un desarrollo resultante de la experimentación y el constante auto-aprendizaje, no todos los propietarios poseen formación profesional, lo que dificulta algunos procesos organizativos.

Las estructuras organizacionales en relación con el desarrollo de nuevos productos, en general, son pequeñas o inexistentes, y predomina la iniciativa y el liderazgo del gerente/propietario en la proposición de los proyectos. Esto es consecuente con el estudio desarrollado en el 2012 (Sanz, 2012).

Las empresas que presentan un equipo de diseño constituido cuentan con colaboración externa, específicamente, de diseñadores y modelistas, y se destaca la necesidad de ambos profesionales, solo en uno de los casos entrevistados se presentan la contratación de un equipo de diseño internacional.


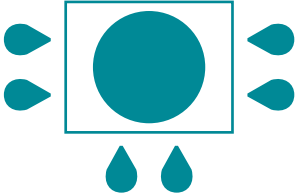

		
<p><b>ESTRUCTURA SIMPLE</b></p>	<p><b>ESTRUCTURA CENTRALIZADA</b></p>	<p><b>ESTRUCTURA AMPLIADA</b></p>
<p>Es más común en el grupo de empresas entrevistadas. Consiste en un gerente y 1 o 2 personas en diseño y modelaje.</p>	<p>Gerente con asesores externos</p>	<p>Grupo de socios acompañados de diseñadores, modelistas y ayudantes</p>

Gráfico 1. Tipos de estructuras organizacionales identificadas para el desarrollo de nuevos productos. Elaborado por los autores a partir de entrevista a profundidad en empresas.

Las fuentes de información para el desarrollo de nuevas ideas son variadas y poco especializadas, en los casos más favorables proviene de la visita a eventos comerciales de carácter internacional, pero este caso no es el que predomina. Se destaca la Internet como fuente de consulta, la observación de productos con mayores niveles de venta, y en algunos casos, se reconoce la copia de productos chinos e italianos como fuente de ideas.

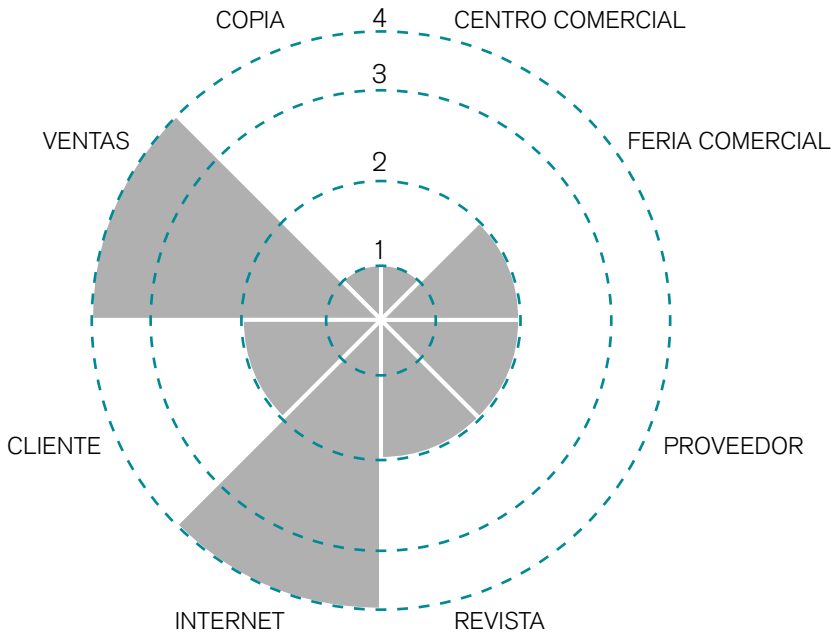


Gráfico 2. Fuentes de información para el desarrollo de nuevas ideas. Elaborado por los autores a partir de entrevista a profundidad en empresas.

Frente a la pregunta sobre el método utilizado para el desarrollo de nuevos productos, se puede identificar que las empresas llevan a cabo algunas actividades que harían parte de un método, pero ninguna empresa presenta una estructura completa y sistemática, las actividades expresadas parecen más el resultado de la intuición y algunos incluso responden que no tienen método.

Llama la atención que empresas que manifiestan tener grupos robustos de desarrollo de nuevos productos no presenten un método claro o con etapas reconocibles, lo que *a priori* refleja un desconocimiento de las actividades que puede desarrollar este personal, y aunque se cuente con el equipo, se opta por copiar o por desarrollar las ideas que provienen de clientes.





Gráfico 3. Comparación de la metodología general para el desarrollo de productos frente a las actividades efectuadas por las organizaciones entrevistadas. Elaborado por los autores a partir de entrevista a profundidad en empresas.

Cuando se les indaga a los empresarios sobre recursos invertidos en innovación, o incentivos gubernamentales para esta, las respuestas son tajantemente negativas, y evidencian que no tienen ningún tipo de registro de inversiones propias en el tema; también desconocen los sistemas y programas de apoyo para la innovación en el país. Como causa de esto se mencionan la excesiva burocracia para la obtención de estos recursos.

Respecto al trabajo colaborativo con otras empresas, todas respondieron afirmativamente a este tipo de actividades, y predominaron aquellas resultantes de la cooperación con proveedores para el desarrollo de insumos y la información sobre el desarrollo de productos por parte de los clientes; solo una de las empresas manifestó no tener ningún tipo de colaboración. En cuanto a

la participación en eventos para el sector la mayoría mencionó la participación en aquellos organizados por ACICAM<sup>2</sup>, especialmente los de carácter comercial tanto en Colombia como en el ámbito internacional, y mencionan, como una dificultad para mantener este tipo de actividades, los altos costos de la participación y los bajos beneficios que representa.

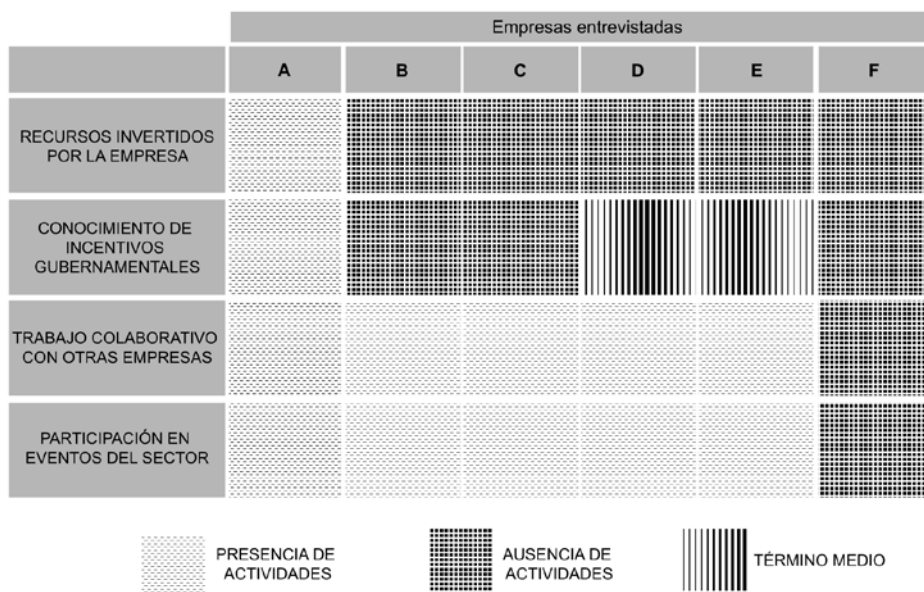


Gráfico 4. Inversión, incentivos, colaboración y participación. Elaborado por los autores a partir de entrevista a profundidad en empresas.

## Evaluación de la oferta por parte de los expertos

De acuerdo con la metodología descrita se les presentan a los expertos las definiciones de los niveles de innovación de Kim & Nelson (2000) (ver tabla 1) a partir de las cuales se categorizan y califican los productos según sean adoptadores, adaptadores o creadores y se evalúan en cada una de estas si se evidencia intencionalidad por parte de la empresa, o se ve el como el resultado de un proceso accidentado o poco planeado.

En el análisis de la forma de los productos, cuando las empresas optan por la adopción, se evidencia que esta implica habilidades tecnológicas especiales, que

permitan realizar copias idénticas de los productos, al igual que un sistema de proveeduría robusto. Lo que puede observarse en general en las empresas, es que se prefiere la copia o imitación duplicativa, pero no se tiene los insumos adecuados, o no se logran las gamas de colores idénticos, al igual que se evidencian dificultades en el tallaje o proporción de los productos.

Por estas razones, algunos bienes pueden pasar por adaptaciones no intencionadas, en la medida en que los productos tienen el estilo de un referente identificado pero con modificaciones, a consecuencia de la falta de insumos que permitan la copia imitativa. En otros casos, las empresas realizan desarrollos de materias primas en asocio con sus proveedores de manera intencionada, al hacer uso de formas clásicas en los productos, lo cual se consideraría una adaptación en sentido estricto.

La estrategia de evaluación de la capacidad para la innovación diferenciada tiene en cuenta aspectos como el grado de madurez y la intención de innovar, expresada en las calidades del producto; para la comunicación de resultados se presenta dicha evaluación por cuadrantes a partir de los conceptos básicos de adopción, adaptación y creación, pero con matices entre ellos a partir de las primeras observaciones realizadas por los expertos. De acuerdo con el gráfico 5, los cuadrantes se establecen con base en la adopción en el lado izquierdo, en la creación en el lado derecho, con evaluaciones de 1 a 5, y el eje vertical se diferencia cuando la empresa demuestra una intencionalidad clara frente a la adopción, adaptación y creación (en la parte superior), o por el contrario, cuando se ve en los productos el resultado de procesos poco planeados o carentes de intencionalidad (en la parte inferior).

Lo que puede observarse en general en las empresas, es que se prefiere la copia o imitación duplicativa, pero no se tiene los insumos adecuados, o no se logran las gamas de colores idénticos, al igual que se evidencian dificultades en el tallaje o proporción de los productos.

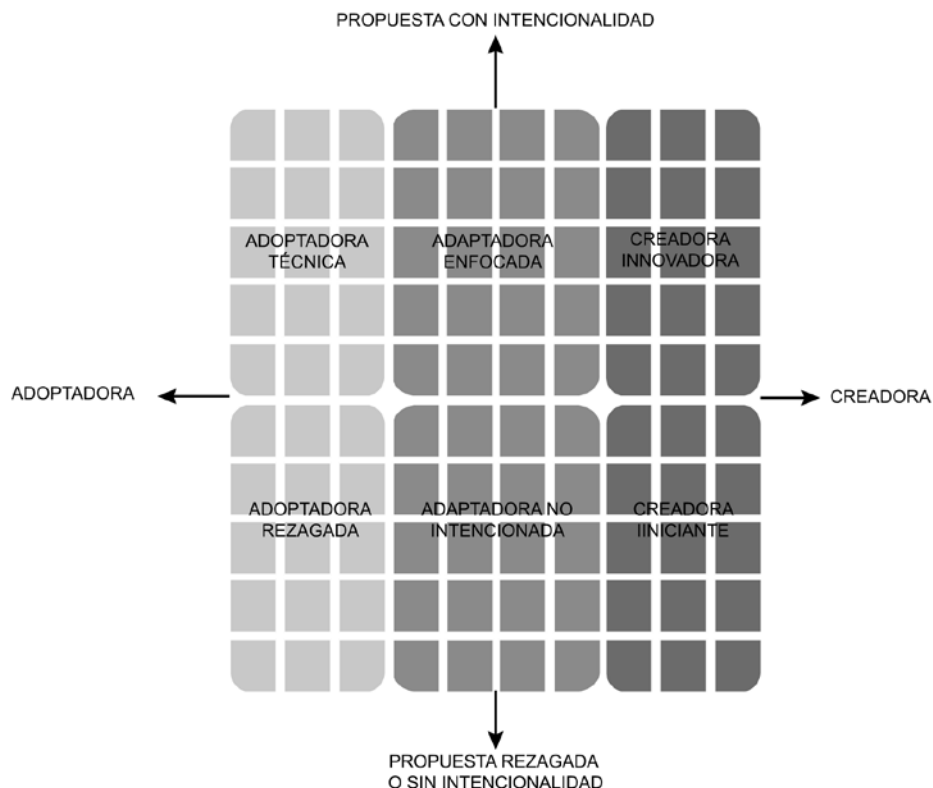


Gráfico 5. Cuadrantes de evaluación de la capacidad para la innovación. Elaborado por los autores.

Los expertos califican la oferta de producto de las 25 empresas, y la mayoría de ellas obtienen calificaciones que las ubican en el cuadrante superior centro-izquierda, lo que evidencia una tendencia marcada hacia adoptar y adaptar, en ambos casos con una intencionalidad clara, ya sea la copia imitativa o el uso de elementos de referentes con modificaciones claras especialmente en materiales y colores.

Sin embargo, vale la pena destacar que aquellas que se han enfocado por la copia imitativa, especialmente de referentes internacionales, no han logrado a cabalidad este propósito, con lo cual se verían enfrentados a dificultades de propiedad industrial, pero principalmente por escasas capacidades técnicas y tecnológicas para la elaboración de las piezas, así como falta de estandarización en las materias primas. Las empresas ubicadas en la parte superior centro tienen excelentes cali-

dades en la manufactura y se evidencia un acompañamiento adecuado de sus proveedores de materias primas, pero requieren introducir con mayor fuerza el diseño en sus organizaciones para ser verdaderamente creadoras.

El 25% de las empresas del estudio están en una situación peligrosa, al ubicarse en el cuadrante inferior izquierdo, pues se proponen realizar copias sin esforzarse por mejorar sus cualidades productivas, y presentan productos con grandes problemas de manufactura y calidad de diseño. Otro 25% está en el segmento de creación (cuadrante superior derecho) especialmente enfocado en el desarrollo de materiales y componentes difíciles de imitar, solo una de estas empresas trabaja en el momento. de manera significativa. en la creación de nuevas formas.

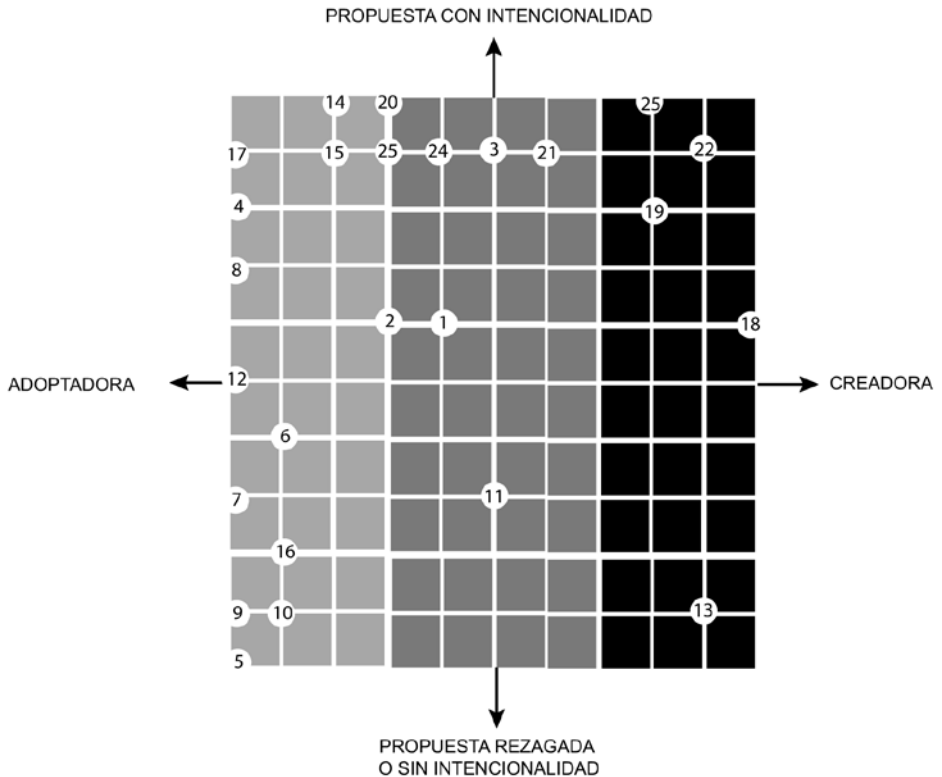


Gráfico 6. Ubicación de las empresas del estudio en los cuadrantes de evaluación de la capacidad para la innovación. Elaborado por los autores a partir de entrevista a expertos.

La forma del producto es un elemento indicativo de la intención de innovar en las empresas, ser innovador en la forma se presenta como el tipo de innovación que mayores dificultades presenta, ya que la cultura empresarial que predomina es la copia de modelos internacionales mediante la consulta de revistas, especialmente; es por esto que las empresas que hacen un esfuerzo adicional por la creación de nuevas formas en los productos son calificadas como creadoras.

Se reconoce especialmente en las empresas adaptadoras un apoyo importante en las empresas proveedoras, las cuales hacen toda la diferencia respecto al producto, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de cueros; estas empresas cuentan con proveedores que desarrollan materiales muy especiales que hacen que, aunque sea un producto con forma copiada, se destaque en el mercado.

## Conclusiones

La cultura empresarial alrededor de la innovación se presenta en un estado incipiente, evidenciado en toma de decisiones centralizadas y escasa especialización en el personal que se encarga del desarrollo de productos. Estas características, junto con el uso de fuentes de información principalmente de Internet y revistas, se evidencian en el tipo de innovación predominante en la oferta, caracterizada por la adopción y la adaptación de referentes internacionales.

La proveeduría es fundamental en el proceso de innovación, es importante desarrollar sistemas de estandarización de procesos, por ejemplo en la obtención de colores de los cueros y otros insumos, esto hace parte del proceso de aprendizaje que trae consigo la adopción que puede constituirse posteriormente como la base para hacer nuevas propuestas a partir de un conocimiento profundo de la técnica.

Se debe prestar atención a las empresas adaptadoras que se apalancan en proveedores de insumos, especialmente los cueros, el trabajo desarrollado en esta materia prima permite que estas empresas logren destacarse de la simple copia con características diferenciadas y difíciles de imitar, factor que debe ser analizado para continuar y mejorar.

La creación es una de las cualidades más difíciles de obtener en este grupo empresarial, posiblemente a consecuencia de la cultura arraigada de consulta de revistas de moda, considerando que los productos presentados en ellas tendrán mejores resultados en el mercado. Sin embargo, los diferentes casos expuestos muestran los beneficios de diferenciarse por la forma en cuanto el mercado rápidamente identifica una diferencia frente a la oferta tradicional. Llegar a esta estrategia empresarial requiere de una cultura organizacional especial que entienda el trabajo de un profesional diseñador, así como los esfuerzos en desarrollo que este proceso implica.

## Referencias

- Altahona, T. de J. & Santisteban, D. F. (2008) *Análisis de las empresas y comercializadoras de calzado en Santander. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/13/comercializadora.pdf>
- Kim, L. & Nelson, R. (2000) *Technology, Learning and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mejía A. y otros. (2011) *Innovación tecnológica y mejoramiento productivo: una perspectiva para el desarrollo de la competitividad de la pyme*. 9.º Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Agosto 2011.
- OECD/European Communities (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición. Recuperado Abril 2, 2012, Disponible en: [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf)
- Programa de Transformación Productiva. PTP (2013). Plan de Negocios del Sector, Cuero, Calzado y Marroquinería: una respuesta para la transformación productiva. Agosto 2013. Disponible en: [http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf) acceso en: Noviembre de 2013.
- Sanz R. C. (2012) *Estudio de la implementación del diseño en empresas de confecciones y calzado en la ciudad de Santiago de Cali, Cali, Colombia*. Editorial Bonaventuriana.
- Silva, E.H. (2013). *Sectoral Taxonomy with Indicators of Innovative Effort*. Revista de Economía Contemporânea. Brasil. Pág. 129-152 Recuperado Marzo 15, 2013, Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482013000100005&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1415-98482013000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482013000100005&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1415-98482013000100005).