

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Prospectiva del Sector de Calzado de Cuero en Colombia, caso Calzado Yullyan

Proyecto de Aplicación Práctica

Trabajo de grado

Laura Victoria Alarcón López

Jully Alexandra Caro Sánchez

Laura Catalina González Urrea

Bogotá

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Prospectiva del Sector de Calzado de Cuero en Colombia, caso Calzado Yullyan

Proyecto de Aplicación Práctica

Trabajo de grado

Laura Victoria Alarcón López

Jully Alexandra Caro Sánchez

Laura Catalina González Urrea

Hugo Alberto Rivera Mejía

Administración de Negocios Internacionales

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que nos colaboraron y apoyaron durante la realización de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial a todos nuestros tutores: Hugo Alberto Rivera Mejía, Luis Francisco Cubillos Guzmán y Juan Felipe Conde Roa, quienes nos acompañaron, colaboraron y orientaron en la realización de este trabajo, y por haber sido partícipes de nuestro proceso de enseñanza y aprendizaje.

A la Universidad y a todos nuestros docentes quienes nos han brindado una orientación ética y los conocimientos necesarios para formarnos como profesionales.

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo de grado a Dios quien con su sabiduría nos ha guiado y brindado las herramientas necesarias para culminar este trabajo con éxito.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestras vidas, por su amor incondicional y su contribución al logro de metas y objetivos propuestos.

A nuestros hermanos, amigos y familiares que estuvieron presentes para apoyarnos en todo nuestro proceso de realización de este trabajo.

Al señor Julio Caro y la señora Balvina Sánchez, quienes nos abrieron las puertas de su empresa y nos brindaron toda la información y apoyo necesarios para la realización de este proyecto, y fueron nuestra guía y compañía durante toda la etapa de desarrollo del trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general:	18
1.3.2 Objetivos específicos:	18
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	19
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 GENERALIDADES.....	20
2.2 PROSPECTIVA.....	23
2.3 MÉTODO PROSPECTIVO.....	25
2.3.1 Técnica de análisis estructural o el Método Micmac.....	26
2.3.2 Técnica Mactor	26
2.3.3 Técnica Delphi.....	26
2.3.4 Técnica Smic y Prob-Expert	26
2.3.5 Técnica de Escenarios.....	26
2.4 PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA.....	27
2.5 CINCO PREGUNTAS FUNDAMENTALES PARA CONSTRUIR EL FUTURO.....	28
2.6 LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	28
2.7 ¿QUÉ ES UN ESCENARIO?	29
2.8 DISEÑO DE ESCENARIOS	30
2.9 CATEGORIAS DE ESCENARIOS.....	31
2.10 EL TRIÁNGULO GRIEGO.....	31
3. INDUSTRIA DEL CALZADO.....	32
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	32
3.2 LÍDERES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	37
3.3 PRODUCCIÓN Y EMPLEO.....	39

3.4	INVERSIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	41
3.5	SITUACIÓN MACROECONÓMICA	43
3.6	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	45
3.7	LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y SU IMPORTANCIA PARA LA ECONOMÍA	48
4.	ANÁLISIS PROSPECTIVO	51
4.1	TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO.....	51
5.	MÉTODO MIC MAC	61
5.1	VARIABLES DEL SISTEMA	61
5.2	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
5.3	ENTRADAS Y SALIDAS DEL SISTEMA.....	72
5.3.1	Precio de Venta.....	72
5.3.2	Materiales Sintéticos.....	73
5.3.3	Competencia	74
5.3.4	Calidad.....	75
5.3.5	Maquinaria.....	76
5.3.6	Proveedores	77
5.4	HIPÓTESIS.....	78
6.	MÉTODO SMIC	79
6.1	CALIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	79
6.1.1	Probabilidad Simple.....	79
6.1.2	Probabilidad Compuesta	80
6.1.2.1	Método A	80
6.1.2.2	Método B	80
6.2	HISTOGRAMA DE ESCENARIOS	80
6.2.1	Núcleo de escenarios.....	81
6.2.2	Diseño de escenarios.....	82
6.2.2.1	Buen producto a bajo precio	83
6.2.2.2	Competencia por calidad con productos importados	84
6.2.2.3	Integración entre productores	85
6.2.2.4	Menores costos y productos de buena calidad gracias a una mayor productividad	86
6.2.2.5	Uso de materiales sintéticos para competir en el mercado	88
6.2.2.6	Integración de la toda la cadena productiva.....	89
6.3	DETERMINACION DEL ESCENARIO APUESTA.....	90

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones a nivel mundial de Enero a Diciembre de 2013	34
Tabla 2. Relaciones del sistema – Precio de Venta	74
Tabla 3. Problema Estructural y Solución - Precio de Venta	74
Tabla 4. Relaciones del sistema – Materiales Sintéticos	75
Tabla 5. Problema Estructural y Solución – Materiales Sintéticos	75
Tabla 6. Relaciones del sistema – Competencia	76
Tabla 7. Problema Estructural y Solución – Competencia	76
Tabla 8. Relaciones del sistema – Calidad	77
Tabla 9. Problema Estructural y Solución – Calidad	77
Tabla 10. Relaciones del sistema – Maquinaria	78
Tabla 11. Problema Estructural y Solución – Maquinaria	78
Tabla 12. Relaciones del sistema – Proveedores	79
Tabla 13. Problema Estructural y Solución – Proveedores	79
Tabla 14. Núcleo de escenarios	83
Tabla 15. Escenario buen producto a bajo precio	84
Tabla 16. Escenario competencia por calidad con productos importados	85
Tabla 17. Escenario integración entre productores	86
Tabla 18. Escenario menores costos y productos de buena calidad gracias a una mayor productividad	87
Tabla 19. Escenario uso de materiales sintéticos para competir en el mercado	88
Tabla 20. Escenario integración de toda la cadena productiva	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exportaciones de calzado en 2013 por continentes	34
Figura 2. La distribución regional de la producción de calzado en el mundo	37
Figura 3. Participación producción cuero y calzado en la industria sin trilla de café	40
Figura 4. Índice de producción cuero y calzado en 2005	41
Figura 5. Niveles de ocupación en el sector del calzado de 2008 a 2012	42
Figura 6. Capital cuero y calzado de 2001 a 2010	43
Figura 7. Valor producto por trabajador en la industria de cuero y calzado de 2001 a 2012	44
Figura 8. Participación porcentual de las exportaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería de enero a agosto de 2010	47
Figura 9. Participación porcentual de las importaciones colombianas por subsector de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de enero a agosto de 2010	48
Figura 10. Principales países de origen de importaciones de calzado en el primer semestre de 2010	50
Figura 11. Matriz de Influencia Directa	68
Figura 12. Gráfico de Influencia Directa	69
Figura 13. Matriz de Influencia Indirecta	70
Figura 14. Matriz de Influencias Indirectas Potenciales	71
Figura 15. Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales	72
Figura 16. Histograma de Escenarios	82

GLOSARIO

Competencia: Es un sistema económico en el que los productores desarrollan su actividad sin injerencia del gobierno o de una autoridad central en una situación patrimonial en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios aptos en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Cuero: Es la piel de los animales, curtida mediante un proceso. Proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación. El cuero se emplea como material primario en diferentes elaboraciones.

Escenario: Una serie hipotética de eventos contruados con vistas a sacar a la luz secuencias causales y nudos de decisión.

Exportaciones: Ese envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

Importaciones: Es la acción comercial que implica la introducción de productos extranjeros en un determinado país con la misión de comercializarlos. Básicamente, en la importación, un país le adquiere bienes y productos de otro.

Mano de obra: Es el esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien.

Marroquinería: Es el arte de trabajar con cuero, para hacer todo tipo de cosas, menos los zapatos.

Materiales sintéticos: Es un material textil modificado que simula la piel de animal natural. Típicamente está fabricada de polímero, que son fibras procesadas para imitar la textura y color de una piel específica.

Proceso productivo: Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Productores: Es la persona o grupo de personas, ya sea de carácter público o privado, que transforman los recursos productivos en bienes y servicios.

Proveedores: Es la persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias, las cuales serán transformadas para venderlas posteriormente, o directamente se compran para su venta.

Sector económico: Se refiere a la división de la actividad económica, atendiendo al tipo de proceso productivo que tenga lugar, y englobando todos aquellos trabajos encaminados a la obtención de bienes materiales y servicios.

Tasa de cambio: Es la tasa que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En este caso se toma como base el dólar porque es la divisa más utilizada en Colombia para las transacciones con el exterior. La tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube.

RESUMEN

Este trabajo busca aplicar los conocimientos adquiridos para identificar los problemas que se presentan en la empresa “Calzado Yullyan” y obtener posibles soluciones para lograr un mejor desempeño de la organización en el sector. Se pretende determinar los posibles escenarios en los que la empresa se puede ver involucrada, de manera que se planteen soluciones que mejoren las actividades desarrolladas y permitan el crecimiento y fortalecimiento de la misma. Para este trabajo se realizó un análisis del sector teniendo en cuenta diferentes aspectos como la productividad, el comportamiento de las importaciones y las exportaciones, la cadena productiva, las fuerzas del mercado, entre otros.

Palabras Clave: cuero, importaciones, materiales sintéticos, precio de venta, proveedores, mano de obra, tecnología, calidad, confort, productores, oferta, consumidores.

ABSTRACT

This paper seeks to apply the knowledge acquired to identify current problems presented in "CalzadoYullyan" and the possible solutions to achieve a better performance of the organization in this economic sector. It pretends to determine possible scenarios in which the company would be involved, and try to find solutions to improve the developed activities and allow it for its growth and strengthening. This paper presents an analysis of the economic sector taking into account different aspects such as productivity, changes in imports and exports, the production chain, market forces, and so forth.

Keywords: leather, imports, synthetic materials, sales price, suppliers, labor, technology, quality, comfort, producers, offer, consumers.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de aplicación práctica busca aplicar los diferentes conocimientos adquiridos para identificar los principales problemas que presenta la empresa “Calzado Yullyan”, obtener posibles soluciones, por medio de un análisis y diagnóstico de la empresa y el sector tanto a nivel local, nacional y mundial. En este punto cabe resaltar que la industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas. Actualmente, se producen en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona.

La idea principal de esta investigación es generar soluciones que potencialicen las actividades desarrolladas por la empresa y permitan un desarrollo y crecimiento de la misma. Adicional es necesario conocer, describir y comprender la situación actual de la industria del calzado a nivel local, nacional e internacional, para lograr realizar un análisis más a fondo del sector calzado en cuero del barrio Restrepo.

Para esto se tendrán en cuenta diferentes aspectos: macroeconómicos, de productividad, análisis del sector, comportamiento de importaciones y exportaciones, competitividad, tratados comerciales, cadena productiva, fuerzas del mercado, así como un análisis general de los competidores, clientes y proveedores de la empresa. Por medio del presente proyecto, se busca identificar los posibles escenarios futuros en los cuales la empresa deberá desarrollar su actividad, para así lograr generar estrategias para la empresa que permitan afrontar el cambio exitosamente, facilitando la adaptación a entornos cambiantes como los que se presentan en este mercado.

La construcción de estos escenarios está delimitada por dos interrogantes: ¿Cómo podrá suceder una situación hipotética? y ¿Qué alternativas existen para prevenir, diversificar o facilitar el proceso?. Además, se caracteriza por ser cualitativo y cuantitativo, generar tendencias, clarificar el riesgo, admitir la complejidad, ayudar en tiempos de cambio, centrarse en la incertidumbre, resultar en interpretaciones lógicas de futuro y promover la capacidad de reacción.

Teniendo en cuenta que los escenarios futuros pueden facilitar la percepción y la comprensión del cambio, es importante mencionar los principios bajo los cuales se rige la metodología de construcción de escenarios. Estos son: reconocimiento de la incertidumbre y complejidad en el entorno, la continua introducción de nuevos conocimientos y el fortalecimiento de visiones que no parecen estar relacionadas, pero que en realidad, ejercen gran influencia.

La prospectiva busca hacer la proyección de diferentes situaciones que podrían ocurrir en el largo plazo para tomar acciones y dirigirse al mejor futuro, al deseado. Para esto es muy importante tener en cuenta los diferentes actores y factores que influyen y que son de importancia para la toma de decisiones. Hay dos maneras de comprender el futuro: primero, como una realidad única que implica que hay un destino inmodificable; segundo, como una realidad múltiple que implica que desde el presente se puede formar el futuro y que puede darse de diferentes maneras.

Cabe resaltar, que el objetivo de la prospectiva es identificar aquellos factores críticos que pueden influenciar una situación determinada, para lo cual se remite a diversas metodologías que permitan conocer los hechos que posiblemente puedan ocurrir, los aspectos que afecten su realización y la información que contribuya acerca de los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende hacer un análisis profundo de la empresa Calzado Yullyan, por medio de la identificación de variables que tienen mayor influencia y de las tendencias que se presentan en el entorno, para de esta manera lograr una comprensión del estado actual, identificar los principales problemas presentados, establecer hipótesis y hacer una serie de análisis y evaluaciones para plantear posibles escenarios futuros, así como las estrategias necesarias para llegar al escenario que más conveniente sea para la compañía.

1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, la industria del calzado ha mostrado desde mediados del siglo XX una relocalización de plantas productoras, desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. La producción de calzado en estos países es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en calzado deportivo y de consumo masivo. Dos factores han condicionado el proceso de relocalización en la industria del calzado: el bajo costo de la mano de obra en los países mencionados antes; y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles.

La industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas. Actualmente, se producen en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona. Cabe resaltar que un 60% de esa producción es exportada. China, por ejemplo, produce 9.500 millones de pares al año y exporta 7 mil millones e India produce 700 millones de pares al año. Por otro lado, el gran importador mundial sigue siendo Estados Unidos con 1.800 millones de pares, seguido de Japón y Alemania.

Otro aspecto importante de la industria del calzado a nivel mundial es el aumento en el uso de materiales sustitutos del cuero, como son los sintéticos para capelladas y el poliuretano (plástico) para fabricar suelas. Sin embargo, la innovación tecnológica más marcada se desarrolla en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas directamente a la capellada e incorpora como insumos los microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y caucho. Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computadora que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda.

Haciendo énfasis en Italia y España, cabe resaltar que la expansión de las industrias del calzado se ha basado en proveer al consumidor de un zapato de moda, que sea atractivo y de confort. Inicialmente, los costos salariales fueron un factor clave en el éxito de estos países, pues reaccionaban de manera rápida a los cambios del mercado a través de nuevos estilos y con tiempos cortos de entrega, lo cual incrementa su competitividad. Para lograr lo

anterior, se han apoyado en una proveeduría consolidada de cuero y diversos componentes, además de penetrar el mercado a nivel mundial a través de la especialización de sus productos.

Por otro lado, los países con mayor ventaja en la industria del calzado debido a los bajos costos en la mano de obra son Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, China, Vietnam y Malasia. Los tres primeros han tenido un desarrollo exponencial en la industria debido al bajo precio que poseen, la fuerte comercialización internacional que realizan y las fuentes de materiales sintéticos de alta calidad.

Como consecuencia de los procesos de globalización que se vienen implementando desde hace varios años a nivel mundial y todos los aspectos mencionados anteriormente, sectores como el calzado en Colombia se han visto afectados desde diferentes aspectos. La llegada de calzado desde el continente asiático a bajos costos, modificó los hábitos de compra de algunos de los consumidores perjudicando los niveles de venta de los productores colombianos.

Es por estas razones que se considera de vital importancia realizar un análisis detallado del sector para así determinar los posibles escenarios futuros que se pueden presentar y plantear de igual manera algunas alternativas para que este sector pueda mantenerse y ser competitivo en el mercado.

1.2 Justificación

La presente investigación se realiza con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios cursados en la Universidad del Rosario. La presente investigación pretende estudiar los posibles escenarios futuros del sector del calzado de cuero en Bogotá, empezando por el análisis de aspectos del entorno interno y externo de la empresa Calzado Yullyan, logrando encontrar explicaciones a algunas situaciones que afectan la realidad de las empresas productoras de calzado en cuero. El resultado de esta

investigación tiene una aplicación concreta, ya que pretende proporcionar herramientas para mejorar los sistemas y procesos de esta industria con el fin de lograr una perdurabilidad de las mismas.

El presente proyecto de investigación busca proponer una idea de futuro a la empresa Calzado Yullyan, para un mejor aprovechamiento de los recursos internos, una potencialización de sus fortalezas, y un mejoramiento de sus debilidades para afrontar exitosamente los cambios del sector. Es importante tener en cuenta que la empresa debe hacer frente a los avances de la globalización, por lo se hace necesario estudiar diversos mercados, en el fin de identificar el futuro más probable.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

Analizar y proponer soluciones a las problemáticas existentes en la empresa “Calzado Yullyan” a partir del estudio de la industria del calzado en Colombia y el mundo, para que esta empresa pueda desarrollarse exitosamente en un mercado que se encuentra en constante cambio.

1.3.2 Objetivos específicos:

- o Aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad en el estudio de una compañía real.
- o Conocer, describir y comprender la situación actual de la industria del calzado a nivel local, nacional e internacional.
- o Identificar las situaciones problemáticas que tiene la empresa actualmente y que podrían afectar su crecimiento.

- o Definir las hipótesis a partir de las situaciones problemáticas para basar el estudio.
- o Identificar los posibles escenarios a los cuales la empresa va a tener que enfrentarse en un futuro.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

El presente proyecto se inscribe a la línea de estrategia de la Escuela de Administración y está bajo la dirección del profesor Hugo Alberto Rivera.

La línea está fundamentada en teorías explicativas, aproximaciones y perspectivas propias del campo, adicionalmente usa diferentes herramientas que contribuyen a la mejora en la competitividad empresarial. Su objetivo principal es la generar conocimiento para conseguir un mejor desempeño en la organización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades

Para lograr una mejor comprensión del presente trabajo es necesario tener claros ciertos conceptos, es importante conocer acerca de sus orígenes, principales características y aquello que los diferencia de otros conceptos similares que se suelen confundir. Se desarrollará una breve reseña acerca de los conceptos de prospectiva, el forecasting y la prognosis, además se presentará una relación de estas con la empresa Calzado Yullyan, la cual se dedica a la producción de calzado de cuero y se encuentra ubicada en el sector del Restrepo en Bogotá.

La primera vertiente que se analiza está constituida por el análisis estructural prospectivo que constituye la “escuela francesa”. Para esta escuela es de gran importancia el establecimiento de unos “futuros posibles”, o “futuribles”. Para la prospectiva no existe uno sino muchos futuros posibles, “el futuro es visto como una realidad lineal que proviene del pasado y nos da indicios de su paso por el presente. Por lo tanto, este planteamiento desconoce la linealidad como criterio para leer la realidad y adopta una percepción múltiple de ésta. Y al no privilegiar la percepción del futuro como una realidad única, necesariamente acepta la posibilidad de que allí ocurran múltiples situaciones, ya sea como evolución del presente, o ya sea como ruptura de éste” (Mojica,s.f).

La prospectiva, puede ser confundida en algunos casos con la previsión. La previsión es la apreciación adecuada, con un cierto grado de confianza, de la evolución de un gran horizonte dado; mientras que la prospectiva es un panorama de futuros posibles, que tiene en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación con los proyectos de los actores (Rodríguez, s.f).

Así mismo, la prospectiva tiene en cuenta las acciones realizadas en el presente para poder analizar futuros posibles. En las sociedades modernas, la anticipación se impone en

razón de los efectos conjugados de dos factores principales: en primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social que necesita una visión a largo plazo. En segundo lugar, los factores de inercia ligados a las estructuras ya los comportamientos humanos, mandan sembrar hoy para recoger mañana.

La segunda vertiente que se pretende analizar hace referencia al forecasting. Esta es una herramienta que nació en los años 50 y que nos permite visualizar el futuro basado en razonamientos y principios matemáticos que facilitarán la toma de decisiones en la administración moderna de las empresas. Es el futuro como extensión del presente (Mojica, 2008).

Debido a su concepción, esta metodología muestra una linealidad que permite conocer un futuro determinado en un tiempo determinado, lo cual permite programar acciones encaminadas a lograr y obtener los objetivos presupuestados en cada caso. El forecasting supone una cierta linealidad en los hechos y sobre todo afirma que el futuro puede ser identificado y reconocido (Mojica, 2008); con esto, se deduce que el futuro existe y que se debe conocer para poder afrontarlo.

En el forecasting existe claramente lo que se denomina, la tendencia; es decir, aspectos pasados o presentes que pueden influir determinantemente en el futuro, condicionándolo a los resultados que se han venido obteniendo a través del tiempo. El forecasting asume que fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, en muchos casos, pueden imponerse a través de las líneas del tiempo y, por lo tanto, es posible anticipar su comportamiento. Hay circunstancias que se han gestado en el pasado y que podrían continuar abriendo camino hacia el futuro. Estos hechos se denominan tendencias, las cuales se pueden considerar como fuerzas que orientan en determinada dirección (Mojica, s.f.). Un aspecto determinante de los resultados del forecasting son las probabilidades y las tendencias que muestran de alguna manera el camino o resultado que se va a encontrar en el futuro que se busca.

Sin embargo, existen teorías o temas relacionados con esta metodología, como por ejemplo la prospectiva, que es completamente antagónica al forecasting, ya que en ella no se vislumbra el futuro sino lo que se hace es construirlo paso a paso. Complementando esta idea, aunque parezca difícil de entender, tanto la prospectiva como el forecasting pueden

llegar a ser complementarios, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, aunque los caminos para llegar a ellos sean completamente diferentes. Los caminos utilizados tanto por el forecasting como por la prospectiva en su contextualización son diferentes, pero ambos buscan un futuro, lo cual hace que sean complementarios en su búsqueda final, y es por eso que su denominación es obtenida así: el forecasting “ciencia del futuro” y la prospectiva “ciencia de la esperanza”. En resumen, para el forecasting existe un solo futuro que puede ser detectado mediante paneles de expertos y la extrapolación de las tendencias (Mojica, 2006).

Como tercera y última vertiente se va a analizar lo referente a la prognosis, que se refiere a un “conocimiento anticipado de algún suceso”. (Real Academia Española, 2014). Al hablar de prognosis se asocia su definición con pronóstico, predicción o proyección. Al igual que el forecasting, se toman aspectos que hayan pasado o estén pasando con el objetivo de determinar lo que podría ser en el futuro. Así como también es de gran relevancia la incidencia de las tendencias sociales, económicas, políticas, culturales, etc. Sin embargo, la prognosis, aunque similar, se desarrolla en un medio más amplio que el forecasting. El forecasting fue diseñado para pronosticar, por lo cual es necesario entablar la relación y semejanza que existe en esta conceptualización, pero teniendo en cuenta de dónde provienen.

La prognosis hace referencia a enterarse de algo antes de que ocurra, trata de pronosticar lo que podría suceder y de conocer el futuro por indicios o señales. Esta corriente es de un enfoque “determinista”, porque hace prevalecer la fuerza de los hechos y se atreve a predecir su comportamiento en el largo plazo (Mojica, s.f).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se pretende hacer un análisis profundo de la empresa Calzado Yullyan, por medio de la identificación de variables que tienen mayor influencia y de las tendencias que se presentan en el entorno, para de esta manera lograr una comprensión del estado actual, identificar los principales problemas presentados, establecer hipótesis y hacer una serie de análisis y evaluaciones para plantear posibles escenarios futuros, así como las estrategias necesarias para llegar al escenario que más conveniente sea para la compañía.

2.2 Prospectiva

La prospectiva fue fundada por el filósofo Gastón Berger a mediados de los años cincuenta. Se refiere a la reflexión sobre el porvenir para aclarar la acción presente, cuestión vital para la supervivencia y el desarrollo de las empresas, en un mundo en constante mutación. La prospectiva es entonces la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, que depende únicamente del conocimiento que se tiene sobre las acciones que el hombre desee emprender (Rodríguez, *s.f.*).

La prospectiva busca hacer la proyección de diferentes situaciones que podrían ocurrir en el largo plazo para tomar acciones y dirigirse al mejor futuro, al deseado. Para esto es muy importante tener en cuenta los diferentes actores y factores que influyen y que son de importancia para la toma de decisiones.

Hay dos maneras de comprender el futuro: primero, como una realidad única que implica que hay un destino inmodificable; segundo, como una realidad múltiple que implica que desde el presente se puede formar el futuro y que puede darse de diferentes maneras.

La prospectiva es entonces, una reflexión para la acción, no se puede predecir el futuro sino reducir la incertidumbre. Entre los diferentes futuros posibles hay unos que pueden ocurrir con mayor certeza, esos son los llamados “futuros probables”, para determinarlos la prospectiva usa tres medios:

- El juicio de los expertos: Personas que conocen ampliamente los temas y problemas a resolver.
- El juego de los actores: Son aquellos que toman decisiones clave respecto al tema en cuestión.
- Las leyes matemáticas de la probabilidad: Es una herramienta que permite ordenar y manejar la opinión de los expertos.

Mediante la prospectiva, puede reducirse la incertidumbre que se tenga del futuro, el cual puede ser contemplado a través de dos dimensiones: la de las percepciones, por medio

de mapas mentales que permitan tomar decisiones y la de los factores, que tienen en cuenta datos históricos que se reflejan en eventos actuales.

Cabe resaltar, que el objetivo de la prospectiva es identificar aquellos factores críticos que pueden influenciar una situación determinada, para lo cual se remite a diversas metodologías que permitan conocer los hechos que posiblemente puedan ocurrir, los aspectos que afecten su realización y la información que contribuya acerca de los mismos.

Dichas técnicas pueden ser utilizadas en distintos campos, siempre y cuando se cuenten con las condiciones y recursos necesarios para su ejecución. Dentro de estas se encuentran:

- El Ábaco de Regnier: es una técnica de códigos que permite calificar y clasificar problemas, además de brindar herramientas para llevar a cabo procesos de planificación. Para su aplicación se deben tener en cuenta unos pasos determinados que incluyen elegir preguntas claves, diseñar un cuestionario, aplicarlo, tabular los resultados y realizar un análisis final a partir de la opinión y actitud de quienes participan.
- El Método del Análisis Estructural: también llamado como la Técnica del Iceberg o la Matriz de Motricidad vs. Dependencia, permite interpretar la realidad como un sistema, en el cual es posible identificar y comprender las relaciones existentes entre sus componentes y las problemáticas que podrían presentarse entre ellos. En principio, es importante determinar las variables del sistema y la influencia que tienen entre sí, sea directa o indirecta, real (vinculada a hechos actuales) o potencial (con efectos futuros).
- El Método del Juego de Actores: presenta de manera ordenada las relaciones o los problemas que pueden surgir dentro de un sistema alrededor de temáticas determinadas. Para esto, es importante disponer de información sobre cada componente y variable del sistema, con el fin de poder identificar futuros posibles y definir el más conveniente.
- Matriz del Impacto Cruzado: se basa en la idea de que todo tipo de evento tiene una influencia, en menor o mayor grado, sobre los demás. En esta técnica, se conocen las interrelaciones entre diversos elementos a través de probabilidades matemáticas,

y de una clasificación en tres zonas diferentes: la de improbabilidad, la de duda y de la probabilidad.

- **Modelos de Simulación:** son instrumentos que representan la realidad y al mismo tiempo, analizan las posibles consecuencias de llevar a cabo diversas acciones o implementar estrategias dadas. De igual forma, pueden ser dinámicos o estáticos, los cuales varían por incluir o no la variable tiempo. No obstante, pueden llegar a ser costosos debido al tiempo que se requiere para desarrollarlos y una vez finalizados, no se pueden adaptar a cambios que puedan presentarse.

2.3 Método prospectivo

Para Mojica (s.f.), el método prospectivo debe reunir dos condiciones para que sea válido: (1) Debe involucrar al futuro como causa final del presente, es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente; (2) Debe facilitar esta tarea a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro, a saber, los Actores Sociales (responsables de colocar los ladrillos de la edificación del futuro).

La primera condición se cumple con el diseño de "escenarios" y la segunda, con la teoría del "triángulo griego" de Michel Godet, los cuales serán tratados más adelante.

Así mismo, se cuenta con una serie de metodologías a través de las cuales se pueden construir escenarios futuros, teniendo en cuenta las variables que sean de mayor influencia en lo que se desea lograr. Estas técnicas pueden estar centradas en estrategias, en la tecnología, en objetivos o en productos o procesos.

Tienen a su vez, características particulares de acuerdo con la profundidad del estudio, los límites de operación, la complejidad, los costos de aplicación, el tiempo, la infraestructura y el horizonte temporal de aplicación. Y su selección dependerá de los objetivos que se deseen cumplir, los recursos disponibles para su realización, las condiciones que se tengan para su ejecución y el alcance del estudio.

Con respecto a la Prospectiva de Godet, el autor propone un encadenamiento de técnicas para los distintos estudios que se realicen, éstas se describen a continuación:

2.3.1 Técnica de análisis estructural o el Método Micmac

A partir de una serie de reflexiones, describe las relaciones existentes dentro de un sistema, además, está compuesta de tres fases: la elaboración de una lista de variables, la descripción de los vínculos entre las mismas y la identificación de aquellas que se consideren claves.

2.3.2 Técnica Mactor

Estudia los puntos comunes y las diferencias de los actores en torno a una posición determinada. Realiza también, un análisis de las estrategias y objetivos de cada parte, facilitando la toma de decisiones y la ejecución de proyectos para el fortalecimiento de alianzas o la reducción de conflictos.

2.3.3 Técnica Delphi

A partir del uso de cuestionarios realizados a grupos determinados, busca llegar a un consenso sobre temas diversos, identificando zonas de incertidumbre, acuerdo o desacuerdo para luego tomar la mejor decisión.

2.3.4 Técnica Smic y Prob-Expert

Su objetivo es mostrar los escenarios más probables, además de analizar las diferentes combinaciones que podrían presentarse a través de formulación de hipótesis, elección de expertos y evaluación de escenarios.

2.3.5 Técnica de Escenarios

Por medio de este método se pretende determinar las variables clave, los actores necesarios, la planeación y los distintos recursos con los que se debe contar, llevar a cabo un análisis explicativo de los puntos de mayor influencia y concluir cuáles serían los escenarios futuros teniendo en cuenta el comportamiento de las variables y las hipótesis que se formulen. Para lograr lo anterior, se deben aplicar las siguientes fases: construir la base, delimitando el sistema y su entorno; identificar variables y reducir la incertidumbre, elaborando una lista de hipótesis que indique las tendencias con más influyentes y por último, elaborar e implementar los escenarios, mostrando las acciones a realizar para lograr el objetivo propuesto.

2.4 Planificación, prospectiva y estrategia

Godet en “Prospectiva estratégica: Problemas y métodos” hace referencia a que estos tres conceptos están ligados entre sí, cada uno de ellos conlleva al otro y se entremezclan: de hecho, se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica, además, aclara los siguientes conceptos:

- Planificación: “consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo” (R.L. Ackoff).
- Prospectiva: anticipación para esclarecer la acción. Esta “indisciplina intelectual” (Pierre Massé) tiene que ver con «ver de lejos, largo y profundo» (Gaston Berger), pero también con innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción.
- Estrategia: conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto.
- Planificación estratégica: la planificación debe tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.
- Gestión estratégica: establecer las condiciones que permitan adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.

- Prospectiva estratégica: la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa.

2.5 Cinco preguntas fundamentales para construir el futuro

Michel Godet y Philippe Durand en su libro “La prospectiva estratégica para las empresas y sus territorios”, indican que para la construcción del futuro y la preparación de las acciones que se van a llevar a cabo hay cinco preguntas importantes que deben ser planteadas para pensar en el futuro:

- ¿Qué puede ocurrir? Es en este interrogante donde se concentra la prospectiva.
- ¿Qué puedo hacer? La prospectiva se vuelve estratégica, para resolver los dos interrogantes siguientes.
- ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo lo voy a hacer? Son los interrogantes que explican la relación entre la prospectiva y la estrategia.
- ¿Quién soy? Es un cuestionamiento acerca de la realidad y la identidad, es el punto de partida al proceder estratégico de Marc Giget (1998).

2.6 La prospectiva estratégica

La prospectiva estratégica “*trata de entender el futuro para poder influir sobre el*” (Serra, s.f.). Esta corriente constituye la escuela francesa y surge en París, a finales de la década de los cincuenta. La prospectiva estratégica parte, para poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las

competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno (Godet, 2011).

2.7 ¿Qué es un escenario?

Michel Godet (2011) define un escenario como: *“una serie hipotética de eventos contruidos con vistas a sacar a la luz secuencias causales y nudos de decisión”*. Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. Ahora bien, para que se pueda constituir un escenario, esas hipótesis deben reunir cinco condiciones simultáneamente: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se deben distinguir dos grandes tipos de escenarios: los exploratorios, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles; y los anticipatorios o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro y diseñados de forma ‘retroproyectiva’.

La elaboración de escenarios ofrece muchas ventajas: partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obliga a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; favorece la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales (Godet, 2011).

Adicionalmente, consiste en un panorama coherente del futuro cuyo propósito es establecer futuros alternativos sobre el tema o problemática que se esté estudiando. Cada escenario representa una situación futura particular y sus respectivas consecuencias, además, la información contenida dentro de este, consolida la base para identificar estrategias viables en hechos diversos.

Su construcción está delimitada por dos interrogantes: ¿Cómo podrá suceder una situación hipotética? y ¿Qué alternativas existen para prevenir, diversificar o facilitar el proceso?. Además, se caracteriza por ser cualitativo y cuantitativo, generar tendencias, clarificar el riesgo, admitir la complejidad, ayudar en tiempos de cambio, centrarse en la incertidumbre, resultar en interpretaciones lógicas de futuro y promover la capacidad de reacción.

2.8 Diseño de escenarios

Un escenario se refiere a una imagen de futuro que supone una descripción de lo que pasaría si se llegan a cumplir ciertas condiciones, y el cual involucra acciones y variables desde el presente. Para el diseño de escenarios es muy importante que se cumpla con las siguientes condiciones (Mojica, *s.f.*):

- **Coherencia:** El relato debe estar articulado de una manera razonable y lógica.
- **Pertinencia:** Significa que las etapas previas deben estar articuladas al tema principal.
- **Verosimilitud:** Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Teniendo en cuenta que los escenarios futuros pueden facilitar la percepción y la comprensión del cambio, es importante mencionar los principios bajo los cuales se rige la metodología de construcción de escenarios. Estos son: el reconocimiento de la incertidumbre y la complejidad en el entorno, la continua introducción de nuevos conocimientos y el fortalecimiento de visiones que no parecen estar relacionadas, pero que en realidad, ejercen gran influencia.

2.9 Categorías de escenarios

Mojica se refiere a dos grandes categorías de escenarios: probables y alternos; y los describe de la siguiente manera:

- Escenarios Probables: Estos escenarios son los obtenidos a través de las técnicas de "forecasting" que, como se dijo, están basadas en los principios de previsión y, por lo tanto, buscan identificar y calificar tendencias.
- Escenarios Alternos: Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable, existen otras alternativas que se podrían explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones que podrían existir.

Con el análisis de los dos escenarios anteriores es posible identificar un escenario que será llamado "escenario apuesta", el cual será el escenario elegido y el más conveniente para la situación que se esté analizando.

2.10 El triángulo griego

El Triángulo Griego son tres esferas estrechamente interrelacionadas. La primera se refiere a la Anticipación y es de color azul, la segunda se refiere a la Acción y es de color verde, y la tercera se refiere a la Apropiación y es de color amarillo. Para construir el futuro (anticipación), se requiere la acción (voluntad estratégica), pero esta situación no se perfecciona sino por medio de la apropiación, la cual es la intervención de los Actores Sociales (Godet, 1993). La reflexión Prospectiva, cuyo producto es el diseño del futuro, sería estéril si no estuviese acompañada de la estrategia, pero esta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos actores sociales.

3. INDUSTRIA DEL CALZADO

A continuación, se describirá la industria del calzado a nivel internacional, nacional y local, con el fin de analizar y comprender su estado actual, además de vincularla con el estudio de la compañía Yullyan y la información expuesta sobre los elementos más importantes de la prospectiva. En primer lugar, se darán a conocer las principales características del sector a nivel mundial, y luego, se expondrán los líderes dentro del mismo. Posteriormente, se hará énfasis en el caso colombiano, analizando aspectos como la producción, el empleo y la inversión dentro del sector, junto con la situación macroeconómica y actual del mismo. Finalmente, se establecerá una relación entre la industria del calzado y su importancia dentro de la economía nacional.

3.1 Caracterización del sector

A nivel mundial, la industria del calzado ha mostrado desde mediados del siglo XX una relocalización de plantas productoras, desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. La producción de calzado en estos países es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en calzado deportivo y de consumo masivo. Dos factores han condicionado el proceso de relocalización en la industria del calzado: el bajo costo de la mano de obra en los países mencionados antes; y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles.

La fase de relocalización ha llevado a que la producción de calzado en países como España, Italia y Portugal se haya enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación en cuanto a marcas, diseño y materiales. Eso ha contribuido a convertirlos en los países líderes en cuanto a diseños y a la tecnología empleada para la producción de calzado.

Otro aspecto importante de la industria del calzado a nivel mundial es el aumento en el uso de materiales sustitutos del cuero, como son los sintéticos para capelladas y el poliuretano (plástico) para fabricar suelas. Sin embargo, la innovación tecnológica más marcada se desarrolla en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas directamente a la capellada e incorpora como insumos los microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y caucho.

Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computadora que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda.

Haciendo énfasis en Italia y España, cabe resaltar que la expansión de las industrias del calzado se ha basado en proveer al consumidor de un zapato de moda, que sea atractivo y de confort. Inicialmente, los costos salariales fueron un factor clave en el éxito de estos países, pues reaccionaban de manera rápida a los cambios del mercado a través de nuevos estilos y con tiempos cortos de entrega, lo cual incrementó su competitividad.

Para lograr lo anterior, se han apoyado en una proveeduría consolidada de cuero y diversos componentes, además de penetrar el mercado a nivel mundial a través de la especialización de sus productos, lo cual satisface necesidades específicas del consumidor.

Las exportaciones durante 2013 alcanzaron los 2.260,4 millones de euros. En 2013, las exportaciones españolas de calzado crecieron el doble que las de Italia. La Unión Europea es el principal comprador y existe mayor diversificación de mercados. Las exportaciones fuera de la Unión Europea aumentaron un 15,6% en volumen y un 13,3% en valor.

Las importaciones de calzado presentaron un cambio de tendencia. Tras dos años de caídas, aumentaron un 3,7% en volumen y un 0,8% en valor. Es así como el sector presenta, por primera vez después de varios años, un superávit comercial de 190,5 millones de euros.

Tabla 1.

Exportaciones a nivel mundial de Enero a Diciembre de 2013

	Exportaciones (enero - diciembre)
--	--

	2013				% 13/12	
	Pares	C	Precio medio C	Volumen %	Valor %	Precio medio %
Europa	109.404.688	180.8375.090	16,53	-0,95%	9,48%	10,54%
América	7.477.047	219.408.389	29,46	3,74%	11,16%	7,16%
Asia	6.566.067	177.015.270	27	22,94%	20,06%	-2,34%
África	10.847.768	36.240.245	3,34	23,82%	9,10%	-11,88%
Oceanía	549.829	18.268.929	33,23	-5,65%	10,80%	17,43%
Resto	17.813	1.053.732	59,16	-62,30%	-53,62%	24,33%
Total	134.863.212	2.260.361.655	16,77	1,86%	10,34%	8,33%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de D.G.A, FICE - Inescop

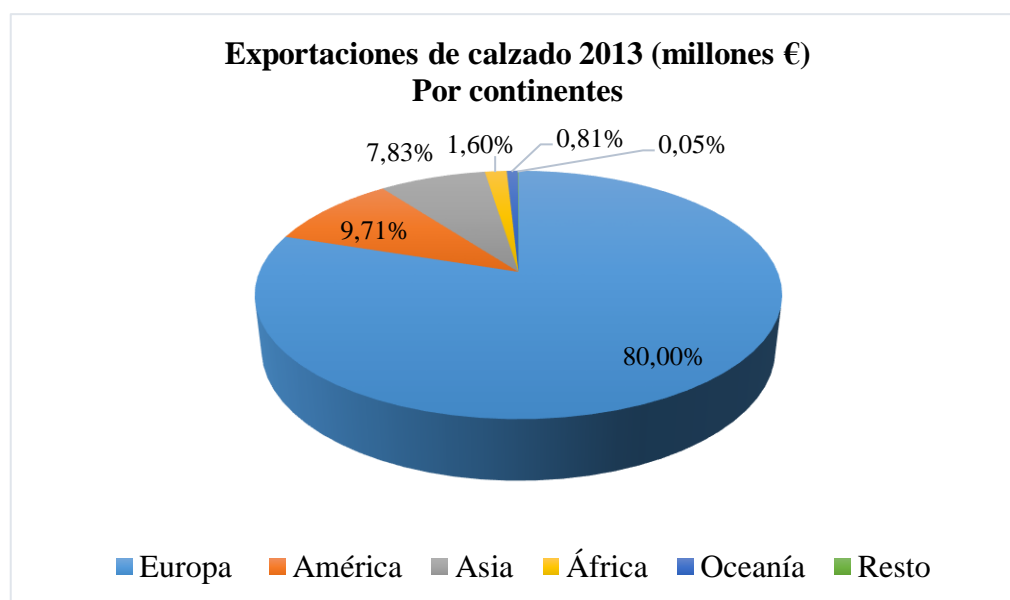


Figura 1. Exportaciones de calzado en 2013 por continentes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de D.G.A, FICE - Inescop

Así mismo, Francia, con el 21% de la cuota total de exportación, lidera el ranking de destinos del calzado español. Aunque en 2012 se produjo una caída de las exportaciones, en 2013 aumentaron 8,6% en volumen y un 6,8% en valor. Italia, que es el segundo comprador de calzado español y donde las exportaciones no han dejado de subir en los últimos años, mostró por primera vez un cambio de tendencia, con unas caídas del 1,7% en pares y del 3,4% en valor. En Alemania, tercer país comprador, tras una caída del 10% en

2012, en 2013 las exportaciones crecieron un 13,4% en pares y un 7,4% en valor. Se incrementaron también con fuerza las exportaciones a Portugal (32% en pares y 41% en valor). En quinto lugar, se sitúa el Reino Unido donde las exportaciones crecieron tanto en pares (6%) como en valor (12%). Estados Unidos es el primer destino de las exportaciones fuera de la Unión Europea y es el sexto en el ranking mundial, donde las exportaciones aumentaron un 19% en pares y un 13% en valor. El precio medio de exportación es uno de los más elevados con casi 40 euros por par. Canadá también presentó incrementos significativos del 30% en volumen y 25% en valor.

Con respecto a los compradores en Asia, las exportaciones en Japón crecieron (12% en volumen y 11% en valor). Rusia es el undécimo comprador de calzado español y las exportaciones han aumentado un 17% en pares y un 24% en valor. China se sitúa ya en el puesto catorce del ranking (30 millones de euros) con unos incrementos del 45% en pares y 17% en valor.

Como mercados emergentes se han registrado aumentos de las exportaciones en el Oriente Próximo, como Turquía (+16%), Emiratos Árabes (+18%) y Arabia Saudita (+39%), en el Extremo Oriente, como Hong Kong (+16%), Corea del Sur (+45%) o Singapur (+76%) y en Sudamérica con Colombia (+53%) o Brasil (+57%). Las exportaciones a Chile, Colombia y Brasil alcanzan en su conjunto los 15,2 millones de euros. Las exportaciones a la Unión Europea (28 miembros) representan el 74% de la facturación exterior. Las exportaciones durante 2013 ascendieron a 104 millones de pares por valor de 1.682 millones de euros. Estos datos representan un crecimiento en valor del 9,4% y un descenso en pares del 1,6%.

En cuanto a los proveedores, China es el primer proveedor de calzado a España, con una cuota del 72% del total de pares importados. Las importaciones procedentes del gigante asiático han sido de 238 millones de pares por valor de 781 millones de euros. Estos datos reflejan un cambio de tendencia con un crecimiento del 2,5% en pares aunque con una caída del 6% en valor. Vietnam es el segundo proveedor con un 8% de la cuota total, presenta un aumento del 11% en pares aunque con una caída del 1% en valor. Portugal es el tercer proveedor en donde descendieron las importaciones en un 4% en volumen pero

aumentaron un 10,5% en valor. Se destacan los descensos del calzado procedente de Italia, tercer suministrador al país en términos de valor.

Por otro lado, los países con mayor ventaja en la industria del calzado debido a los bajos costos en la mano de obra son Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, China, Vietnam y Malasia. Los tres primeros han tenido un desarrollo exponencial en la industria debido al bajo precio que poseen, la fuerte comercialización internacional que realizan y las fuentes de materiales sintéticos de alta calidad.

La industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas. Actualmente, se producen en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona. Cabe resaltar que un 60% de esa producción es exportada. China, por ejemplo, produce 9.500 millones de pares al año y exporta 7 mil millones e India produce 700 millones de pares al año. Por otro lado, el gran importador mundial sigue siendo Estados Unidos con 1.800 millones de pares, seguido de Japón y Alemania. Estos 3 países concentran casi la mitad de las importaciones totales netas.

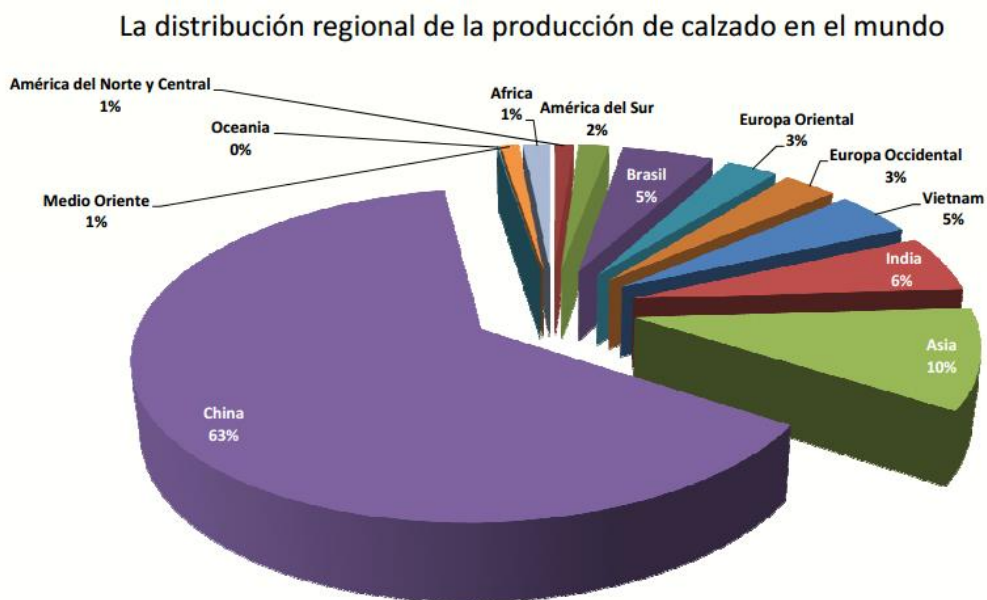


Figura 2. La distribución regional de la producción de calzado en el mundo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Proexport Colombia.

3.2 Líderes de la industria del calzado

Dentro de las compañías líderes en el sector del calzado a nivel mundial, se destacan, en su mayoría, empresas provenientes de los Estados Unidos y algunos países europeos, como Alemania, Suiza y el Reino Unido.

- Deichmann: con sede en Essen (Alemania), es el mayor grupo de distribución de calzado del mundo. El grupo cerró 2012 con una cifra de negocio de 4.500 millones de euros, un 7,4% más que en el año anterior. La compañía vendió el año pasado un total de 165 millones de zapatos, un 5,7% más que en 2011 y el doble de hace una década. Deichmann cuenta con una plantilla de 33.700 trabajadores y está presente en 24 países, entre ellos España, donde suma 28 tiendas.
- Belle International: la compañía china Belle International, que en 2012 celebró su 20 aniversario, es el principal grupo de distribución de calzado en su país de origen. El grupo opera a través de sus propias marcas y cuenta además con licencias para distribuir en China enseñas de calzado, como Clarks, HushPuppies o Mephisto, entre otras, así como de moda deportiva, como Nike, Adidas, Puma, Converse o Mizuno. Se trata de un grupo verticalizado, que controla desde la producción a la distribución. La compañía cuenta con cinco fábricas, que producen cuarenta millones de pares al año. Belle International suma 17.564 tiendas en la China continental más otros 148 establecimientos en Hong Kong y Macao.
- Clarks: es la mayor compañía de calzado de Reino Unido. La empresa, fundada en 1825, cuenta con 1.400 establecimientos en 145 países y vende anualmente cincuenta millones de pares de zapatos. Las últimas cifras sobre el volumen de negocio de la compañía corresponden a 2011 y alcanzan los 1.640 millones de euros. En España, el grupo británico cuenta con 54 tiendas. La empresa, fundada por los hermanos cuáqueros Cyrus y James Clark en la localidad de Street, deslocalizó toda su producción en los noventa y reconvirtió su fábrica original en un centro comercial.

- **WolverineWorldwide:** es uno de los grupos estadounidenses de calzado de mayor trayectoria. Con 130 años de historia a sus espaldas, la compañía ha impulsado su crecimiento en las últimas décadas con la adquisición de marcas de calzado. En la actualidad, el grupo suma un total de 16 enseñas, de las que distribuye alrededor de cien millones de unidades al año en todo el mundo. Estados Unidos es su principal mercado y, para esquivar la caída del consumo en Europa, la compañía está potenciando su crecimiento en Asia y en Latinoamérica. La empresa centra su distribución en el canal multimarca, aunque está reorientando su estrategia comercial hacia el retail, que por el momento tan sólo representa el 8% de sus ventas.
- **Columbia:** es uno de los gigantes del calzado estadounidense. La compañía está especializada en el calzado para la práctica de deportes al aire libre. Su enseña insignia es Columbia, aunque en los últimos años el grupo ha centrado sus esfuerzos en posicionar en el mercado sus otras marcas, muy especializadas en la práctica de deportes de montaña o del *running*. El grueso de las ventas de la empresa se concentra en el canal multimarca, que genera todavía el 70% de su volumen de negocio. La voluntad de la compañía es invertir esta estrategia y potenciar el retail, con el que por ahora tan sólo opera en Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y China.
- **Skechers:** es uno de los mayores grupos de calzado en Estados Unidos. Especializado en el segmento casual y deportivo, la compañía diseña y distribuye alrededor de 3.000 modelos anuales para mujer, hombre y niño. La empresa comercializa sus colecciones en más de 120 países, a través de establecimientos multimarca y tiendas propias. En la mayoría de países opera a través de filiales, como es el caso de España. Skechers, que cotiza en la bolsa de Nueva York, cerró 2012 con una facturación de 1.166 millones de euros.
- **WortmannSchuh:** fundada en 1967, es una de las mayores empresas de calzado en Alemania y en Europa. En su último ejercicio fiscal (que cerró el 31 de mayo de 2013), la compañía superó por primera vez el listón de los mil millones de euros. El grupo tiene una fuerte implantación internacional,

con presencia en setenta países a través de 15.000 puntos de venta. Las exportaciones generan el 54% de su volumen de negocio.

- Weyco: opera en el mercado estadounidense del calzado desde 1906, aunque en 1990 cambió el nombre y pasó de Weyenberg Shoe Manufacturing Company a la actual Weyco Group. El grupo centra su negocio en Estados Unidos y Canadá, aunque en los últimos años ha impulsado su crecimiento en Australia, Sudáfrica y la zona de Asia Pacífico. La compañía distribuye sus diferentes marcas a través del canal multimarca y, sobre todo, en grandes almacenes, que representan el 74% de sus ventas.
- Bata: es uno de los mayores grupos de calzado del mundo. Con sede en Lausana (Suiza), la compañía opera a través de cuatro unidades de negocio: una para Europa, en Lausana; otra para la zona Asia-Pacífico, con sede en Singapur; otra en América Latina, en México, y por último, otra en América del Norte, en Toronto (Canadá). Bata está presente en más de cincuenta países a través de filiales locales. De todas ellas, tan sólo está disponible la facturación de la filial de Bata en India, que cotiza en la bolsa de Nueva Delhi, y que cerró 2012 con unas ventas de 7.166 millones de rupias (91,3 millones de euros). El grupo cuenta con 4.600 tiendas en todo el mundo y produce en 40 fábricas en 26 países.

3.3 Producción y empleo

La participación de la producción de la industria del cuero y del calzado en el total del sector industrial manufacturero es baja. Para el período de 2005 a 2012, según la EAM, esa participación fue menor al 1%, en tanto que en las Cuentas Nacionales fue cercana al 2%. Ese cambio de participación entre una fuente y otras, se explica por la importancia que tienen las pequeñas unidades de producción y la informalidad en relación con el resto de las ramas industriales.

**Participación producción cuero y calzado
en la industria sin trilla de café (%)**

Fuente Estadística	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Escuela Anual Manufacturera	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Cuentas Nacionales	2,1	1,9	2,1	2,2	2	1,9	1,9	N.D.

Figura 3. Participación producción cuero y calzado en la industria sin trilla de café

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Proexport Colombia.

Las actividades del cuero y del calzado crecieron hasta el 2007, pero durante 2008 y 2009 se redujeron sus niveles, probablemente como resultado de la crisis con Venezuela, pero a partir de 2009 los signos eran claramente de recuperación. En efecto, para el período 2001- 2007 la producción real del cuero y el calzado, según la EAM, creció en un promedio anual del 6.0%, mientras que según las Cuentas Nacionales esta tasa fue ligeramente inferior, de 5.5%

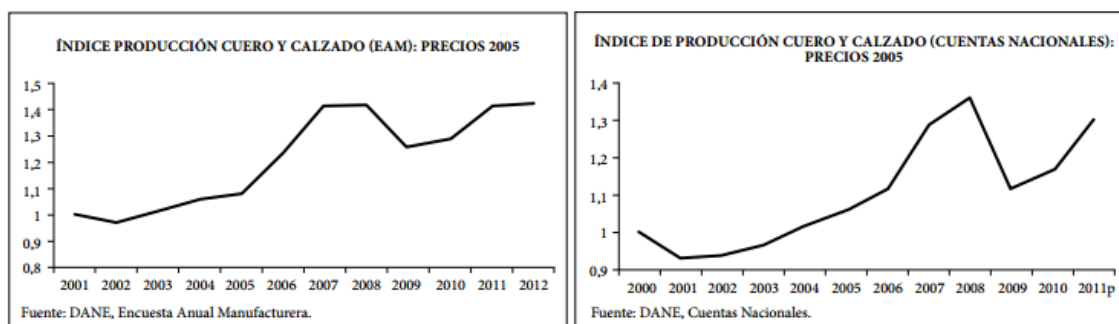


Figura 4. Índice de producción cuero y calzado en 2005

Fuente: Proexport Colombia.

Los niveles de ocupación de estas actividades son relativamente bajos en relación con el resto de los ocupados del sector industrial. Su participación, según la EAM, no alcanza a representar el 2% de los ocupados en la actividad manufacturera, en tanto que según la Gran Encuesta Integrada de Hogares ésta es menor de 1%. Los ocupados en 2008, según la EAM, fueron 10.866 y en 2012 esta cifra alcanzó las 12.637 personas. Según la Gran Encuesta de Hogares el número de personas ocupadas en el sector pasó de 64.984 en

2008 a 97.432 personas ocupadas en 2012. A diferencia de lo que sucedió en el sector de las confecciones, en este sector del cuero y del calzado el número de personas empleadas aumentó en el período 2009-2012 de manera proporcional con los de la producción, aunque para las dos fuentes estadísticas de información las tasas son significativamente diferentes. Por ejemplo, para el 2012 el crecimiento de la ocupación, según la EAM, fue de menos del 3.7% y, por lo contrario, en la Gran Encuesta creció a la sorprendente tasa del 54.2%.

Fuente Estadística	2008	2009	2010	2011	2012
Número de Ocupados					
Encuesta Anual Manufacturera	10866	11284	12358	13121	12634
Gran Encuesta de hogares	64984	97087	90118	63167	97432
Crecimiento de los ocupados					
Encuesta Anual Manufacturera		3,8	9,5	6,2	-3,7
Gran encuesta de hogares		49,4	-7,2	-29,9	54,2
Participación en la industria					
Encuesta Anual Manufacturera	1,7	1,8	1,9	1,9	1,8
Gran Encuesta de Hogares	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Figura 5. Niveles de ocupación en el sector del calzado de 2008 a 2012

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Proexport Colombia.

3.4 Inversión y productividad

El comportamiento de la inversión en el sector del cuero y el calzado es diferente al de las confecciones. Mientras estas últimas aumentaron su inversión a comienzos del siglo, en el sector del cuero y el calzado se presenta su descapitalización hasta el 2004. A partir del 2005, se registró una recuperación de la capitalización del sector, que alcanzó una cifra satisfactoria hasta 2010, para caer nuevamente entre 2010 y 2011 de manera significativa. La desinversión de esta industria ubica el valor de sus activos en niveles inferiores a los que existían al principio de las décadas pasadas y similares a los bajos niveles de capital que se obtuvieron en 2005.

GRÁFICO 5.

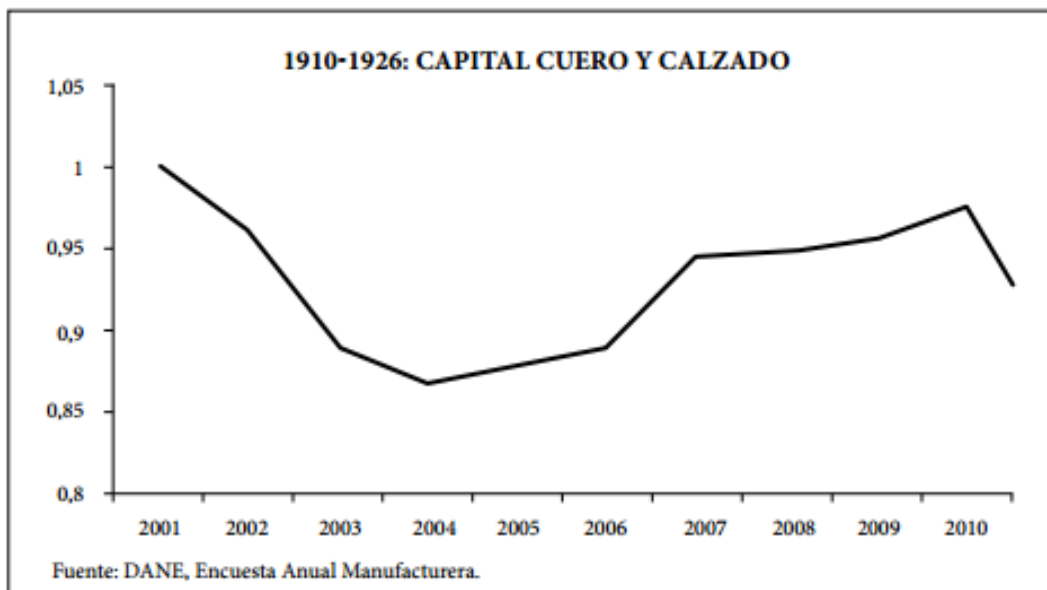


Figura 6. Capital cuero y calzado de 2001 a 2010

Fuente: Proexport Colombia.

Las cifras relacionadas con la producción por trabajador muestran una gran consistencia con los niveles de empleo y con los niveles de inversión. Se registró una significativa recuperación en los niveles de inversión sectorial hasta el 2008, pero a partir de esta fecha y hasta el 2010, hay una fuerte caída en la productividad probablemente como resultado de la caída en la producción que se causó por las menores ventas a Venezuela, la que no se acompañó con la reducción en el empleo. Con el aumento en la producción que se observa a partir del 2010 y la estabilidad en el nivel de empleo, la productividad del sector repunta y a finales del 2012 su nivel alcanzó al que se había registrado en 2006. Lo que se destaca es el aumento de la productividad en 2010 y 2011, de tal manera que este sector mostró claras señales de recuperación, contrario a lo que se desprende del análisis que realizó el Comité Triple A, a finales de 2011, cuando recomendó la introducción de la medida proteccionista.

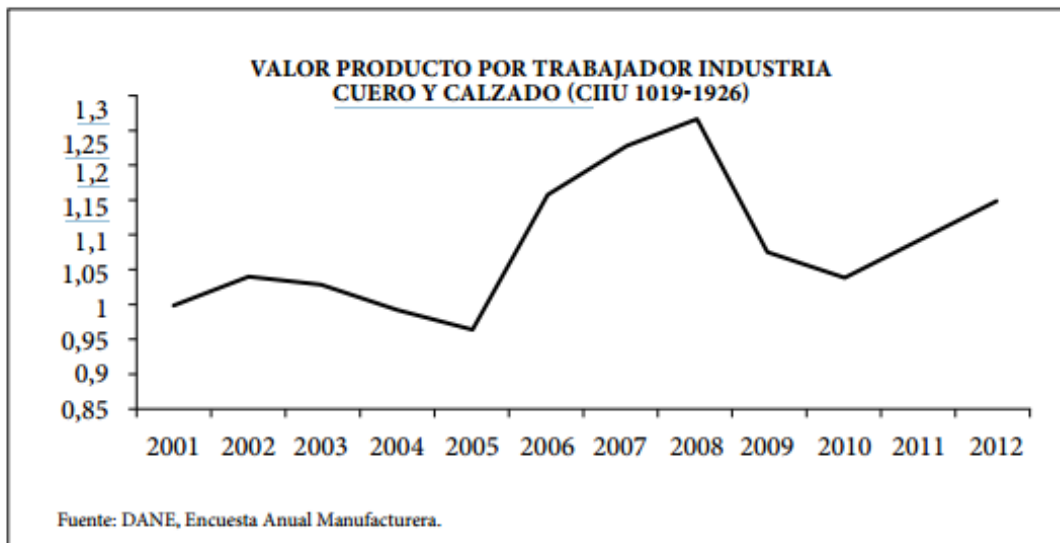


Figura 7. Valor producto por trabajador en la industria de cuero y calzado de 2001 a 2012.

Fuente: Proexport Colombia.

Las cifras de producción y empleo muestran que el sector afrontó serias dificultades como resultado de la caída en sus exportaciones hacia Venezuela, pero que gracias al crecimiento del mercado interno esta actividad compensó la reducción de sus ventas externas.

3.5 Situación macroeconómica

A pesar de que Colombia ha presentado un buen desempeño económico en la última década, su infraestructura ineficiente y las inundaciones presentadas, cuyas pérdidas se estiman en 6 billones de pesos, entre las cuales se encuentran pérdidas en plantaciones, viviendas, infraestructura vial y física del país y miles de desplazamientos y muertes, han generado un estancamiento en la expansión económica del país.

Hasta el tercer trimestre de 2011, la economía colombiana presentó un crecimiento del 5,8%, a finales del periodo tuvo una inflación de 3,37%, una tasa interbancaria del 4,47% y un índice de desempleo del 10,8% (siendo uno de los más altos en América Latina).

Para el 2011, el PIB del país se encontraba estimado en 328.422 millones, frente a 288.189 millones en 2010, presentando un crecimiento del 5,8%, el tercero más alto en la región luego de Brasil y México. De esto, la agricultura tuvo una participación del 8,9%, la industria del 38% y los servicios del 53,1%. El PIB per cápita en 2011 fue de \$10.100 dólares, y el porcentaje de población bajo la línea de pobreza fue del 37,2%. La fuerza laboral del país a 2011 fue de 20,3 millones de personas, de los cuales el 18% se ocupó en agricultura, el 13% en la industria y el 68% en servicios. La tasa de crecimiento de la producción industrial fue del 4,9%. Las exportaciones fueron de 56.5 billones en 2011, cuyos principales socios comerciales fueron Estados Unidos con un 38%, Europa con un 15%, China con un 3,6% y Ecuador con un 3,4%; y las importaciones hasta 2011 fueron de 54,7 billones cuyos orígenes fueron Estados Unidos (25%), China (15%), México (11%), Brasil (5%) y Alemania (4,1%). Finalmente, la deuda externa ascendió a \$69,89 billones en 2011 frente a \$62,11 billones en 2010.

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones presentaron un incremento del 42,3%, debido principalmente al incremento del 61,4% en las exportaciones del sector minero, las cuales representaron un 54,8% del total de las exportaciones. En segundo lugar, el sector industrial presentó un aumento del 25,8%, con una participación del 40,8% en el total de exportaciones. En tercer lugar, se encuentra el sector agropecuario con un crecimiento del 9,7% y una participación de 4,1%. Del mismo modo, las importaciones se incrementaron en un 36,7% en el último año, debido principalmente al aumento en las importaciones por parte del sector industrial (39,6%) con una participación en el total del 94,9%.

Colombia ha logrado la aprobación de varios acuerdos de libre comercio importantes: TLC con Estados Unidos, TLC con Canadá, y con el Triángulo Norte (Guatemala, Honduras, y El Salvador), Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile, la CAN y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). En la actualidad, se

están llevando a cabo negociaciones con Turquía, Corea del Sur, Panamá, y en un futuro cercano con Israel y Japón.

En cuanto al mercado local, el gobierno colombiano, con el fin de fortalecer la institucionalidad, y para incrementar los estándares de eficiencia, eficacia, equidad y transparencia de la industria nacional, llevó a cabo una modificación en las regalías, promulgó el estatuto del consumidor, y la ley anti trámites; y finalmente, se establecieron los diversos lineamientos para el aparato productivo colombiano, y se establecieron diversas estrategias para incrementar la productividad y competitividad de la industria colombiana a nivel mundial, entre los cuales se encuentra la alianza público-privada, mediante el Programa de Transformación Productiva.

3.6 Situación actual del sector

En cuanto al sector del Cuero, Calzado y sus Manufacturas, fue posible presenciar un crecimiento en el calzado del 20,7%, que contrastado con una contracción del 1,6% en los artículos de marroquinería, y del 3,7% en el curtido y preparado de cuero, fue positivo para el sector. Estos resultados se deben principalmente a un incremento en las ventas del 20,5% en el sector calzado, y la respectiva disminución del 10,9% en el curtido, y el crecimiento en la marroquinería del 1,2% con un incremento a su vez en la generación de empleo del 8,4% especialmente en el área administrativa; por su lado, en la industria del calzado el empleo creció en un 10,6%, y en la de curtido se redujo en un 8%. Finalmente, en cuanto al comercio minorista, se presentó un incremento conjunto del 20,4% por parte del calzado y la marroquinería, siendo el primero el que mayor crecimiento presentó de los dos.

Este ambiente resulta algo desalentador para la industria del curtido, y preocupante para la cadena de valor en general de los artículos fabricados en cuero, ya que a pesar de que se han incrementado las exportaciones de cuero en un 18%, con una participación del 52% en el total de exportaciones del sector, este corresponde a cuero sin ningún valor agregado, es decir únicamente salado, es por esta razón justamente, que los indicadores de las curtiembres se han visto afectadas, ya que dado un crecimiento de casi el 40% en las

exportaciones de cuero fresco a China, se ha empezado a generar un desabastecimiento interno de dicha materia prima, ya que dichas ventas al exterior equivalen al 50% del total del ganado sacrificado en el país, que se ve representado en las importaciones de dicho insumo tratado desde China hacia Colombia con un sobre costo de casi 12 veces el precio al que se vende el insumo sin tratar desde Colombia a China, sabiendo que el aparato productivo colombiano tiene la capacidad para realizar dicho procesamiento.

Por su parte, las exportaciones de la marroquinería entre enero y octubre de 2011 presentaron un incremento del 5%, siendo sus principales compradores Estados Unidos, Venezuela, México y Ecuador. Así mismo, el calzado logró un incremento del 12% en sus exportaciones, logrando una mayor diversificación en sus socios comerciales (actualmente, exporta el 82% de su producto a 7 naciones).

En el siguiente gráfico, es posible evidenciar la participación de cada una de las industrias que componen el sector en las exportaciones, siendo, como se dijo anteriormente, el cuero el que mayor participación presenta, seguido por la marroquinería con un 30%, luego por el calzado terminado con un 11%, y finalmente por partes de calzado con un 7%.

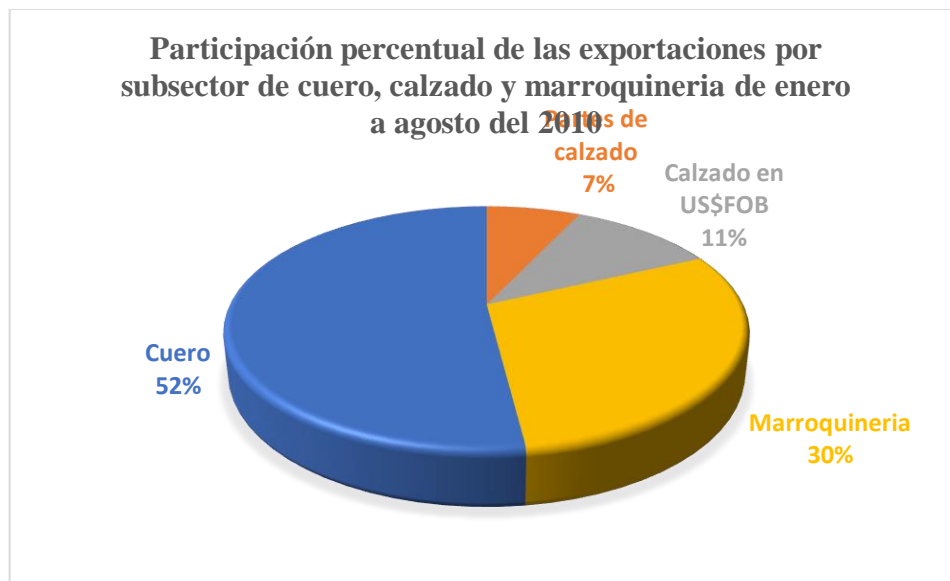


Figura 8. Participación porcentual de las exportaciones por subsector de cuero, calzado y marroquinería de enero a agosto de 2010

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU)

En cuanto a las importaciones, el sector presenció un incremento del 50% debido principalmente a un crecimiento del 52% en las importaciones de calzado, pasando de 39.7 millones de pares en los primeros diez meses del 2010 a 60.2 millones en el mismo período del 2011, de los cuales cerca del 17% presentaba un precio inferior a los de referencia establecidos por la DIAN en febrero de 2010; en cuanto a las importaciones de marroquinería estas ascendieron en un 44%, presentando al igual que el calzado un 15% con valores inferiores, de los cuales un 20% se encontraban debajo de los 20 centavos de dólar por unidad.

El gráfico a continuación, presenta la participación de las importaciones colombianas por industria dentro del sector, siendo las importaciones de calzado terminado las más importantes con un 72% entre enero y agosto de 2010, lo cual como se dijo anteriormente, debido a que en su mayoría es importado de China a un precio inferior al establecido como de referencia por la DIAN, genera un ambiente de competencia desleal.

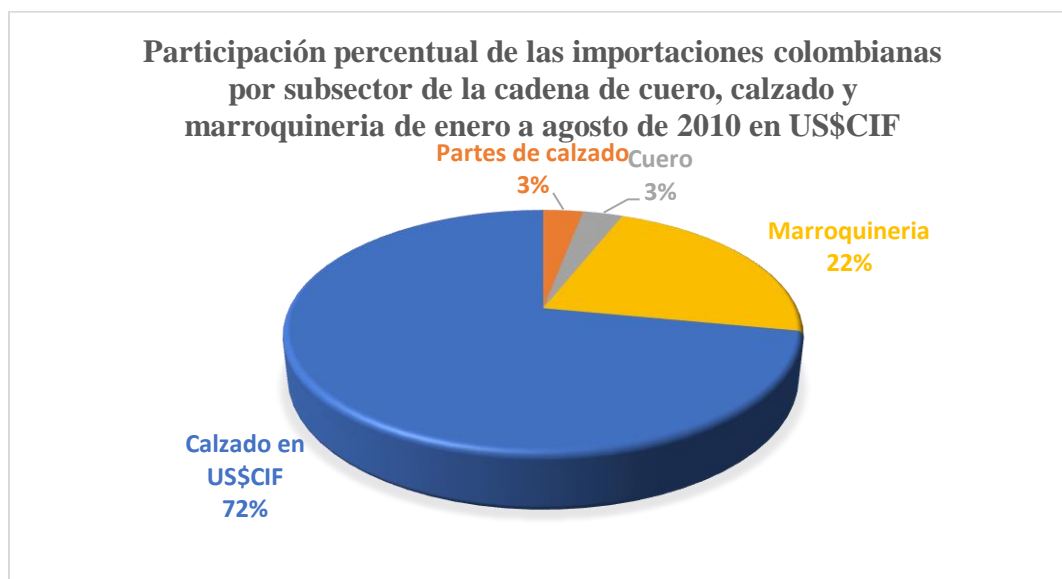


Figura 9. Participación porcentual de las importaciones colombianas por subsector de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de enero a agosto de 2010

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU)

3.7 La industria del calzado y su importancia para la economía

En Colombia, el sector de cuero, calzado y sus manufacturas contiene una amplia cantidad de empresas, especialmente mipymes, las cuales en su mayoría son dependientes del cuero como insumo principal, y por ende, del sacrificio de ganado bovino. En el año 2011, el sector, y específicamente la industria de calzado, presentó unos índices positivos de crecimiento y consumo, sin dejar de lado problemas como la baja tecnificación de las empresas, el contrabando, las importaciones de zapatos chinos bajo el precio de referencia de la DIAN, la revaluación del peso, entre otros.

Específicamente, la industria del calzado en los últimos años ha presentado un crecimiento importante, y su participación en el PIB y la generación de empleo son de vital importancia para la economía nacional.

Ahora bien, en Colombia la industria del calzado representa un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero generando aproximadamente 100.000 empleos, de los cuales, dada la alta tasa de informalidad laboral en el país, aproximadamente 60.126 son trabajadores formales. En cuanto a la producción de calzado en el país, se presentó un crecimiento del 11% entre enero y septiembre de 2010; del mismo modo, las ventas totales, y las ventas al mercado interno, se incrementaron en un 8,3% y un 7,3% respectivamente.

Sin embargo, de acuerdo con la encuesta de Opinión Industrial Conjunta, el 41,7% de los empresarios de la industria consultados, consideró que su rentabilidad ha disminuido, a pesar que un 55,8% considera que en general la situación del sector es buena. En parte, este fenómeno de disminución en la rentabilidad se debe a la fuerte competencia que experimenta la industria por la creciente entrada de calzado y sus partes al país con importaciones que corresponden a \$190,9 millones de dólares, con un incremento del 17% respecto a 2009, debido en su mayoría a un crecimiento del 15% de las importaciones de calzado chino, 58% en el panameño, una reducción del 6% en el ecuatoriano. Específicamente, las importaciones de calzado terminado ascendieron a 184,1 millones de dólares, presentando un crecimiento del 15.3% en valores y de 9% en pares para un volumen de 27.2 millones de pares. Las importaciones de partes de calzado evidenciaron un incremento de 96% ascendiendo a 6.7 millones de dólares, siendo las principales ciudades importadoras de calzado en Colombia, Bogotá y Cundinamarca con un crecimiento en sus

exportaciones en volumen del 32%, Nariño con un crecimiento del 20%, Valle del Cauca con un 13% y Antioquia con un 10%.

En cuanto a las importaciones de insumos para la industria del calzado, los principales importadores son: Bogotá y Cundinamarca con un 62% del total, Valle del Cauca con un 24% y Antioquia con un 11%, siendo los principales proveedores de dichos insumos Chile con un 25%, Estados Unidos y Puerto Rico con un 13%, Uruguay con un 12%, e Italia con un 11%.

En el siguiente gráfico, se presenta la participación de cada uno de los países de origen de las importaciones de calzado terminado en el primer semestre de 2010, siendo China el más importante con un 43%, seguido por Ecuador con un 23%, Brasil con un 10%, Panamá con un 14%, Perú con un 3% y México con un 2%.

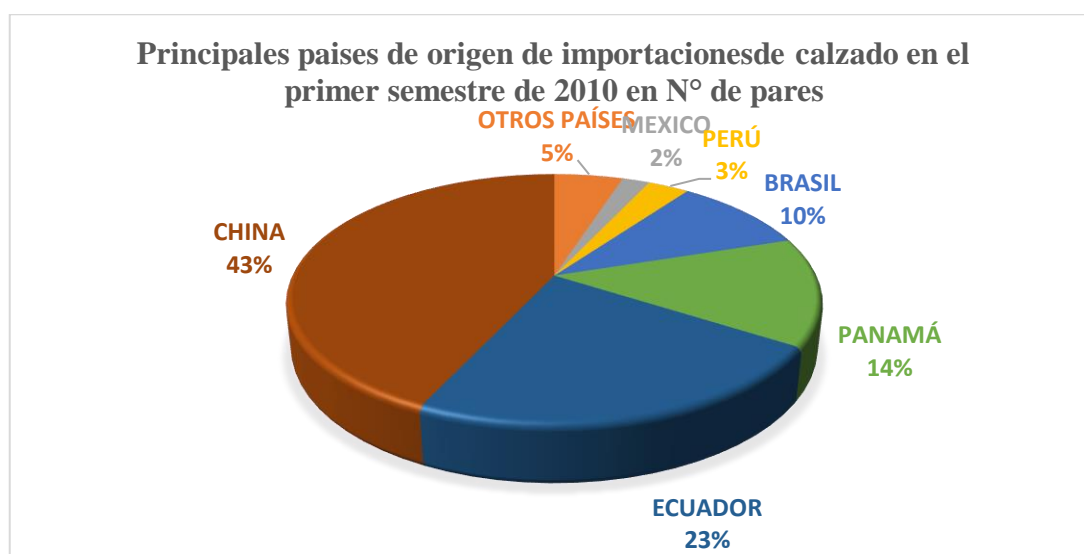


Figura 10. Principales países de origen de importaciones de calzado en el primer semestre de 2010

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresaria de Bucaramanga (IMEBU)

Finalmente, la industria del calzado ha realizado importaciones de tecnología, especialmente máquinas de coser, troqueladoras electrónicas, guarnecedoras planas y maquinas planas, siendo todos los equipos anteriormente nombrados provenientes

principalmente de Dinamarca, China, Italia, Brasil, Alemania, Estado Unidos y Japón. El promedio de compra es de dos máquinas por empresa.

A diferencia de esto, las exportaciones de calzado colombiano y sus partes presentaron en el primer semestre de 2010 una caída del 74% correspondientes a 21,4 millones de dólares, lo cual, contrastado con el crecimiento del 12% que se presentó entre enero y octubre del 2011, gracias en parte a una mayor diversificación en sus socios comerciales (actualmente exporta el 82% de su producto a 7 naciones), representa una situación alentadora y beneficiosa para la industria nacional de calzado. En cuanto a las ciudades de origen de las exportaciones, las principales son: Valle del Cauca con un 45%, Bogotá y Cundinamarca con un 21%, Norte de Santander con un 18% y Antioquia con un 5%. Siendo a su vez estas las principales zonas productoras de calzado en Colombia, con aproximadamente 5.445 empresas dedicadas a la manufactura de calzado.

Por su lado, los principales costos de producción a los que incurren las empresas manufactureras de calzado son: las materias primas y la remuneración a trabajadores hacia los que se canalizan el 54% y el 16%, respectivamente.

Específicamente, los costos laborales han presentado una disminución del 3,25% comparando los índices de costos laborales unitarios en el cuarto semestre del 2010 con el mismo de 2011 (ambos índices teniendo como año base el 2001), que son de 143,97 y de 120,72 respectivamente. Contrario a esto, la productividad laboral de la industria presentó un incremento en el indicador de productividad de 5,03%, pasando de 164,75 en 2010 a 173,49 en 2011, estos dos indicadores muestran un crecimiento en la productividad de 73,49 puntos respecto a la productividad laboral encontrada en 2001, es decir, los ingresos que cada empleado genera a la organización, este incremento se debe en su mayoría a una mayor tecnificación de la industria, que permite mayores niveles de producción por empleado, sin embargo, podría aumentar si se incrementan las prácticas de capacitación, se disminuye la rotación laboral (el sector ha presenciado el desplazamiento de trabajadores hacia otros sectores productivos), e inclusive, si se logra incrementar la satisfacción de los empleados con su trabajo.

4. ANÁLISIS PROSPECTIVO

4.1 Tendencias y factores de cambio

Las tendencias son definidas como el conjunto de fenómenos que ilustran un comportamiento a través del tiempo y el cual puede ser verificable históricamente, ya sean cambios en la sociedad global, en donde se vinculan aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Las principales tendencias que afectan el entorno en el que se desempeña la empresa Calzado Yullyan son las siguientes:

La primera tendencia a analizar se refiere a la tecnología como un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas que permiten crear herramientas, máquinas, productos o servicios con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Además, permiten modificar el entorno de manera que se obtengan mejores bienes, servicios, métodos y procesos.

La tecnología se puede clasificar de dos maneras diferentes. En primer lugar, hay dos grandes grupos, uno denominado tecnologías blandas y duras, y el otro llamado tecnologías flexibles y fijas. Dentro del primer grupo, es decir las tecnologías duras, se encuentran las encargadas de transformar los materiales para producir objetos, es decir, las que aportan bienes tangibles como computadores y las tecnologías blandas, aportan bienes intangibles como el control y la supervisión del personal o la administración de los gastos e ingresos de una empresa. En la segunda clasificación, se encuentra la tecnología flexible, es decir, la que puede utilizarse en diferentes áreas o aplicaciones, como por ejemplo los microchip, los cuales son usados en los televisores, computadores, teléfonos, medicina o investigación espacial; y la tecnología fija, como aquella que solo puede ser usada en un producto o área específica, como los fungicidas usados para eliminar hongos o mohos. (Ferraro, R. & Lerch, C, 2007).

Es importante mencionar que gracias a la tecnología se han creado máquinas que realizan trabajos peligrosos y que requieren gran esfuerzo para el hombre. La comunicación es uno de los ámbitos que más se ha beneficiado de los avances tecnológicos, ya que como es evidente, las personas se pueden comunicar con gran facilidad en cualquier parte del mundo, simplemente con el acceso a internet.

El sector del calzado también se ha beneficiado de estos avances, pues se ha creado maquinaria que facilita y agiliza los procesos de producción y comercialización de los productos, se reducen tiempos y se optimizan los procesos internos dentro de las compañías. Gracias a estos avances, las personas pueden adquirir productos de distintos lugares del mundo, conocer cuáles y cómo son los productos en los diferentes mercados internacionales y que de igual forma, afectan y modifican el comercio en la sociedad.

La segunda tendencia que se pretende analizar es el comercio electrónico, definido por los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación. Este representa una gran variedad de posibilidades para adquirir bienes o servicios ofrecidos por proveedores en diversas partes del mundo. Las compras de artículos y servicios por internet o en línea pueden resultar atractivas por la facilidad para realizarlas, sin embargo, es importante que los ciberconsumidores tomen precauciones para evitar ser víctimas de prácticas comerciales fraudulentas (Profeco, 2015).

Entre los tipos de comercio electrónico es posible identificar el B2C (Business-to-Consumer), B2B (Business-to-Business), B2G (Business-to-Government), C2C (Consumer-to-Consumer). Esta actividad permite a las empresas expandir la base de clientes al entrar a un mercado más amplio, extender el horario de venta las 24 horas del día, los siete días de la semana, 365 días al año, crear una ventaja competitiva significativa, reducir costos de producción, capital, administración, entre otros.

Actualmente, el E-Commerce está en auge a nivel mundial y está creciendo muy rápidamente, además de esto, es cada vez más social, es decir, permite que los consumidores den su opinión, tanto positiva como negativa, del proceso de compra o de los productos de un fabricante a través de las redes sociales y de la propia página web, aspecto

que estimula la compra online ya que puede contribuir a eliminar la desconfianza del posible comprador.

Entre las principales características y estándares actuales del comercio electrónico se encuentran la ubicuidad, el alcance global, los estándares universales, los diferentes usos, la interactividad, la densidad de la información, la personalización y la tecnología social (CCCE, 2015).

Forrester presentó cinco realidades que están marcando el ahora del comercio electrónico y tendrán una fuerte influencia en los próximos cinco años, las cuales deben ser consideradas por las empresas que hasta ahora entran en este mercado: influencia mundial, los gastos elevados, el comercio transfronterizo, la influencia web en las decisiones de compra, y el comercio móvil (Colombia Digital, 2015).

El eCommerce+ o eCommerce plus es el ecosistema que permite generar un efecto eCommerce Network Externalities que va a producir en la oferta el mismo efecto que las redes sociales produjeron en los consumidores. eCommerce+ se basa en una premisa básica y una de las claves de éxito del mundo de los negocios por internet: “Resolver lo complejo en forma sencilla”. En este caso al permitir de manera ágil, simple y a bajo costo que cualquier oferta de productos y/o servicios logren experiencias positivas de compras o ventas online. Se trata del punto de inflexión del comercio electrónico y los negocios por internet.

Este nuevo escenario permite que las empresas o personas puedan vender y/o comprar productos y/o servicios generando una experiencia positiva en el consumidor y usuario al “montarse” en el ecosistema que le ofrece el eCommerce+.

Diseñar y crear un modelo de negocio rentable es una de las claves del éxito de cualquier eCommerce, pero para conocer su rentabilidad es imprescindible medir siempre los resultados y saber dónde hay que poner los esfuerzos; conocer, en definitiva, los principales KPIs o métricas en eCommerce, los cuales son: el coste de adquisición de un cliente, el valor del ciclo de vida de un cliente, la satisfacción del cliente, la tasa de conversión y el retorno de la inversión (Blueknow, 2015).

La tercera tendencia es marketing, la cual se refiere a un conjunto de técnicas y métodos con el fin de desenvolver las ventas; un proceso social y administrativo (Kotler, *s.f.*). La base o la función principal del marketing es determinar primero lo que las personas quieren o desean y, desenvolver la producción, es decir, se parte de la comprensión de las necesidades del consumidor para después satisfacerlas de forma eficiente.

El concepto clave de las empresas orientadas al marketing es valor generado, ya no solo hacen productos orientados al cliente sino que se tienen que expresar unos valores con los cuales el consumidor se sienta identificado, los productos tienen que dar una propuesta de valor enfocada en lo funcional, emocional y conciencia. La estrategia de marketing ahora tiene que tener una misión, visión y unos valores (Barriuso, 2014).

El mundo está entrando en la época del marketing 4.0, la cual es la época de la investigación de mercados o “Big data”. Por ende, las empresas van a tener que predecir lo que quiere el consumidor antes de que lo pida. Es la predicción en estado puro, por eso, es necesaria la investigación online y offline. El consumidor es el que va a estar al mando. Ahora ya nadie se plantea si online u offline sino solo estrategias 360° (Barriuso, 2014).

Por otro lado, viene el marketing 5.0 o marketing sensorio-digital, que ya está instalado y cuya base está centrada en la percepción sensorial de las personas combinadas con un cúmulo inimaginable de información disponible en microsegundos (Schwarz, 2012).

Algunos indicadores que reflejan eficacia del marketing son la calidad reconocida por el cliente, la lealtad hacia la marca y empresa, el número de clientes estables, el nivel de satisfacción del cliente, el precio comparado con la competencia y su valor agregado, la participación en las ventas del mercado, el incremento de la facturación, el conocimiento del producto y la empresa, el cubrimiento y por último, la velocidad de respuesta (Bedoya, 2008).

La cuarta tendencia a analizar son los tratados de libre comercio, este se refiere a “un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Los TLC’s contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones

entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2004).

Derrumbando las barreras impuestas al comercio, se abren las puertas para que entren los productos y servicios nacionales a países extranjeros, lo que en la lógica de la economía haría crecer a las partes, al aumentar la comercialización y la inversión, y por tanto, el empleo, logrando el “bienestar de todos” (Castaño, *s.f.*).

Actualmente, Colombia tiene firmados varios acuerdos comerciales. Los vigentes son: Comunidad Andina de Naciones CAN (Perú, Ecuador y Bolivia), México, Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Acuerdo Comunidad Caribe (Caricom), Mercosur, Triángulo del Norte de Centroamérica (Salvador, Guatemala y Honduras), Chile, EFTA (Suiza y Liechtenstein), Unión Europea, Venezuela (alcance parcial), Cuba y Nicaragua.

Además, tiene suscritos los siguientes tratados: Alianza del Pacífico, Corea, Costa Rica, Israel y Panamá. Por último, en curso están el Trading Services Agreement (TISA), Japón y Turquía.

En el futuro Colombia enfrentará importantes retos en la política comercial, como es la agilidad con los acuerdos en negociación de tal manera que maximice su aprovechamiento en los sectores de manufacturas y servicios, para lo cual el Gobierno deberá poner estrategias firmes y claras en políticas industriales transversales que beneficien a varios sectores, consolidar los programas de transformación productiva que permitan alcanzar logros concretos en tiempos razonables y una política productiva que recupere el sector manufacturero y agroindustrial para que se genere oferta exportable (Dinero, 2014).

Los acuerdos de libre comercio le pueden representar a Colombia múltiples ventajas, que tienen que ver no solamente con aspectos de tipo comercial, sino con implicaciones positivas para la economía en su conjunto. Por medio de varios de estos beneficios puede ser medida la efectividad de un TLC, entre estos cabe mencionar:

- Un aumento en la tasa de crecimiento económico y, por tanto, en el nivel de ingreso per cápita, así como en el nivel de bienestar de la población.

- Una expansión significativa de las exportaciones, en particular de las no tradicionales.
- Un aumento de la competitividad de las empresas, gracias a que es posible disponer de materias primas y bienes de capital (maquinaria) a menores costos.
- La creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora y del incremento de la competitividad.
- Una mayor diversificación en la composición sectorial del comercio exterior colombiano.
- Un flujo significativo de nueva inversión extranjera, con repercusiones favorables en el volumen de exportaciones, la generación de empleo y la transferencia de tecnología.
- Aumentos en la productividad gracias a la liberalización del comercio de servicios.
- Nivelación de las condiciones de competencia frente a otros países que han logrado ventajas de acceso a mercados importantes, mediante la firma de acuerdos de libre comercio con Brasil, Argentina, los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.
- Modernización de las entidades vinculadas al comercio exterior y con ello, disminución de los costos de transacción gracias a una mayor eficiencia en las operaciones y procedimientos.
- Mejor preparación del país, tanto en el ámbito institucional como en el productivo, para insertarse en la economía global y para profundizar las relaciones con otros socios comerciales en procesos y organizaciones, como el ALCA y la OMC.

La cuarta tendencia a analizar se refiere a los clústeres, definidos por Michael Porter como “Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”. Por tanto, son una herramienta de competitividad basada en la cooperación de sus miembros. La filosofía Clúster de cooperación está siendo fomentada con innumerables de medidas de apoyo, como un potente instrumento de modernización e internacionalización empresarial (ClústerFood, *s.f.*).

Las iniciativas clúster son esfuerzos deliberados para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas. Actualmente, en Colombia existen más de 78 iniciativas de

clúster, más de 21.000 empresas articuladas bajo Iniciativas Clúster, más de 600 miembros registrados en la Red Clúster Colombia y más de 20 Cámaras de Comercio que apoyan el desarrollo de clúster (Red Clúster Colombia, *s.f.*).

Los principales desafíos que tienen los clústeres en el futuro residen en buena parte en consolidar proyectos y hacerlos sostenibles en el largo plazo. Las empresas deben trabajar por la certificación de calidad, de la formación del networking. Tanto estos elementos intangibles como el trabajo de las instituciones encargadas de promoverla excelencia deberán liberar su potencial en los próximos años con efectos visibles y significativos en las diferentes iniciativas clúster a nivel nacional, regional y local (Hernández, *s.f.*).

Uno de los aspectos clave de las políticas relacionadas con los clúster radica en la evolución de estos programas desde un enfoque de apoyo a los clúster hacia la concepción de los mismos como instrumentos para mejorar, potenciar y racionalizar otras políticas como la internacionalización, la innovación o la reciente estrategia de especialización inteligente (Hernández, *s.f.*).

Para evaluar la efectividad de los clúster, es necesario un proceso participativo y de trabajo conjunto para definir y priorizar indicadores y diseñar una encuesta única con personalización a la realidad concreta de cada iniciativa clúster. Es importante valorar las distintas dimensiones a analizar, y los factores críticos de éxito. Existen cuatro dimensiones básicas que pueden ser utilizadas: 1) Medición del desempeño de la iniciativa clúster, 2) Resultados e impacto de la iniciativa, 3) Desempeño del Clúster/Sector Regional y 4) Benchmarking nacional e internacional. Tener en cuenta estos cuatro factores es relevante porque de esta manera, se puede contemplar una visión completa y una implicación de todos los agentes, además de que permite evaluar el desempeño de la iniciativa, su impacto real y compararlo con la totalidad del clúster y su comparación con otros (Clúster Manager Tools, *s.f.*).

La quinta tendencia se refiere a calidad, la cual ha sido definida desde diferentes perspectivas por varios autores dependiendo de la base que se tome. Por ejemplo, las definiciones basadas en el producto, en el usuario, en la producción o en el valor. Para Edward W. Deming (*s.f.*) “la calidad consiste en exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto”.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014), la calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Por otra parte, desde la filosofía de Philip Crosby, la calidad es el cumplimiento de los requisitos, además de hacer referencia a un control de la calidad, entendido como una inspección de las características de los productos.

Ishikawa (1960), por su parte, define la calidad como “el resultado integral de toda la organización incluyendo todas sus áreas y niveles”, mientras que Juran (1954) la define como “La adecuación del producto al uso y al cumplimiento de especificaciones. Todo esto orientado a las necesidades del consumidor”.

La calidad puede ser evaluada desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, que constituye uno de los centros de atención en la actualidad. Esta, surge en los procesos de producción, entrega y consumo de los productos o servicios, en los cuales el consumidor juega un papel muy importante. Hoy en día, el servicio que el cliente percibe depende directamente de la calidad técnica, es decir lo que se da, los resultados y la funcionalidad de los mismos, relacionados con el tratamiento al usuario o cliente y la interacción con el mismo. (Begazo, 2006).

Medir la calidad es uno de los aspectos más difíciles en las organizaciones, ya que depende directamente de la perspectiva de las personas que acceden a los diferentes productos o servicios, además, que cada uno busca unas características en particular cuando se refiere a determinado bien. Es por esta razón, que la calidad es una cuestión de percepción que se modifica o altera dependiendo de las consideraciones, experiencias o percepciones de las personas que se encuentran alrededor.

Día a día, los clientes o consumidores son mucho más exigentes con los productos, la calidad, disponibilidad y funcionalidad de los mismos. Dependiendo de las características que las diferentes marcas ofrezcan a los clientes se pueden encontrar en el mercado opciones que varían constantemente y este mercado no es la excepción. Existen empresas que se encuentran enfocadas en productos con altos estándares de calidad, que incluyen materias primas de primera mano y mano de obra calificada.

La quinta y última tendencia que se pretende analizar es el mercado de cuero sintético, el cual fue fabricado por primera vez en el siglo pasado y su principal ventaja comparativa radica en que sus costos son más reducidos que el cuero natural. (Cuero sintético, 2014).

Existen tres tipos de cuero sintético: el cuero de micro fibra, el cuero sintético de poliuretano (PU) y la cuerina. El cuero de micro fibra utilizado para la elaboración de calzado presenta una serie de ventajas frente a los otros, ya que tiene mayor resistencia al desgaste, mejor transpiración y un aspecto idéntico al cuero natural. Este tipo de cuero también es usado para automóviles, muebles y accesorios, y para bolsos. (Double Elephant, *s.f.*)

El cuero sintético de poliuretano (PU), también llamado polipiel, es muy resistente al desgaste, cómodo, ligero, y durable. Es un material confortable frecuentemente usado para la confección de calzado deportivo, calzado informal, calzado de mujer y forros para zapatos. Es un poco más rígido y se usa en artículos de mayor exigencia como botas o zapatos. Este tipo de material también es usado en automóviles, sofás y bolsos. (Double Elephant, *s.f.*)

El cuero sintético de PVC o cuerina es un material usado para la confección de calzado, especialmente forros, aunque dependiendo del uso tiene diferentes espesores que van desde los 0,35mm hasta los 1,5mm. Es más flexible y se estira más, por eso, generalmente se usa para artículos como casacas, guantes y marroquinería. La ventaja es que existe una gran variedad de colores, sobre todo llamativos, grabados y estampados, lo cual no se puede realizar con cuero legítimo, y es un material más frío que el cuero genuino. Este tipo de cuero también es usado para automóviles, sofás y accesorios, bolsos, elementos deportivos, entre otros. (Double Elephant, *s.f.*).

Actualmente, el mercado de cuero sintético está en auge, lo que conduce a que se dispare la producción de calzado de este tipo de cuero, especialmente en los países asiáticos. China se ha convertido en el mayor productor mundial de calzado (y gran parte de esta producción son zapatos de cuero sintético). El comportamiento de los consumidores se guía mucho por los precios de los productos, motivo por el cual ha crecido considerablemente la producción de cuero sintético. También, es posible notar que en Colombia ha aumentado de una forma considerable la compra de artículos de cuero de

China, ya que por sus prácticas, operaciones y materiales, el costo es considerablemente más bajo que los artículos nacionales, más aún si se compara con el calzado de cuero legítimo.

El futuro de esta industria es incierto, pero existen algunas vertientes que con el paso de los años y los avances tecnológicos se podrán conocer. Se podría creer que por las consecuencias y efectos negativos sobre el medioambiente de la producción de cuero legítimo, esta industria se podrá ver beneficiada, ya que por ejemplo, su producción no implica la contaminación directa de fuentes hídricas. Las tendencias ambientalistas que existen en la actualidad podrían impulsar al crecimiento y fortalecimiento de este sector, favoreciendo de manera directa al desarrollo de nuevas tecnologías que conlleven a la creación de materiales que posean características aún más similares a las del cuero legítimo que las que existen hoy en día.

La medición de esta tendencia se puede realizar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como por ejemplo, la cantidad importada o exportada en el país o en los diferentes lugares en los cuales sea usada esta materia prima dependiendo principalmente, del tamaño de las industrias que usan este tipo de materiales.

5. MÉTODO MIC MAC

Teniendo en cuenta el proceso de identificación de variables el cual se realiza por medio de una lluvia de ideas entre todos los expertos con el fin de determinar de éstas cuáles son las más importantes para el sistema por medio del uso de la herramienta MIC MAC. Las variables definidas fueron las siguientes:

5.1 Variables del sistema

- *Marroquinería*: de esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente, diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque (Cuero, calzado e industrial marroquinera, s.f.).
- *Cuero*: piel tratada mediante curtido. Proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación. La capa de piel es separada del cuerpo de los animales, se elimina el pelo o la lana, salvo en los casos en que se quiera conservar esta cobertura pilosa en el resultado final y posteriormente es sometida a un proceso de curtido. El cuero se emplea como material primario para otras elaboraciones (Lexicoon, s.f.).
- *Materias Primas*: Materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se transformarán en bienes de consumo. La materia prima se utiliza en las empresas industriales que son las encargadas en la fabricación de productos. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medibles, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición (El Mundo Economía y Negocios, s.f.).

- *Proceso de Producción:* Conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda. Los factores de producción son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura (Retos en SupplyChain, 2014).
- *Costos:* El costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio (Escuela Pública Digital, s.f.)).
- *Mano de Obra:* El concepto de mano de obra dispone de un empleo extendido en nuestro idioma y se utiliza para denominar el esfuerzo físico y mental que un individuo realiza para fabricar un bien. Asimismo, el concepto se emplea para denominar el costo que ostenta el trabajo de un obrero por ejemplo, es decir, el precio que el mismo cobrará por realizar tal o cual obra (Definición ABC, s.f.).
- *Demanda:* La cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico. La demanda que una persona, una familia, una empresa o un consumidor en general tiene de un determinado producto o servicio puede estar influenciada por un gran número de factores que determinarán la cantidad de producto solicitado o demandado o, incluso, si éste tiene demanda o no (Banco de la República, s.f.).
- *Consumidores:* individuo u organización que demanda bienes o servicios que ofrece, ya sea un productor o quien provee los mencionados bienes y servicios. Vale mencionarse que esa demanda tiene como motivación la satisfacción de necesidades o en su defecto reemplazar el gasto de energía o daño que haya recibido algún bien (Definición ABC, s.f.).
- *Oferta:* cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo unas determinadas condiciones. El precio es una de las condiciones fundamentales que determina el nivel de oferta de un determinado bien en un mercado. (Banco de la República, s.f.).

- *Competencia:* existencia de un gran número de empresas o personas, las cuales realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen unos personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes (Banco de la República, s.f.).
- *Productores:* Persona que interviene en la elaboración o fabricación de bienes y servicios en la organización del trabajo (Diccionario Manual de la Lengua Española, s.f.).
- *Proveedores:* una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos (Glosario de Contabilidad s.f.).
- *Sustitutos:* aquellos productos o servicios que si bien son diferentes entre ellos, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor, el bien o servicio puede sustituir o entrar en competencia con otro y al final es el consumidor quien escoge la forma en que habrá de satisfacer sus necesidades (La economía, s.f.).
- *Materiales Sintéticos:* son materiales producidos por procesos industriales, generalmente una síntesis química que reproduce las características (composición y propiedades) naturales de otros materiales. Los materiales sintéticos proporcionan una alternativa económica para el consumidor (Banco de la República, s.f.).
- *Distribuidores:* persona u organización que se encarga de vender un producto o servicio. Como norma general, el distribuidor actúa como intermediario entre el productor y el consumidor. Quien actúa como distribuidor suele estar en contacto directo con comerciantes con la intención de informarles sobre bienes de consumo destinados a la venta. Por este motivo, el término distribuidor se utiliza en ocasiones como sinónimo de representante. En cualquier caso, su función principal es informar sobre las características de un producto o servicio, así como realizar toda una serie de gestiones y trámites vinculados con esta actividad (Definición, s.f.).
- *Precio de Venta:* la cantidad de dinero que la sociedad debe dar a cambio de un bien o servicio. Es también el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la

suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar o disfrutar un bien o un servicio. El precio corresponde al valor monetario asignado a un bien o servicio que representa elementos como trabajo, materias primas, esfuerzo, atención, tiempo, utilidad, etc. (Gerencie, s.f.).

- *Tecnología*: conjunto de conocimientos técnicos y científicos organizados que facilitan el diseño y la creación de bienes y de servicios que simplifican y ayudan la adaptación del individuo y asimismo sirven para satisfacer necesidades esenciales de las personas como deseos más amplios, como son los de atañen a la humanidad (Definición ABC, s.f.).
- *Maquinaria*: aparato, artefacto, compuesto por un conjunto de mecanismos y de piezas, tanto fijas como móviles, cuya marcha permite dirigir, regular, o en su defecto, cambiar la energía para llevar a cabo un trabajo con una determinada misión. El rasgo distintivo que presentan estos aparatos es que son capaces de admitir diversas formas de energía y luego modificarlas con el fin de conseguir un efecto determinado (Definición ABC, s.f.).
- *Diversidad de productos*: es la propiedad de aquello que tiene variedad, que no es semejante. La variedad, por lo tanto, es la agrupación de elementos diversos o la disimilitud en una cierta unidad. La variedad implica diversidad y, por lo tanto, amplía un determinado repertorio o abanico de posibilidades. Si no existe la variedad, todos los elementos son iguales y ofrecen las mismas prestaciones. Por eso la variedad, en todos los ámbitos, resulta positiva (Definición, s.f.).
- *Calidad*: La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro o un cumplimiento de requisitos de calidad. Es un concepto subjetivo, la calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición (Significados, s.f.).
- *Comfort*: aquello que brinda bienestar o comodidad material (Real Academia Española, s.f.).

- *Exportaciones*: cualquier bien o servicio vendido o enviado con fines comerciales a un país extranjero. Es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales dado que, cualquier producto enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas según el país de destino (Forex, s.f.).
- *Importaciones*: introducir bienes y servicios en el puerto de un país. Es cualquier bien o servicio traído de un país extranjero de una forma legítima por lo general para su uso comercial. Las mercancías o servicios de importación son proporcionados a los consumidores nacionales por los productores extranjeros. Una importación en el país receptor es una exportación en el país de origen (Forex, s.f.).
- *Balanza Comercial*: la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país. Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina como un superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina como un déficit comercial). Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa (Banco de la República, s.f.).
- *Factores Macroeconómicos*: son las cifras que nos indican la evolución de la economía en una zona o país concreto. Tanto si se opera mediante criterios fundamentales como técnicos debemos conocer su evolución para poder entender el mercado, los indicadores macroeconómicos son publicados por gobiernos o empresas del sector privado de manera regular (Investing, s.f.).
- *Impuesto*: el dinero que una persona, una familia o una empresa deben pagar al Estado para contribuir con sus ingresos. Esta es la forma más importante por medio de la cual el Estado obtiene recursos para llevar a cabo sus actividades y funciones

(administración, inversión social, en infraestructura, en seguridad nacional, en prestación de servicios, etc.) (Banco de la República, s.f.).

- *Inversión*: proceso por el cual un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de expectativas de obtener unos beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo, denominado vida útil, u horizonte temporal del proyecto (Zona Económica, 2006).
- *Tasa de cambio*: mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube (Banco de la República, s.f.)
- *Desempleo*: El desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado (Banco de la República, s.f.).
- *Tiempos de entrega*: El tiempo de entrega es el retraso aplicable para el control de inventario. Este retraso es generalmente la suma del retraso del suministro, es decir, el tiempo que le lleva a un proveedor entregar las mercancías una vez que se realiza una orden, y el retraso de la reordenación, que es el tiempo que pasa hasta que se vuelve a presentar una oportunidad de realizar una orden. Este tiempo de entrega generalmente se calcula en días (Lokad, 2014).

5.2 Interpretación de resultados

A partir del reporte generado luego de utilizar la herramienta MIC – MAC, se llevará a cabo un análisis de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta la lista de variables, su

definición, la matriz de calificación de las mismas y los gráficos de influencia, dependencia y relaciones entre los componentes del sistema.

- Gráficos de Influencia y Dependencia: clasificados en relaciones directas, indirectas e indirectas potenciales.
- Variables: de poder, con niveles de influencia alta y de dependencia baja; de conflicto, con niveles de influencia y dependencia altos; de dependencia, con niveles altos de dependencia y bajos de influencia; de indiferencia, con niveles de influencia y dependencia bajos y de pelotón, cuando las variables se encuentran situadas sobre límites del gráfico y a las cuales se les conoce como “componentes camaleón”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible observar los siguientes planos y gráficos:

- Matriz de Influencia Directa:

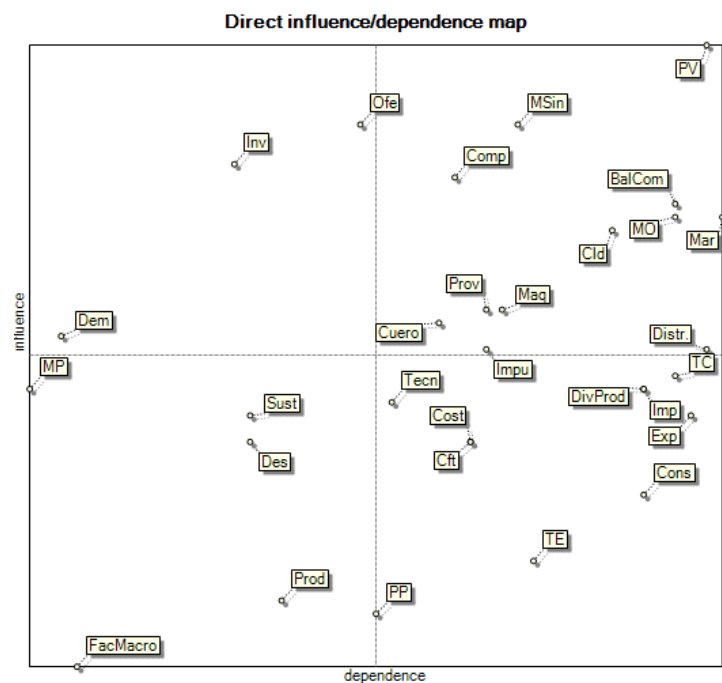


Figura 11. Matriz de Influencia Directa

Fuente: MIC MAC, resultados del sistema en estudio

- Gráfico de Influencia Directa:

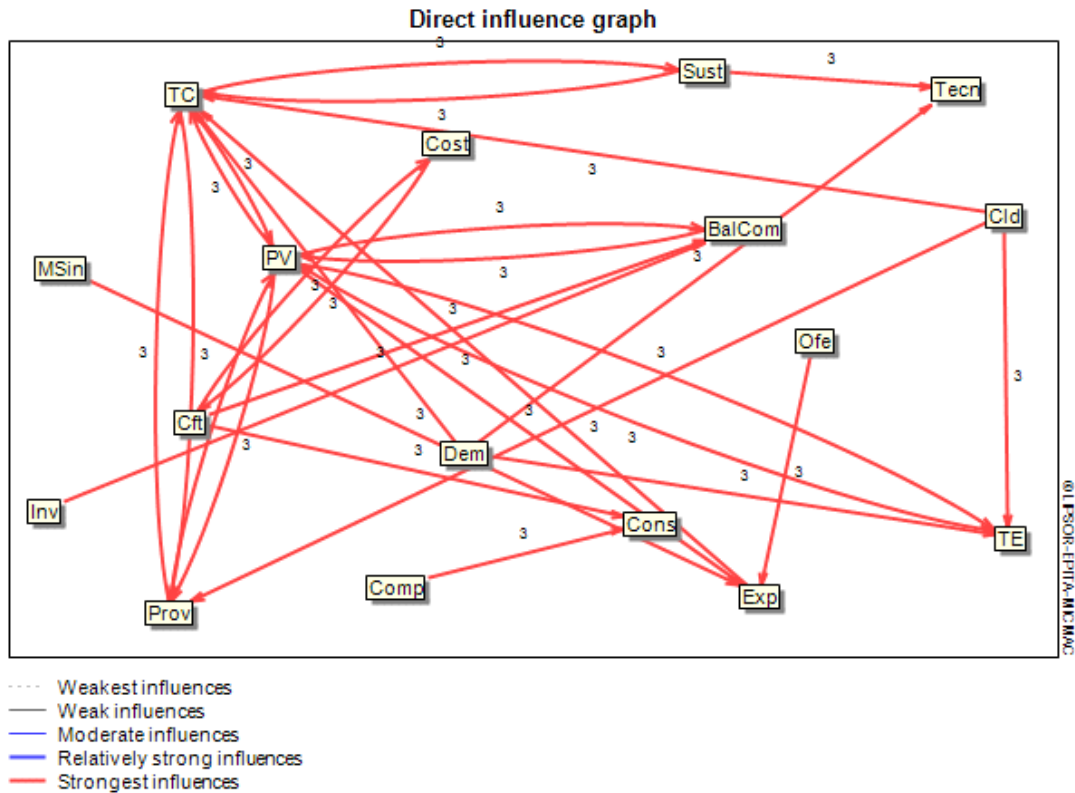


Figura 12. Gráfico de Influencia Directa

Fuente: MIC MAC, resultados del sistema en estudio

En la matriz y el gráfico anteriores, se pueden evidenciar los componentes más importantes del sistema a corto plazo. Dentro de las variables de conflicto se exaltan el precio de venta, los materiales sintéticos, la competencia, la balanza comercial, el cuero, la maquinaria, los proveedores, la calidad, la mano de obra, la marroquinería, los distribuidores y el impuesto.

Así mismo, en el gráfico se observa la gran influencia entre 17 de las 30 variables con las cuales se realizó el estudio.

- Gráfico de Influencia Indirecta:

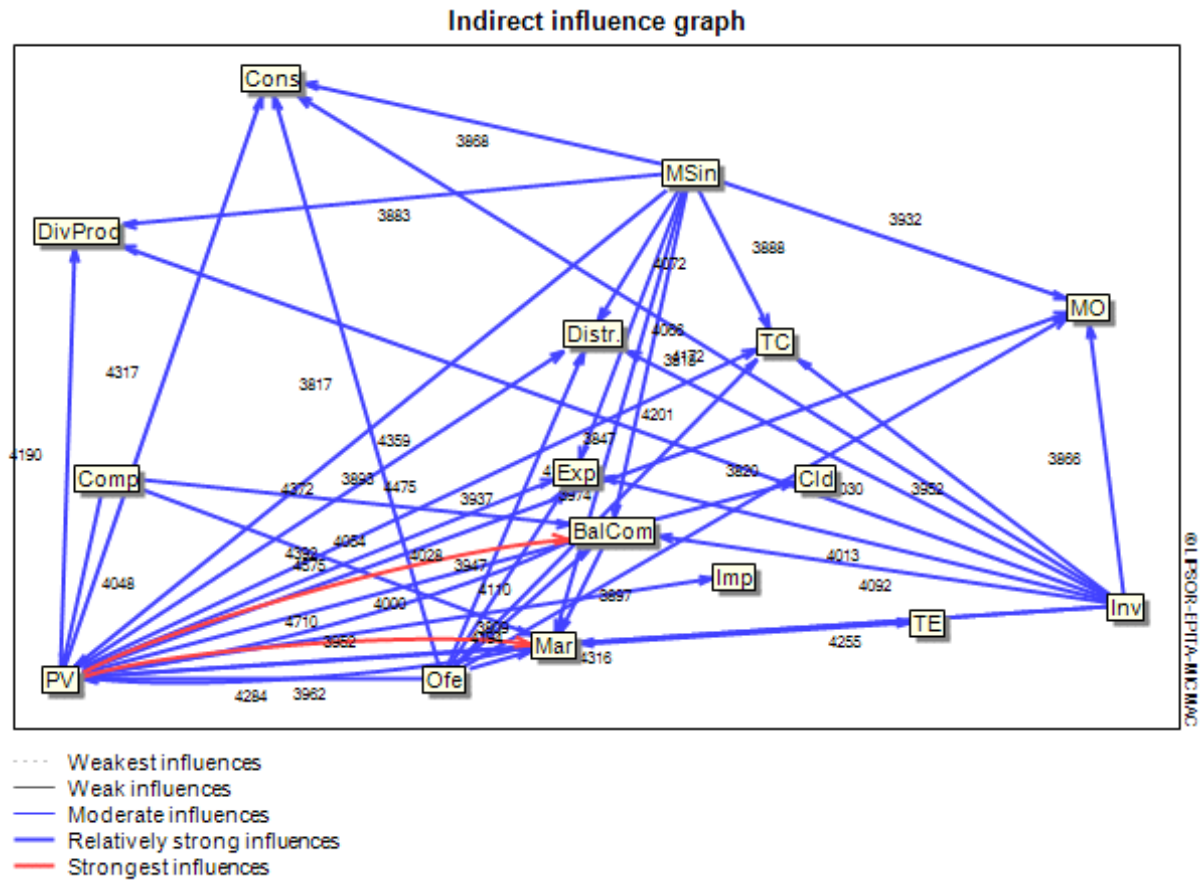


Figura 13. Gráfico de Influencia Indirecta

Fuente: MIC MAC, resultados del sistema en estudio

Las relaciones de tipo indirecto otorgan un panorama a mediano plazo, por lo cual, es posible observar nuevos componentes dentro del sistema y relaciones relativamente fuertes.

Dentro de las nuevas variables se encuentran los distribuidores, la marroquinería y la diversidad de productos.

- Matriz de Influencias Indirectas Potenciales:

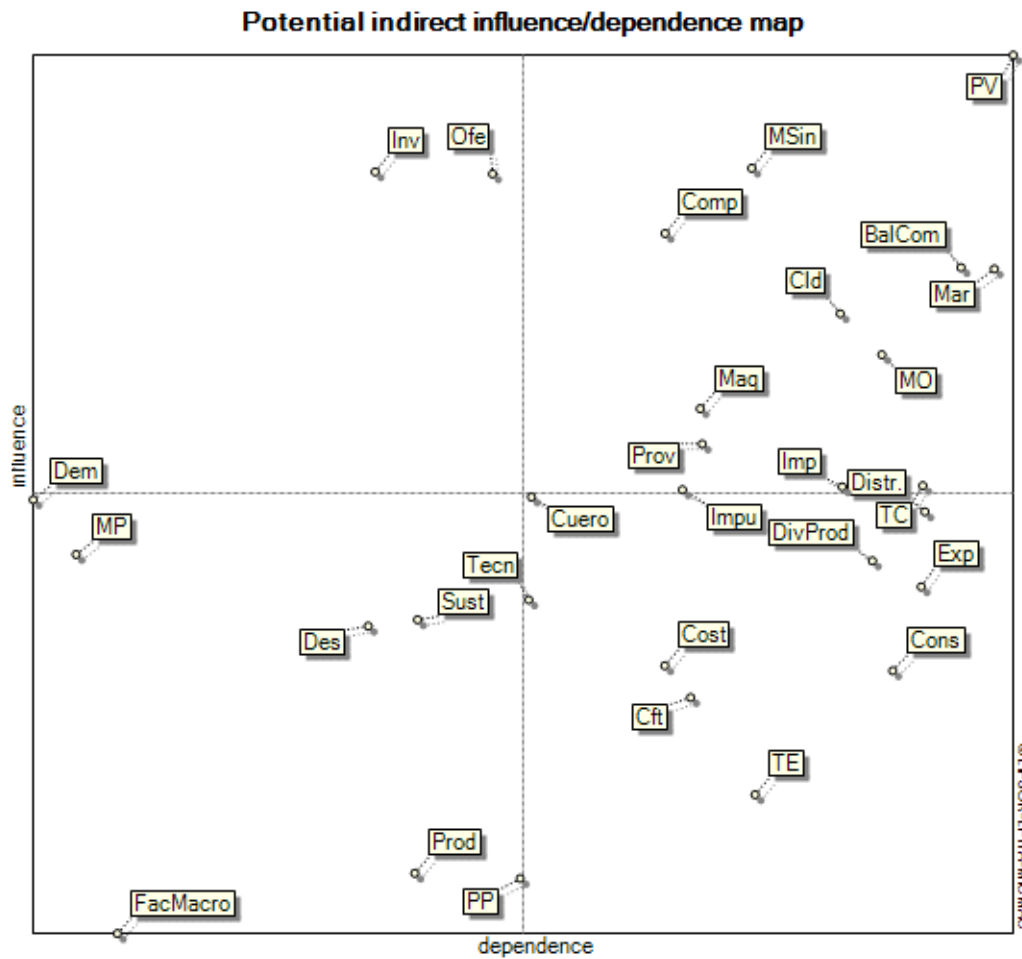


Figura 14. Matriz de Influencias Indirectas Potenciales

Fuente: MIC MAC, resultados del sistema en estudio

- Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales:

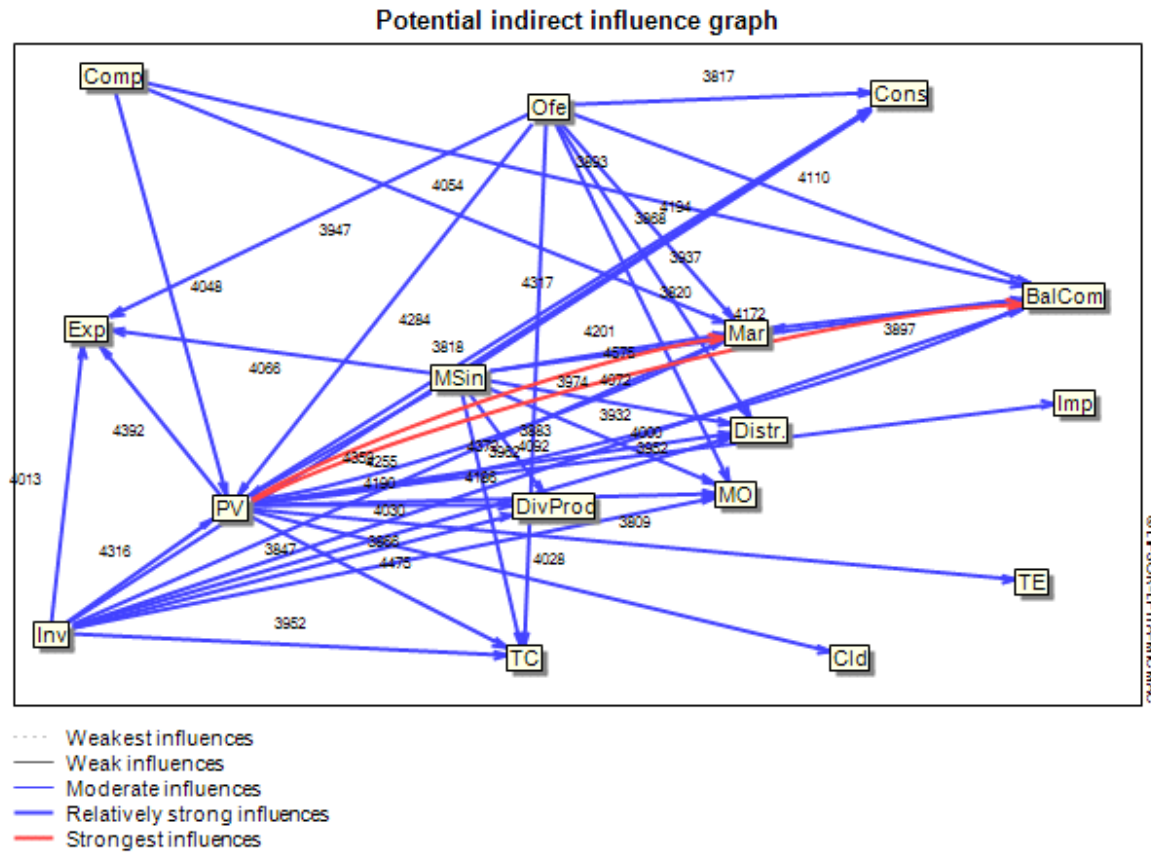


Figura 15. Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales

Fuente: MIC MAC, resultados del sistema en estudio

En esta, se tiene una visión de las relaciones existentes en el sistema a largo plazo, evidenciando componentes que surgen, se mueven a lo largo de cada cuadrante o desaparecen por completo del gráfico.

Existen relaciones o influencias fuertes y relativamente fuertes entre los componentes.

5.3 Entradas y salidas del sistema

Luego de la información y de las matrices y gráficos obtenidos por medio de la herramienta MIC- MAC se identificaron las variables clave del sistema (6):

- Precio de venta.
- Materiales sintéticos.
- Competencia.
- Maquinaria.
- Calidad.
- Proveedores.

A continuación, se presentan las tablas en las cuales se muestran dichos componentes, sus relaciones de entrada y salida, los problemas que fueron identificados, problema estructural y soluciones.

5.3.1 Precio de Venta

Tabla 2.

Relaciones del sistema – Precio de Venta

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
PRECIO DE VENTA	ENTRADAS	
	Proveedores	
	Competencia	
	Materiales sintéticos	
	Tempos de entrega	
	Consumidores	
	SALIDAS	
	Proveedores	
	Competencia	
	Materiales sintéticos	
	Tiempos de entrega	
	Tasa de cambio	
	Balanza comercial	
	Exportaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.*Problema Estructural y Solución – Precio de Venta*

PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN
Existen diferentes factores que influyen en la determinación del precio de venta. Desde los insumos utilizados hasta el número de competidores y los productos que vienen del extranjero generan incrementos notorios.	Implementar procesos productivos más eficientes que permitan la reducción de los costos de producción en las empresas
ACTORES	
Proveedores Clientes Propietarios de la empresa Competencia	

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Materiales Sintéticos**Tabla 4.***Relaciones del sistema – Materiales Sintéticos*

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
MATERIALES SINTÉTICOS	ENTRADAS	El uso de materiales sintéticos por parte de los competidores, afecta la competencia.
	Proveedores	
	Precio de venta	
	Confort	Los clientes basan sus decisiones de compra principalmente en el precio.
	Sustitutos	
	Oferta	En el mercado hay mucha oferta de calzado de cuero sintético.
	SALIDAS	
	Precio de venta	
Tiempo de entrega		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.*Problema Estructural y Solución – Materiales Sintéticos*

PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN
La diversidad de materiales que son utilizados dentro del proceso de producción, no sólo afectan el precio del calzado, sino que también impactan en la decisión de compra de los consumidores.	Ofrecer al mercado productos elaborados en cuero con alto valor agregado (Calidad y confort) diferenciables con los demás.
ACTORES	
Proveedores Clientes Competencia	

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Competencia**Tabla 6.***Relaciones del sistema – Competencia*

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
COMPETENCIA	ENTRADAS	Se elaboran productos sustitutos (material sintético) a menor precio No existe una integración empresarial para impulsar las ventas.
	Precio de venta	
	SALIDAS	
	Proveedores	
	Tiempo de entrega	
	Materiales sintéticos	
	Sustitutos	
	Consumidores	
	Proveedores	
	Precio de venta	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.*Problema Estructural y Solución – Competencia*

PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN
Debido a la falta de comunicación e integración entre las compañías que conforman la industria del calzado, cada uno de los actores se desenvuelve de forma independiente, afectando el desarrollo de la misma en conjunto.	Crear campañas que promuevan e incentiven la compra de productos nacionales en cuero
ACTORES	
Clientes Competencia	

Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Calidad**Tabla 8.***Relaciones del sistema – Calidad*

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
CALIDAD	ENTRADAS	La calidad del calzado de cuero es mucho mayor, lo que aumenta su tiempo de uso.
	Proveedores	
	Oferta	
	Consumidores	La mayoría de los consumidores, buscan un bajo precio, en vez de una mejor calidad.
	SALIDAS	
	Proveedores	Es difícil conseguir proveedores que brinden materias primas de buena calidad, y cuando se cuenta con ellos, los precios son muy elevados, lo que aumenta el precio de venta del producto.
	Balanza comercial	
	Tasa de cambio	
	Tiempos de entrega	
	Consumidores	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.*Problema Estructural y Solución – Calidad*

PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN
Dentro de la industria del calzado, el concepto de calidad se vincula al del precio del producto o al de los materiales utilizados, lo cual puede afectar la decisión de los consumidores y la competencia.	Crear estrategias de integración entre los productores de los insumos y los fabricantes de calzado que permitan que los precios finales al consumidor no sean tan elevados
ACTORES	
Proveedores Propietarios de la empresa Consumidores	

Fuente: Elaboración propia

5.3.5 Maquinaria**Tabla 10.***Relaciones del sistema – Maquinaria*

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
MAQUINARIA	ENTRADAS	En el país es proceso de producción todavía de hace de forma muy manual
	Sustitutos	
	Proveedores	Los tiempos de entrega del calzado nacional suelen ser mayores, a los importadores
	SALIDAS	
	Diversidad de productos	La maquinaria para la industria tiene un precio elevado
	Exportaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.*Problema Estructural y Solución – Maquinaria*

PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN
La falta de innovación y la carencia de maquinaria moderna impiden el desarrollo de la industria y de los procesos que la conforman.	Optimizar los procesos internos de las empresas de manera que sean más productivas y se disminuyan los tiempos de entrega.
ACTORES	
Propietarios de la empresa Industria de maquinaria para el calzado	

Fuente: Elaboración propia

5.3.6 Proveedores**Tabla 12.***Relaciones del sistema – Proveedores*

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
PROVEEDORES	ENTRADAS	Se dificulta la búsqueda de un proveedor
	Precio de venta	
	Tasa de cambio	
	Oferta	La calidad de las materias primas varían mucho entre proveedores
	Calidad	
	Competencia	El alto precio de las materias primas, dificulta la producción a precios bajos
	SALIDAS	
	Precio de venta	La variación en la tasa de cambio, afecta mucho el precio de las materias primas cuando estas son importadas
	Tasa de cambio	
	Calidad	
	Materiales Sintéticos	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.*Problema Estructural y Solución – Proveedores*

PROBLEMA ESTRUCTURAL	SOLUCIÓN
Si bien es complicado que los proveedores en la industria del calzado lleven a cabo procesos similares o utilicen materiales de la misma calidad, variables como la tasa de cambio y la calidad dificultan aún más a los mismos.	Crear programas que permitan la integración de los diferentes actores de la cadena productiva de forma que todos se beneficien.
ACTORES	
Proveedores Propietarios de la empresa Gobierno	

Fuente: Elaboración propia

5.4 Hipótesis

1. ¿Qué tan probable es lograr implementar procesos productivos más eficientes que permitan la reducción de los costos?
2. ¿Qué tan probable es que se puedan ofrecer al mercado productos elaborados en cuero con alto valor agregado y diferenciables con los demás de su categoría?
3. ¿Qué tan probable es crear campañas que promuevan e incentiven la compra de productos nacionales en cuero?
4. ¿Qué tan probable es que se creen estrategias de integración entre los productores y los fabricantes de calzado, que permitan que los precios finales no sean tan elevados?
5. ¿Qué tan probable es que se puedan optimizar los procesos internos de las empresas de manera que sean más productivas y se disminuyan los tiempos de entrega?

6. ¿Qué tan probable es que se creen programas que promuevan la integración de los diferentes actores de la cadena productiva de forma que todos se beneficien?

6. MÉTODO SMIC

6.1 Calificación de hipótesis

Las hipótesis planteadas son fundamentales para la siguiente fase del proceso la cual consiste en la calificación de probabilidad de ocurrencia de las mismas.

Para esto, se utilizó la herramienta informática del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC), programada para trabajar con las seis hipótesis determinadas.

Se debe tener en cuenta que la calificación fue realizada por 10 expertos, entre los cuales se encontraban estudiantes, dueños de la empresa, proveedores, empleados y profesionales en ciencias económicas y administrativas. Estos, a su vez, tienen una calificación entre 1 y 10 puntos de acuerdo a su experiencia conocimiento respecto al sistema e industria analizados. La calificación de las hipótesis es realizada según la siguiente clasificación:

6.1.1 Probabilidad Simple

Calificación directa de cada una de las hipótesis. Determinar la probabilidad de que cada uno de los eventos de futuro se lleven a cabo de manera independiente en un horizonte de tiempo. Se debe manejar una escala de 0% a 100%.

6.1.2 Probabilidad Compuesta

6.1.2.1 Método A

Se evalúa la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis de acuerdo a la ocurrencia de cada una de las hipótesis restantes.

6.1.2.2 Método B

Se evalúa la probabilidad de que ocurra una de las hipótesis comparada con la no ocurrencia de las demás.

6.2 Histograma de escenarios

A continuación se presenta el histograma de extremos, herramienta que permite conocer cuáles son los posibles escenarios a futuro. Se seleccionaron 6 escenarios, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurren de mis mismos.

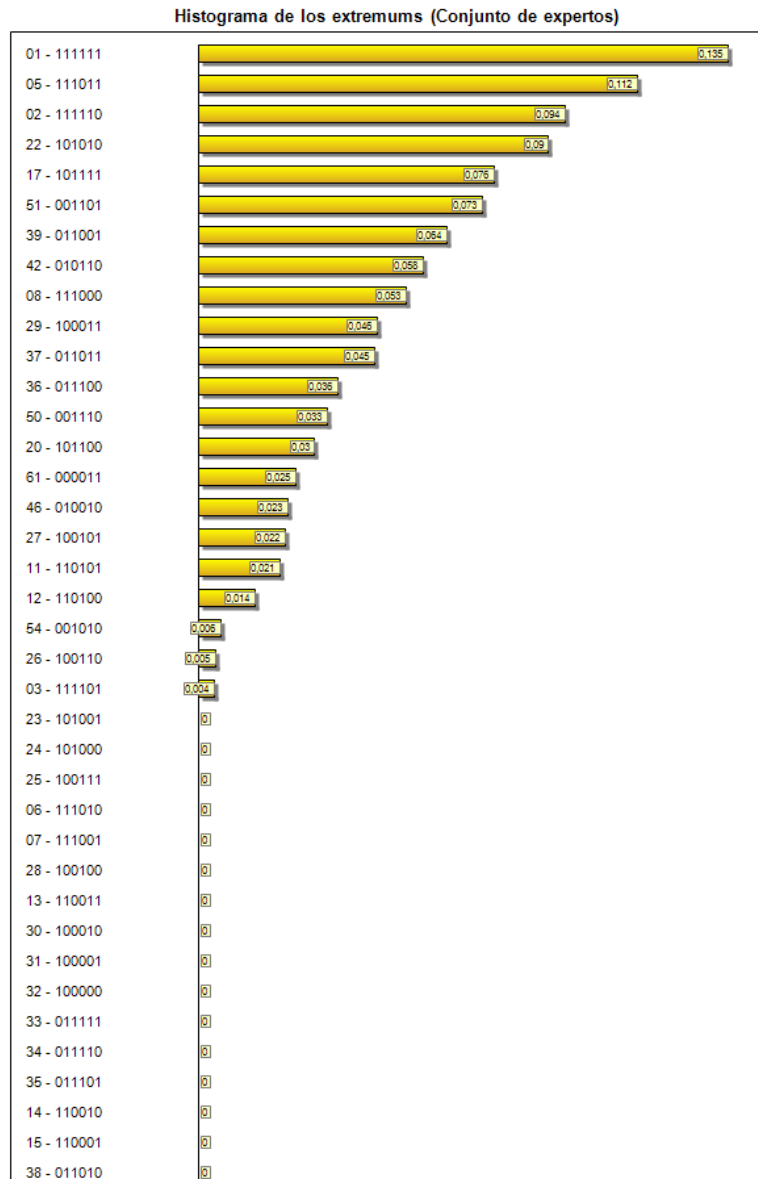


Figura 16. Histograma de Escenarios

Fuente: SMIC, resultados del sistema en estudio

6.2.1 Núcleo de escenarios

Al observar los resultados del histograma de extremos de la herramienta SMIC, se pueden observar los distintos escenarios ordenados de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

En la tabla que se encuentra a continuación se puede observar el núcleo de escenarios, con una valoración de acuerdo a la calificación de los expertos; el número uno significa que esta hipótesis puede ocurrir, mientras el cero indica que no existen posibilidades de que se presente.

El orden en el cual se encuentran esas calificaciones está de acuerdo con las hipótesis que fueron planteadas durante la realización de este ejercicio.

Tabla 14.

Núcleo de escenarios

Número de escenario	Combinación	Probabilidad
E01	111111	13,5%
E05	111011	11,2%
E02	111110	9,4%
E22	101010	0,9%
E17	101111	7,5%
E51	001101	7,3%

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Diseño de escenarios

Para continuar con el estudio, se lleva a cabo la descripción de la configuración binaria de los posibles escenarios a futuro.

Cada uno de los escenarios tiene un nombre y una descripción según la perspectiva de los expertos.

6.2.2.1 Buen producto a bajo precio

Tabla 15.

Escenario buen producto a bajo precio

Escenario	Probabilidad	Nombre
111111	13,50%	Buen producto a bajo precio
Hipótesis		Configuración
Precio de venta		1
Materiales Sintéticos		1
Competencia		1
Calidad		1
Maquinaria		1
Proveedores		1

Fuente: Elaboración propia

El escenario buen producto a bajo precio representa que todas las hipótesis planteadas anteriormente se van a cumplir, es decir, se van a implementar procesos productivos más eficientes que van a permitir que los costos de la mercancía se reduzcan, se van a ofrecer al mercado productos elaborados en cuero con alto valor agregado y diferenciables con los demás de su categoría, se van a crear campañas que promuevan e incentiven la compra de productos nacionales en cuero, se van a crear estrategias de integración entre los productores y los fabricantes de calzado que van a permitir que los precios finales no sean tan elevados. Además, se van a optimizar los procesos internos de las empresas de manera que serán más productivas y se disminuirán los tiempos de entrega, y en último lugar, se crearán programas que promuevan la integración de los diferentes actores de la cadena productiva de forma que todos se beneficien.

Este es un escenario en el cual quienes se van a ver más beneficiados son los consumidores, debido a las condiciones bajo las cuales el mercado ofrecería los productos. Es una situación en que a pesar de que los consumidores son quienes mayores beneficios

tienen, debido a los bajos costos de los productos finales, los productores y fabricantes también se van a ver beneficiados, ya que tendrán mejores condiciones en el mercado, sus productos serán diferenciados de los de la competencia pero al mismo tiempo los costos serán razonables.

6.2.2.2 Competencia por calidad con productos importados

Tabla 16.

Escenario competencia por calidad con productos importados

Escenario	Probabilidad	Nombre
11011	11,20%	Competencia por calidad con productos importados
Hipótesis		Configuración
Precio de venta		1
Materiales Sintéticos		1
Competencia		0
Calidad		1
Maquinaria		1
Proveedores		1

Fuente: Elaboración propia

El escenario "Competencia por calidad con productos importados" muestra que se van a implementar procesos productivos más eficientes que van a permitir la reducción de los costos, los productos ofrecidos al mercado serán diferenciables de los mismos de su categoría, se van a llevar a cabo procesos de integración entre productores y fabricantes de manera que los costos finales al consumidor se verán reducidos, existirá mayor productividad por parte de las empresas lo cual beneficiara directamente a los consumidores finales y además existirá una integración con los proveedores.

Por otra parte, según este escenario, no se podrían crear campañas que promuevan e incentiven la compra de productos nacionales en cuero, esto se puede dar debido a diferentes factores que hoy en día afectan fuertemente el mercado. Por ejemplo, la gran cantidad de competidores que fabrican productos en materiales sintéticos, el poder de mercado que estas mismas empresas tienen actualmente, la gran cantidad de importadores, distribuidores y comercializadores de calzado en estos materiales.

Aun así, sin la creación de este tipo de campañas, al ofrecer productos diferenciados, de buena calidad, y los estándares de calidad y confort que el mercado exige en la actualidad, la empresa podría alcanzar mejores resultados, es decir, brindar a los clientes valor agregado en sus productos de manera que ellos mismos se ven impulsados a adquirir estos productos por sus características.

Este tipo de estrategia, podría ayudar a la empresa y le permitiría en el futuro tener mayor número de clientes con un mejor reconocimiento de marca del que tiene en la actualidad.

6.2.2.3 Integración entre productores

Tabla 17.

Escenario integración entre productores

Escenario	Probabilidad	Nombre
111110	9,40%	Integración entre productores
Hipótesis		Configuración
Precio de venta		1
Materiales Sintéticos		1
Competencia		1
Calidad		1
Maquinaria		1
Proveedores		0

Fuente: Elaboración propia

Como su nombre lo indica, este escenario ofrece mayor integración entre los productores de este tipo de productos, lo cual los beneficiaría no solo en el corto sino también en el mediano plazo. Se reducirían los costos en la fabricación de los productos debido a la integración de los mismos, los productos ofrecidos en el mercado serían elaborados en cuero con alto valor agregado y diferenciables de los demás de su categoría generando mayores beneficios para los productores de calzado que cumplen con estas características.

Además de esto, se crearían campañas que promuevan e incentiven la compra de productos nacionales en cuero, se optimizarían los procesos internos de las empresas de manera que serán más productivas y se disminuirán los tiempos de entrega.

Pero por otra parte y según la calificación dada por los expertos, no se crearan programas que promuevan la integración de los diferentes actores de la cadena productiva, lo cual significa que cada una de las empresas en el sector seguirá trabajando de manera independiente, buscando cumplir sus objetivos individuales pero no en pro de un mercado más eficiente.

Dada la importancia de los proveedores en este tipo de negocio, el no tener una integración directa con los mismos, generaría algunos inconvenientes para las empresas que productoras de calzado, ya que las materias primas podrían llegar a ser más costosas o en algunos casos podrían ser más difíciles de conseguir, mientras que si se realizan alianzas con los proveedores de las mismas, el mercado se vuelve más eficiente y crece de manera equitativa entre las partes.

6.2.2.4 Menores costos y productos de buena calidad gracias a una mayor productividad

Tabla 18.

Escenario menores costos y productos de buena calidad gracias a una mayor productividad

Escenario	Probabilidad	Nombre
101010	9,00%	Menores costos y productos de buena calidad gracias a una mayor productividad
Hipótesis		Configuración
Precio de venta		1
Materiales Sintéticos		0
Competencia		1
Calidad		0
Maquinaria		1
Proveedores		0

Fuente: Elaboración propia

El escenario titulado menores costos y productos de buena calidad gracias a una mayor productividad nos indica que se implementaran procesos productivos más eficientes, se crearán campañas que promuevan la compra de productos nacionales en cuero, y además, se optimizarán los procesos internos de las empresas de manera que serán más productivas y se disminuirán los tiempos de entrega de la mercancía.

Los productos que se ofrecerían en el mercado no serían productos con alto valor agregado ni diferenciables de los de su categoría, no se crearían estrategias de integración entre los productores y los fabricantes, y además, no se crearían programas que promuevan la integración entre los diferentes actores de la cadena productiva.

Es un escenario que generaría mayores problemas para los consumidores colombianos ya que los productos no tendrían bajos costos, sino que por el contrario, se podría presentar un incremento de los mismos debido a la competencia entre las empresas y la falta de integración con los productores de las materias primas.

Además, que los productos no sean diferenciables ni con alto valor agregado, podría generar en los consumidores un efecto de rechazo y podrían empezar a buscar este tipo de productos en otros mercados en los cuales se puedan ver más beneficiados.

Es un escenario que más empresas deben tener en cuenta para no caer en el error y no brindar mayores espacios para que la competencia pueda llegar a afectarlos.

6.2.2.5 *Uso de materiales sintéticos para competir en el mercado*

Tabla 19.

Escenario uso de materiales sintéticos para competir en el mercado

Escenario	Probabilidad	Nombre
101111	7,60%	Uso de materiales sintéticos para competir en el mercado
Hipótesis		Configuración
Precio de venta		1
Materiales Sintéticos		0
Competencia		1
Calidad		1
Maquinaria		1
Proveedores		1

Fuente: Elaboración propia

Uso de materiales sintéticos para competir en el mercado, es un escenario en el cual muchas de las empresas no se sentirían bien identificadas debido a los valores con los cuales han sido creadas y han desarrollado sus productos con el paso del tiempo.

En este tipo de escenario los costos se verían reducidos considerablemente debido a las diferencias evidentes entre los materiales y la calidad de los mismos, se podría tener una integración entre los productores de las materias primas y los fabricantes de calzado, las empresas podrían ser productivas pero los productos elaborados no tendrían la misma calidad, confort y garantía que este mercado requiere.

La fabricación y comercialización de productos en cuero brinda a los productores la oportunidad de dar mayor garantía por sus productos debido a la resistencia de los materiales con los cuales son elaborados, mientras que los productos en materiales sintéticos no tienen estas mismas características.

Para muchas de las empresas pertenecientes a este negocio, sería difícil entrar a competir en este nuevo mercado, ya que los productos requieren unos procesos diferentes,

implicarían un cambio en la maquinaria y la necesidad de reaprender algunos procesos que se manejan de forma diferente de acuerdo al tipo de material en el cual se elaboren los productos.

6.2.2.6 Integración de la toda la cadena productiva

Tabla 20.

Escenario integración de toda la cadena productiva

Escenario	Probabilidad	Nombre
1101	7,30%	Integración de toda la cadena productiva
Hipótesis		Configuración
Precio de venta		0
Materiales Sintéticos		0
Competencia		1
Calidad		1
Maquinaria		0
Proveedores		1

Fuente: Elaboración propia

El escenario denominado “Integración de toda la cadena productiva” muestra un panorama en el cual se crearían campañas que promuevan e incentiven la compra de productos nacionales en cuero, se crearían estrategias de integración entre los productores y los fabricantes de calzado permitiendo que los costos finales no sean tan elevados y además, se crearían programas que promuevan la integración de los diferentes actores de la cadena productiva.

Es un panorama que no sería del todo malo para las empresas y los consumidores colombianos, pero que sin lugar a dudas no estaría listo para enfrentar el mundo globalizado en el cual se mueven los negocios hoy en día, ya que los tiempos de respuesta o entrega de las empresas no serían los más óptimos, generando en algunas situaciones desventajas para las empresas. Además de esto, los costos finales no necesariamente se

lograrían reducir lo cual generaría inconformismo entre los consumidores, quienes se van a ver directamente afectados por este tipo de circunstancias.

En último lugar, los productos que las empresas ofrecerían no necesariamente serían diferenciados o con un alto valor agregado, lo cual evidentemente afecta a los consumidores quienes son al final de cuentas los más importantes en esta cadena, ya que es por y para ellos que estas empresas elaboran sus productos.

6.3 Determinación del escenario apuesta

Las personas que están encargados de identificar el escenario apuesta son el grupo de expertos, teniendo en cuenta los alcances de cada uno de los escenarios. En este caso, el escenario escogido es el llamado “Competencia por calidad con productos importados” (E05).

La escogencia de este como el escenario apuesta, se debe a diferentes factores importantes analizados dentro de este estudio, entre los cuales cabe resaltar la mejora que se evidenciaría en relación con las variables clave, esto debido a que de manera directa o indirecta se podría mejorar aspectos claves dentro de esta actividad, lo cual beneficiaría no solo a los productores sino también a los fabricantes y consumidores finales.

En este tipo de mercado es evidente que la competencia es uno de los factores más claves y que más afecta a los diferentes actores. De igual forma, los consumidores a pesar de tener productos de calidad, seguirán exigiendo al mercado bajos precios, razón por la cual es importante para las empresas mejorar su competitividad y productividad, de manera que puedan ofrecer al mercado productos con un alto valor agregado y además con costos competitivos frente a los demás ofrecidos.

A pesar de que en el mercado existe gran variedad de productos elaborados en materiales sintéticos, las personas que conocen de la calidad de los cueros usados en esta industria, su confort y además el respaldo que las marcas pueden brindar sobre este tipo de materiales, no van a cambiar sus hábitos de consumo fácilmente. Además de esto, muchas

de las personas que adquieren productos en materiales sintéticos no se encuentran satisfechas con la calidad de los mismos, razón por la cual esta empresa tiene una gran oportunidad en el mercado, sea con los clientes nuevos o antiguos de la marca.

Es evidente que cada día los consumidores tienen más acceso a la información, lo que los impulsa a ser más exigentes con la calidad y garantía de los productos que adquieren a diario. Este es un factor muy importante que se apoya de lo mencionado anteriormente, ya que al fabricar productos en cuero con altos estándares de calidad y confort, los clientes estarán más satisfechos y la marca podrá ver reflejados sus esfuerzos en la complacencia de los clientes.

Adicionalmente, es importante que las empresas adquieran maquinaria que permita optimizar los procesos, de manera que se pueda aumentar la productividad de la misma, los costos en el mediano y largo plazo puedan disminuir, y además de todo los tiempos de entrega de las mercancías puedan ser reducidos, todo esto en pro de competir en el mercado no solamente por precios, sino también por valores adicionales que generen en los consumidores satisfacción por los productos adquiridos.

Otro de los factores clave en este tipo de negocio, son los proveedores de todas las materias primas ya que son una pieza fundamental puesto es a partir de ellos que se pueden elaborar los productos con altos estándares de calidad, precios competitivos en el mercado y buenos materiales para la elaboración de los productos.

Todas estas razones garantizan que la empresa pueda seguir desarrollando su negocio y además son factores clave para la perdurabilidad de la misma en el sector, razón por la cual se escogió este escenario como el escenario apuesta.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La prospectiva buscar hacer la proyección de diferentes situaciones que podrían ocurrir en el largo plazo para tomar acciones y dirigirse al mejor futuro, al deseado. Para esto es muy importante tener en cuenta los diferentes actores y factores que influyen y que son de importancia para la toma de decisiones.
- Dos factores han condicionado el proceso de relocalización en la industria del calzado desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil: el bajo costo de la mano de obra en los países mencionados antes; y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles.
- Los países con mayor ventaja en la industria del calzado debido a los bajos costos en la mano de obra son Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, China, Vietnam y Malasia. Los tres primeros han tenido un desarrollo exponencial en la industria debido al bajo precio que poseen, la fuerte comercialización internacional que realizan y las fuentes de materiales sintéticos de alta calidad.
- En Colombia, el sector de cuero, calzado y sus manufacturas contiene una amplia cantidad de empresas, especialmente mipymes, las cuales en su mayoría son dependientes del cuero como insumo principal, y por ende, del sacrificio de ganado bovino.
- La rentabilidad de la industria en Colombia ha disminuido, en parte debido a la fuerte competencia que experimenta la industria por la creciente entrada de calzado y sus partes al país.
- La industria del calzado ha realizado inversiones en tecnología, especialmente máquinas de coser, troqueladoras electrónicas, guarnecedoras planas y maquinas planas, siendo todos los equipos anteriormente nombrados provenientes principalmente de Dinamarca, China, Italia, Brasil,

Alemania, Estado Unidos y Japón. El promedio de compra es de dos máquinas por empresa.

- Actualmente, el mercado de cuero sintético está en auge, lo que conduce a que se dispare la producción de calzado de este tipo de cuero, especialmente en los países asiáticos. China se ha convertido en el mayor productor mundial de calzado (y gran parte de esta producción son zapatos de cuero sintético).
- Dentro de las variables de conflicto se encuentran precio de venta, materiales sintéticos, competencia, balanza comercial, cuero, maquinaria, proveedores, calidad, mano de obra, marroquinería, distribuidores e impuestos; siendo estos los componentes más importantes del sistema.
- Partiendo de un análisis profundo de la información arrojada por las matrices y gráficos obtenidos por medio de la herramienta MIC- MAC se identifica que las seis variables clave del sistema son: precio de venta, materiales sintéticos, competencia, maquinaria, calidad y proveedores.
- Con base en el histograma de extremos se puede determinar que el sector presenta alta incertidumbre, en cuanto el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia, sólo tiene un porcentaje correspondiente al 13,5%. Lo anterior indica que no es muy claro qué va a ocurrir en un futuro con esta industria, y no hay in conceso sobre esto entre los expertos encargados de calificar el sistema.
- El escenario apuesta es el llamado "Competencia por calidad con productos importados" muestra que en un futuro se van a implementar procesos productivos más eficientes que van a permitir la reducción de los costos, los productos ofrecidos al mercado serán diferenciables de los mismos de su categoría, se van a llevar a cabo procesos de integración entre productores y fabricantes de manera que los costos finales al consumidor se verán reducidos, existirá mayor productividad por parte de las empresas lo cual beneficiara directamente a los consumidores finales y además existirá una integración con los proveedores.

- El escenario apuesta fue elegido de acuerdo al análisis de diferentes factores importantes, entre los cuales cabe resaltar la mejora que se evidenciaría en relación con las variables clave, debido a que de manera directa o indirecta se podría mejorar aspectos relevantes dentro de esta actividad, lo cual beneficiaría no solo a los productores sino también a los fabricantes y consumidores finales.
- La competencia es uno de los factores más importantes y afecta de una forma importante a los diferentes actores. Así mismo, los consumidores van a exigir productos de muy buena calidad a muy bajos precios, razón por la cual es importante para las empresas mejorar su competitividad y productividad, de manera que puedan ofrecer al mercado productos con un alto valor agregado y además con precios competitivos frente a los demás ofrecidos.
- Es fácil identificar que muchas de las personas que adquieren productos en materiales sintéticos no se encuentran satisfechas con la calidad de los mismos, razón por la cual esta empresa tiene una gran oportunidad en el mercado, sea con los clientes nuevos o antiguos.
- Es de suma importancia que las empresas adquieran maquinaria que permita optimizar los procesos, para aumentar así su productividad, y con esto lograr disminuir costos en el mediano y largo plazo, así como los tiempos de entrega. Lo anterior es pro de competir en el mercado no solamente por precios, sino también por valores adicionales que generen en los consumidores satisfacción por los productos adquiridos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco de la República.(*s.f.*). Sitio web: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-cambio>

Banco de la República. (*s.f.*). Sitio web: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda

Banco de la República. (*s.f.*). Sitio web: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda

Banco de la República. (*s.f.*). Sitio web: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado

Banco de la República. (*s.f.*). Sitio web: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/arte/materiales_diversos#Materiales_sinteticos:_Telas_sedas

Banco de la República.(*s.f.*). Sitio web: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/balanza_comercial

Banco de la República. (*s.f.*). Sitio web: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/impuestos>

Banco de la República. (*s.f.*). Sitio web: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/desempleo>

Barriuso, S. (2014). Marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0... ¿Qué diferencia hay? 04 de marzo del 2016, de Sara Barriuos Sitio web: <http://sarabbarriuso.com/marketing-1-0-2-0-3-0-y-4-0-que-diferencia-hay/>

- Bedoya, J. (2007). 10 indicadores que miden la efectividad del mercado. 04 de marzo de 2016, de De Gerencia Sitio web: http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_que_miden_la_efectividad_del_mercadeo
- Begazo, J. (2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión en el Tercer Milenio*, 9, 77-78
- Blueknow. (2015). Las 5 principales métricas en eCommerce. 05 de marzo de 2016, de Marketing foreCommerce Sitio web: <http://marketing4ecommerce.net/las-5-principales-metricas-en-ecommerce/>
- Brull, A. (2014). La situación del comercio electrónico en la actualidad. 04 de marzo de 2016, de Escuela de Organización Industrial de España.
- Castaño, E. (s.f.). Tratado de Libre Comercio. Colección de Maestros, Universidad Católica de Pereira, 5.
- CCCE (2015). s.n. 04 de marzo de 2016, de Cámara Colombiana de Comercio electrónico Sitio web: <http://ccce.org.co/>
- Clúster Food. (s.f.). ¿Qué son los clúster? 05 de marzo de 2016, Sitio web: <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>
- Clúster Manager Tools. (s.f.). Sistema de indicadores Clúster InitiativeScorecard 360°. 05 de marzo de 2016, de Clúster Development Sitio web: http://www.cluster-development.com/cluster/es/cluster_manager_tools
- Contreras, F. (s.f.). Prospectiva y Previsión. 05 de marzo de 2016, Sitio web: <http://www.franciscojcontrerasm.com/prospectiva/category/prospectiva-y-prevision/>
- Cuero sintético. (2014). El cuero sintético. 05 de marzo de 2016, de Cuero sintético. Sitio web: <http://www.cuerosintetico.cl/el-cuero-sintetico.html>
- Cuero, calzado e industria marroquinera. (s.f.). Sitio web: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>
- Definición ABC. (s.f.). Sitio web: <http://www.definicionabc.com/general/mano-de-obra.php>

Definición ABC. (s.f.). Sitio web: <http://www.definicionabc.com/economia/consumidor.php>

Definición ABC. (s.f.). Sitio web: <http://www.definicionabc.com/general/maquina.php>

Definición ABC. (s.f.). Sitio web: <http://www.definicionabc.com/tecnologia/tecnologia.php>

Definición. (s.f.). Sitio web: <http://definicion.de/variedad/#ixzz4AoGQpzZ1>

Definición. (s.f.). Sitio web: <http://definicion.mx/distribuidor/>

Diccionario lexicoon. (s.f) Sitio web: <http://lexicoon.org/es/cuero>

Diccionario Manual de la Lengua Española.(s.f.).Sitio web: <http://es.thefreedictionary.com/productor>

Dinero. (2014). Futuro del comercio está en los TLC. Sitio web: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tratados-libre-comercio-tiene-colombia/199735>

Double Elephant. (s.f.). Cuero sintético para la industria de la confección. 05 de marzo de 2016, de Double Elephant Sitio web: <http://sxleather-sx.com/3-1-pvc-leather-for-shoes/175140>

El Mundo Economía y Negocios. (s.f.).Sitio web: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/materia-prima.aspx>

Escuela Pública Digital.(s.f.). Sitio web: http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/economia1/costos_concepto_y_clasificacin.html

Ferraro, R. & Lerch, C. (1997). ¿Qué es qué en tecnología? Buenos Aires: Granica S.A.

Forex.(s.f.).Sitio web: <https://efxto.com/diccionario/exportaciones>

Forex.(s.f.).Sitio web: <https://efxto.com/diccionario/importaciones>

Gerencie. (s.f.). Sitio web: <http://www.gerencie.com/precio.html>

Glenn, J. (2002). Introducción a la serie de metodología de investigación de futuros.

- Glosario de Contabilidad. (*s.f.*). Sitio web: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- Godet, M. & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *S.l.*: Dunod.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Barcelona. Marcombo.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. PROSPEKTIKER, 20, 11.
- Godet, M. (2015). Prospectiva: ¿por qué? ¿Cómo? siete ideas claves. Universidad del Valle, s.v., 158.
- Gomes de Castro, A., Lima, S., Maestrey, A., Trujillo, V., Alfaro, O., Mengo O. & Medina, M. La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional.
- Hernández et al. (*s.f.*). Pasado, presente y futuro de la política de clúster. Generalitat de Catalunya, s.v., 157, 158. 05 de marzo de 2016
- Industria de las confecciones, el cuero y el calzado y las actividades del diseño y la moda, en un contexto de protección comercial. (*s.f.*). 17 - 19
- Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresaria de Bucaramanga (IMEBU).(*s.f.*). Industria del calzado y su visualización internacional.
- Investing. (*s.f.*). Sitio web: <http://es.investing.com/analysis/los-indicadores-macroecon%C3%B3micos-y-su-importancia-206759>
- La economía. (*s.f.*). Sitio web: <http://laeconomia.com.mx/bienes-sustitutos/>
- Lokad. (2014). Sitio web: <https://www.lokad.com/es/lead-time-definicion-y-formula>
- Maidana, E. (2015). El marketing según Kotler. 04 de marzo de 2016, Sitio web: <http://www.puromarketing.com/27/19578/marketing-segun-kotler.html>
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clúster y las cadenas productivas. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 8, 87 - 102.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). Las 100 preguntas sobre el TLC. 04 de marzo del 2016, de MinComercio Sitio web: www.tlc.gov.co/descargar.php?id=60491
- Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Med*, 14, 122, 123.
- Mojica, F. (2008). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Universidad Externado de Colombia, *s.v.*
- Mojica, F. (*s.f.*). Determinismo y construcción de futuro. *S.l. s.n.*
- Pineda, L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investigación y Desarrollo*, 21.
- Profeco. (2015). *Procuraduría Federal del Consumidor*. 15 de Agosto de 2015, Sitio web: http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp
- Prospectiva ¿por qué? ¿Cómo? siete ideas clave. (*s.f.*). Una Reflexión para la acción y la antifatalidad. 158.
- Real Academia de la Lengua Española. (2001). Prognosis. Diciembre 14, 2015, de Diccionario de la lengua española Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/?val=prognosis>
- Real Academia Española. (*s.f.*). Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=AGa3Pig>
- Red Clúster Colombia. (*s.f.*). Mapa de Clúster. 04 de marzo de 2016, de rcc Sitio web: <http://redclustercolombia.com/#>
- Retos en SupplyChain. (2014). Sitio web: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm>
- Reyes, S., Mayo, J. & Loredó, N. (2009). La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano. 05 de marzo de 2016, Sitio web: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bac.ht>
- Rivera, H. & Malaver, M. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad y Empresa*, 257 – 270.

- Rodríguez, E. (*s.f.*). La prospectiva como disciplina sistémica: Conceptos y técnicas. Revista Universidad de EAFIT, 82, 29.
- Sangüesa, M., Mateo, R. & Ilzarbe L. (2008). Introducción a la gestión de la calidad. En Teoría y práctica de la calidad (8). Madrid: Paraninfo CengageLearning.
- Schwars, M. (2012). Marketing 5.0. 04 de marzo de 2016, de Gestión de Operaciones Sitio web: <http://max-schwarz.blogspot.com.co/2012/11/marketing-50.html>
- Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS. (*s.f.*). 25 - 33
- Serra, J. (*s.f.*). Prospectiva estratégica. ¿Qué es y qué no es?, (1).
- Significados. (*s.f.*). Sitio web: <http://www.significados.com/calidad/>
- Zona Económica. (2006). Sitio web: <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>