

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Laura Viviana Maldonado Gualteros

Julieth Stephany Sarmiento Carrillo

Kids Club, Un modelo de negocio exitoso del Sector del Calzado en Colombia

Trabajo de Grado

Bogotá, Colombia

2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Laura Viviana Maldonado Gualteros

Julieth Stephany Sarmiento Carrillo

Kids Club, Un modelo de negocio exitoso del Sector del Calzado en Colombia

Trabajo de Grado

Tutor:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá, Colombia

2014

## Contenido

RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVES:.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. FUNDAMENTACION TEORICA .....	10
2.1 DEFINICIONES DE LOS MODELO DE NEGOCIO.....	10
2.2 FUNCIONES DE LOS MODELO DE NEGOCIO.....	14
2.3 ESTRUCTURAS DE MODELO DE NEGOCIO.....	15
2.4 EVOLUCIÓN DE MODELO DE NEGOCIO .....	16
2.5 TENDENCIAS EN MODELO DE NEGOCIO:.....	16
2.6 MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA: .....	17
2.7 CONCLUSIONES:.....	18
3. ANÁLISIS (PESTEL) DEL ENTORNO EMPRESARIAL COLOMBIANO .....	19
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR DE CALZADO EN COLOMBIA.....	22
3.2 ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS.....	22
3.3 ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS .....	23
3.4 ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALES.....	24
3.5 ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS .....	25
3.6 ANÁLISIS DE FACTORES JURIDISCOS Y AMBIENTALES.....	26
3.7 CONCLUSIONES:.....	26
4. KIDS CLUB Y SU MODELO DE NEGOCIO A TRAVES DEL TIEMPO.....	28
4.1 ANÁLISIS DE MOMENTOS.....	32
MOMENTO 1: INICIO - ACERCAMIENTO AL SECTOR.....	32
MOMENTO 2: OPORTUNISMO – EXPLORACIÓN DEL MERCADO – EMPRENDIMIENTO .....	32
MOMENTO 3: OPERACIÓN - FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR - APRENDIZAJE CONTINUO .....	33

<i>MOMENTO 4: CONSOLIDACIÓN - GESTIÓN DE STAKEHOLDERS - PROGRAMA DE EXPORTACIÓN</i> .....	34
<i>MOMENTO 5: PROYECCIÓN - ENTORNO ADVERSO - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS</i> .....	35
<i>4.2 CONCLUSIONES</i> .....	36
<i>REFERENCIAS</i> .....	38

## ***LISTA DE TABLAS***

Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio .....	11
Tabla 2. Análisis Pest del entorno empresarial Colombiano .....	20
Tabla 3. Análisis de normatividad ambiental en Colombia .....	26
Tabla 4. Análisis de momentos del modelo de negocio Kids Club .....	29

## ***LISTA DE FIGURAS***

Figura 1 Componentes principales del modelo de negocio Kids club.....	36
---	----

## **GLOSARIO**

**INNOVACION:** Introducción en el mercado de un nuevo bien, método de producción, apertura de un nuevo mercado, conquista de una nueva fuente de suministro” (Cilleruelo, E. 2010).

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN:** la organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, ideas, procesos”. (Asociación de la industria de Navarra, 2008).

### **CADENA DE VALOR:**

**CADENA DE SUMINISTRO:** se define como el proceso de administrar los vínculos del proveedor al cliente, con el objetivo de crear y mantener las ventajas competitivas de las organizaciones (Supply Chain Web 2011).

**MODELO DE NEGOCIO:** “Las historias que explican cómo funciona el trabajo” Magretta, J (2002), “

**ESTRATEGÍA:** La creación de una posición única y de valor que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. Porter (1996).

**CAPACIDADES DINÁMICAS:** Habilidades que permiten responder a los cambios en el entorno, en donde las organizaciones integran, reconfiguran y adquieren nuevos recursos con el propósito de lograr nuevas configuraciones. Cruz, Jorge. Navas José. Y Otros. (2008).

**GESTIÓN DE STAKEHOLDERS:** Metodología o acciones que la organización desarrolla para la integración de sus grupos de interés en sus operaciones. SENGE, Peter M. (1990).

**MODELOS MENTALES:** Son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. SENGE, Peter M. (1990).

**PENSAMIENTO SISTEMICO:** Es la actitud del individuo, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico. SENGE, Peter M. (1990).

## ***RESUMEN***

“Los modelos de negocio describen las bases sobre las cuales una empresa, crea, proporciona y capta valor”. Osterwalder, Alexander. (2010). Kids Club es una empresa manufacturera de calzado para niños catalogada por PROEXPORT como una de las mejores empresas Colombianas dentro del sector; y una de las pocas empresas que en menos de 10 años logro exportar sus productos a mercados internacionales a partir de técnicas administrativas empíricas. A través del siguiente estudio de caso, se pretende describir el modelo de negocio de la empresa; identificando sus segmentos de mercado, estructura de cadena de valor y mecanismos de generación de ventas con el objetivo de identificar sus factores críticos de éxito y proponer nuevas alternativas para que se mantenga como líder del sector, en el entorno empresarial actual.

## ***PALABRAS CLAVES:***

Modelo de negocio, Innovación, Cadena de valor, Sector de calzado en Colombia.

## ***ABSTRACT***

Business Models describes the basis on which a company, creates, provides, and captures value. Osterwalder, Alexander. (2010). Kids Club is a manufacturing company of footwear for children classified by PROEXPORT as one of the best Colombian companies belonging to the footwear sector; and one of the few companies that could export their products to international markets from empirical administrative techniques in less than 10 years. The following case study, describes the company's business model; identifying market segments, structure of value chain, in order to identify their critical success factors and propose new alternatives that keeps the company as a leader in the sector in the current business environment.

## ***KEY WORDS:***

Business Model , Innovation , Supply Chain, Value Chain , Footwear Sector in Colombia.



## ***1. INTRODUCCIÓN***

C.I Kids Club Ltda, es una empresa manufacturera de calzado, uno de los proveedores principales de la cadena más grande y prestigiosa de calzado para niños en Colombia BOSI BAMBINO, y una de las pocas empresas que en menos de 10 años logro exportar sus productos a mercados internacionales como Estados Unidos, Francia, y algunos países de Centro américa y Sur América, trabajando para clientes como NORDSTROM, HUSH PUPPIES y ASTER. Esta empresa con “Pasos de Gigante” fue pionera en Colombia en las ventas por internet distribuyendo sus productos en ZAPPOS y AMAZON.

La empresa ha conseguidos todos estos aciertos empresariales aplicando técnicas administrativas empíricas no convencionales. Con base en su experiencia en el sector, ha infundido en la mente de sus proveedores la necesidad de estar a la vanguardia, transformar prácticas tradicionales de producción e invertir en nuevas tecnologías.

Para la presente investigación, se desea determinar el modelo de negocio de la empresa a través de un estudio de caso, a partir de un análisis de los fundamentos teóricos y prácticos sobre modelo de negocio

Se considera que esta investigación se puede llevar a cabo, porque se cuenta con la información suficiente, como investigaciones ya desarrolladas sobre la teoría de modelos de negocio, comportamiento del sector del calzado en Colombia, cifras económicas, y acceso total y respaldo de la gerencia de la empresa, para la documentación de la experiencia exitosa de Kids Club.

## **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

Hoy en día las empresas no son agentes independientes ni aislados sino sistemas complejos que interactúan mediante redes haciendo cada vez más impredecible su comportamiento y sostenibilidad. De acuerdo a la teoría del Caos clásica que comúnmente es ejemplificada con el aleteo de una mariposa “*Una aleteo de una mariposa en Japón puede causar una tormenta en Nueva York*”. Podemos ver que en general el mundo gira entorno al caos. Así como la naturaleza, las organizaciones también sufren de dicho comportamiento y se deben generar alternativas que permitan una supervivencia dentro de los sistemas complejos. Supply Chain Web. (2011). Desde la perspectiva académica algunas de las alternativas se conocen bajo el concepto de capacidades dinámicas, entendidas como las habilidades que permiten responder a los cambios en el entorno, en donde las organizaciones integran, reconfiguran y adquieren nuevos recursos con el propósito de lograr nuevas configuraciones. Cruz, Jorge. Navas José. Y Otros. (2008). Estas pueden ser interpretadas bajo esquemas teóricos que permiten comprender aspectos fundamentales del funcionamiento de las empresas, conocidos como modelos de negocio.

Para poder entender el modelo de negocio de la empresa y cómo se adaptó a los cambios de su entorno a lo largo de los años, se hizo una revisión profunda de los fundamentos teóricos y prácticos expuestos sobre modelos de negocio por los siguientes autores, Timmers, P. (1998), Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., (2003), Magretta, J. (2002), Chesbrough, H. & Rosenbloom, (2002), Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo. (2010), Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003), Afuah, A. (2004), Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A (2004), Osterwalder, A. (2004), Seddon, P.B., Lewis, G.P. (2003), Tucker, R. (2001),.

### **2.1 DEFINICIONES DE LOS MODELO DE NEGOCIO.**

Debido al entorno particular de cada empresa, las estructuras organizacionales que se desarrollan para gestionarla tienen múltiples variaciones y cambios constantes. Es por esto que el concepto de modelo de negocio, no tiene una definición única y su interpretación depende del punto de vista en la que es analizado.

Las principales definiciones desarrolladas desde la perspectiva teórica y práctica sobre modelos de negocios son las siguientes:

**Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio.**

	<b>Nombre Artículo</b>	<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
<b>1</b>	Business Models for Electronic Markets	Paul Timmers (1998).	Desde la perspectiva de flujo, modelo de negocio es la arquitectura del producto, servicio e información.
<b>2</b>	Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France	Vincent Mangematin, Stéphane Lemarié, Jean-Pierre Boissin, David Catherine, Frédéric Corolleur, Roger Coronini, Michel Trommetter (2003).	"Un modelo de negocio describe cómo será la relación de la empresa con su mercado, crecimiento esperado, modelo de gobernanza y organización de actividades"
<b>3</b>	Why business models matter.	Magretta, J (2002).	"Los modelos de negocio son el corazón, historias que explican cómo funciona el trabajo"
<b>4</b>	The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.	Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002).	"Los modelos de negocio proveen una red de trabajo coherente q toma características tecnológicas y potenciales como entradas que son convertidas como salidas económicas para los clientes y el mercado"
<b>5</b>	The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research	Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2010).	"Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura la gobernabilidad de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de los negocios oportunidades"
<b>6</b>	A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models	Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003).	"Representación abstracta de algunos aspectos de la estrategia de la empresa"

7	Business Models: A Strategic Management Approach	Afuah, A (2004).	"El conjunto de las actividades que la empresa realiza, cómo las realiza, cuando las realiza, que recursos utiliza para llevar a cabo las actividades, teniendo en cuenta el objetivo de crear valor para el cliente y ponerse en un posición de valor apropiado en el mercado"
8	Seeing What's Next Using Theories of Innovation to predict Industry Change	Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A (2004).	"La forma en que una empresa capta el valor de su innovaciones. Esto incluye la estructura de sus costes, cuales son los precios de su productos o servicios, a quien lo intenta vender, cómo se lo vende (una venta de tiempo, acuerdo de licencia, y así sucesivamente), que proposición que valor que pretende ofrecer, cómo se entrega su producto o servicio, la forma en que ofrece soporte post-venta".
9	The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach	Osterwalder (2004).	"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles".

10	Strategy and Business Models: What is the Difference?	Seddon & Lewis (2003).	Un modelo de negocio es una representación abstracta de un poco aspectos de la estrategia de una empresa, en donde se esboza lo detalles esenciales que uno necesita saber para entender cómo una empresa puede encontrar el éxito y dar valor a sus clientes. "
11	Strategy Innovation takes Imagination	Tucker (2001).	"Un modelo de negocio es una descripción de cómo su empresa crea valor para los clientes que a su vez genera ingresos y beneficios para su empresa".

Elaboración propia de los autores

De acuerdo a las anteriores definiciones se puede ver que en los primeros acercamientos desde la perspectiva práctica sobre el concepto de modelos de negocio desde el año 1998 al 2001 por Timmers y Tucker, éstos eran entendidos como catalizadores de flujos, es decir estructuras organizacionales que soportaban entradas (materias primas, información, dinero) para convertirlas y entregarlas a los consumidores en productos y / o servicios que generarán valor para los clientes y beneficios para la empresa, entiendo el concepto de valor desde el desarrollo teórico de Porter como: beneficios o servicios adicionales que los consumidores perciben en los productos adquiridos y por los que están dispuestos a pagar.

La introducción de definiciones desde la perspectiva teórica inició a mediados del 2002 y 2003 con los primeros artículos desarrollados por Magretta, Chesbrough y Vicent. Estos autores se interesaron en definir las relaciones de las estructuras organizacionales con su entorno, es decir con sus grupos de interés (Proveedores, distribuidores, transportistas, consumidores) para entender la posición de la empresa en su red, quienes son sus competidores, sus clientes y cómo generan valor para estos y definir así modelos de negocio como "Las historias que explican cómo funciona el trabajo" Magretta, J (2002), "Red de trabajo coherente que toma características tecnológicas y potenciales como entradas que son convertidas en salidas económicas para los clientes y el mercado". Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002), "'Descripción de cómo será la relación de

la empresa con su mercado, crecimiento esperado, modelo de gobernanza y organización de actividades" Vicent Mangematin y otros (2003).

A mediados del 2003 los autores Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis, definieron modelo de negocio como "La representación abstracta de algunos aspectos de estrategia de la empresa". Para el 2004, los autores Afuah, Osterwalder y Christensen, introducen en sus definiciones sobre modelos de negocio el concepto de capturar valor.

Como se evidencia, la perspectiva del 2003 va ligada a relacionar el concepto de modelo de negocio con la "*Estrategia*", mientras que ya en el 2004 vemos un acercamiento hacia el concepto de "*Captura de Valor*", el cual según Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003) "Es el proceso de convertir los aprendizajes adquiridos de avances tecnológicos en salidas que crean valor para los clientes."

Afuah por su parte, describe que el objetivo de los modelos de negocio es "Crear valor para el cliente y ponerse en una posición de valor apropiado en el mercado" Afuah, A (2004).

Christensen, enuncia que "La forma en que una empresa capta valor es de sus innovaciones" Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A (2004) y Osterwalder plantea que "Los modelos de negocio permiten describir el valor que la empresa ofrece a uno varios segmentos de clientes" Osterwalder (2004).

Dentro de las definiciones más recientes, desarrolladas por los autores Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo; se comprenden los modelos de negocio como estructuras con múltiples transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidad.

De acuerdo a la revisión anterior de los autores más influyentes que han desarrollado su investigación en el campo de Modelos de Negocio, se puede ver que este concepto ha evolucionado, desde planteamientos muy básicos y elementales a un concepto más amplio que abarca no sólo estructuras lineales sino que abarca también elementos de sistemas complejos.

## ***2.2 FUNCIONES DE LOS MODELO DE NEGOCIO***

Algunos autores enuncian que los modelos de negocio cumplen ciertas funciones, dentro de las cuales encontramos:

- Los modelo de negocio permiten que las empresas visualicen que hacer para cumplir con su objetivos, Paul Timmers (1998).
- Los modelos de negocio operativizan aquello que una compañía ofrece (clientes objetivo, lanzamiento de producto, y generación de ingresos y beneficios), Vicent y otros (2003).
- Los modelos de negocio sirven como método científico para los administradores probar hipótesis, Magretta, J (2002).
- Los modelos de negocio permiten crear valor y/o capturar valor, Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003).

Dentro de la revisión de la literatura encontramos que uno de los autores que más desarrolló el concepto de modelo de negocio y sus funciones fue Chesbrough, el cual propone las siguientes funciones:

- Articular el Valor Propuesto
- Identificar el segmento de mercado
- Definir la estructura de la Cadena de Valor
- Determinar la estructura de costos y el potencial para generación de beneficios a largo plazo.
- Describir la posición de la empresa en su red, quienes son sus complementarios y competidores
- Ser una herramienta de análisis para entender a los consumidores, proveedores y el modelo de negocio de los competidores.
- Ejecutar la estrategia competitiva que determina la innovación de la empresa.

### ***2.3 ESTRUCTURAS DE MODELO DE NEGOCIO***

“Todos los modelos de negocio empiezan con la misma estructura (Creando valor con tecnologías limitadas y capturando valor de mercados limitados” Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003). Estos modelos se van diversificando de acuerdo a su entorno empresarial; por ejemplo pueden existir modelos de negocio con innovación abierta o cerrada.

Los modelos de negocio con innovación abierta usan el flujo de conocimientos para acelerar la innovación interna, expandir los mercados y generar valor. En estos, se prefiere construir un mejor modelo que la competencia y trabajar sobre mejoras en procesos. La innovación cerrada por el

contrario, prefiere distribuir la innovación antes que sus competidores y solo usa ideas internas para generar avances internos en sus propias tecnologías. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002).

Un ejemplo donde se pueden evidenciar que en un mismo sector económico pueden existir varios tipos de modelo de negocio, es el sector de la biotecnología en Francia; analizado por Vicent y otros (2003) en donde se encontró que había dos tipos de modelos de negocio dentro de las pymes del estudio. El modelo de negocio tipo A, eran pymes que desarrollaron pequeños proyectos a nichos de mercados específicos en un área geográfica pequeña y los modelo de negocio tipo B, las pymes hacían investigación intensiva y compartían sus estudios con grandes compañías.

#### ***2.4 EVOLUCIÓN DE MODELO DE NEGOCIO***

La evolución de los modelos de negocio se puede analizar desde dos visiones diferentes, desde una visión estática donde hay coherencia entre los componentes o desde una visión dinámica en donde hay evolución en sus componentes debido a cambios emergentes y/o voluntarios. Entendiéndose por cambios voluntarios aquellos que la organización identifica como necesarios para mantener un rendimiento sostenible en la estructura o el volumen de sus costes e ingresos; al contrario de los cambios emergentes que proceden fuera del entorno y están fuera de control de la organización. Demil (2009).

Demil afirma que la capacidad de las empresas de construir y mantener un rendimiento sostenible al tiempo que cambia el modelo de negocio se denomina “Coherencia dinámica”.

Uno de los avances tecnológicos con mayores desarrollos en los últimos años ha sido la internet, considerando a está como un cambio emergente en los diferentes entornos empresariales, a continuación se analiza las últimas tendencias en modelo de negocio a partir de este cambio.

#### ***2.5 TENDENCIAS EN MODELO DE NEGOCIO:***

Las tendencias más notables que se han desarrollado en el campo de los modelos de negocio ha sido en los modelos soportados tecnológicamente en la web 2.0 de la internet, los cuáles se denominan medios sociales o social media, estos son “Medios de comunicación social donde la información y en general el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de nuevos



tecnologías, que permiten un fácil uso y acceso mediante poderosas tecnologías de edición, publicación e intercambio” De Rosa Prieto (2011).

Algunos de los desarrollos en socia media más conocidos y utilizados en los últimos años han sido youtube, Wikipedia, Myspace, Twitter y Facebook.

Tappscot (2000), reconocido como uno de los 50 gurús más influyentes de la administración según el Harvard Business Review, dentro de sus aportes más importantes habla acerca de la evolución que han sufrido los modelos de negocio y como las empresas para ser exitosas deben pasar de la forma M y la forma E a una forma B , en donde se generan nuevas propuestas de valor, se transforman las reglas de la competencia y se da una movilización de recursos y personas para maximizar niveles de desempeño.

Tapscoot junto con Anthony Williams proponen un concepto basado en la apertura, la interacción entre iguales, el compartir y la actuación global con el fin de lograr ser competitivos y romper con paradigmas . La “ *Wikieconomía*” , permite el surgimiento de nuevos mercados y de nuevas formas de hacer y ver los negocios mediante colaboración masiva, en donde los consumidores tienen la oportunidad de interactuar y participar activamente en la creación de sus productos formando de esta manera comunidades de personas que intercambian información y permiten el desarrollo de nuevas herramientas, así como la evolución de modelos existentes.

## ***2.6 MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA:***

Así como el concepto de modelo de negocio ha evolucionado a través del tiempo, el concepto de estrategia a su vez ha tenido transformaciones que han permitido a investigadores tener claridad sobre las diferencias entre ambas definiciones que suelen muchas veces confundirse.

Por esta razón, muchos de los investigadores revisados anteriormente se han preocupado no solo por dar su definición de modelo de negocio sino también por aclarar la diferencia que existe con la estrategia.

Michael Porter, uno de los grandes de la estrategia, en su artículo “Why is Strategy” (1996) define 3 principios básicos que deben ser aplicados dentro de una organización para poder desarrollar su estrategia y diferenciarse de la competencia, los cuales son “La creación de una posición única y de valor que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativa, la estrategia necesita

de un buen juicio para competir y la estrategia está inmersa en los procesos de la compañía”. Porter (1996).

Teniendo en cuenta esta definición entonces, es importante ver la diferencia que existe con el concepto de modelo de negocio. Para Magretta, como se mencionó anteriormente el concepto de modelo de negocio abarca un todo, es decir una visión sistémica global de la organización haciéndose diferente a la estrategia la cual se enfoca únicamente en una dimensión crítica, que ella define como la competencia. Magretta, J (2002).

Para Osterwalder la estrategia representa los parámetros o directrices a seguir para la implementación del modelo de negocio y los sistemas de información. El investigador; describe que por medio de la estrategia se establece el vínculo entre el modelo de negocio y sus componentes (Canales de distribución, recursos, costos, fuentes de ingresos, entre otros). C.H. Leung (2007).

Chesbrough & Rosenbloom, plantean que la estrategia se enfoca en el traslado de valor hacia los grupos de interés, dividiéndola en 3 niveles: *Nivel corporativo*, que define los objetivos de cómo agregar valor a las diferentes unidades de negocio; un *Nivel intermedio* cuyo objetivo es determinar cómo ser exitoso en diferentes mercados y el *Nivel operativo* que se encarga de dirigir y ejecutar las estrategias. Chesbrough, centra su atención en mostrar cómo por medio de la estrategia se captura valor.

## **2.7 CONCLUSIONES:**

A lo largo de la revisión bibliográfica sobre modelos de negocio y los temas relacionados a éste; se puede ver que los modelos de negocio describen de una manera generalizada los componentes organizacionales (las actividades, la posición de la empresa en su entorno, relación con sus grupos de interés, crecimiento esperado etc.); y sus enfoques en los procesos de captura y creación de valor para hacer sostenible a las empresas a lo largo del tiempo.

Kids Club, ha sido una empresa del sector del calzado en Colombia que ha logrado posicionarse como una de las mejores en su sector a nivel nacional e internacional a lo largo de 20 años; aplicando técnicas administrativas empíricas, no convencionales y a base de su experiencia en el sector. Por lo partiendo de la revisión anterior se desea determinar las condiciones de sus entorno,

su coherencia dinámica y su modelo de negocio para comprender más a fondo los factores críticos de éxito

### ***3. ANÁLISIS (PESTEL) DEL ENTORNO EMPRESARIAL COLOMBIANO***

A continuación se presenta un análisis del macro entorno estratégico del entorno empresarial colombiano enfocado en el subsector de calzado, en donde se hará una revisión de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos con el objetivo de identificar si el sector está en crecimiento o declive, su posición, potencial.

Los ejes temáticos que se decidieron estudiar en cada uno de los factores son los siguientes:

#### *Factores Políticos:*

- Normativa.
- Política Fiscal.
- Acceso a financiación.
- Legislación en materia de empleo.

#### *Factores económicos:*

- Crecimiento económico.
- Tasa de desempleo.
- Índice de precios al consumidor.
- Tipo de interés y políticas monetarias.
- Comportamiento del sector.
- Actividades para impulsar el consumo interno.

#### *Factores sociales:*

- Demografía.
- Educación.

#### *Factores tecnológicos:*

- Nuevas invenciones y desarrollos.
- Tasa de transferencia tecnológica.
- Gastos en tecnología.

**Tabla 2. Análisis (PESTEL) del Entorno Empresarial Colombiano**

<b>Factores políticos</b>	<b>Factores económicos</b>	<b>Factores sociales</b>	<b>Factores tecnológicos</b>
<b>Normativa:</b>	<b>Crecimiento económico:</b>	<b>Demografía:</b>	<b>Nuevas invenciones y desarrollos:</b>
*Ley anticontrabando, busca imponer aranceles mixtos a la importación de confecciones y calzado que llegan al país con precios inferiores a los costos reales de producción, poniendo en desventaja a los productores nacionales. MinCit (2013).	*Colombia fue el país latinoamericano con mayor crecimiento económico para el año 2013 con una tasa aproximada del 6,5%. Vanguardia.com (2014)	*Actualmente Colombia cuenta con 47.487.275 habitantes, en donde el 50,63% de la población son mujeres y el 49,37% son hombres.	*Dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad. FEDECUERO (2013).
*Inclusión del sector del calzado al PTP (Programa de Transformación productiva) con el objetivo de mejorar su productividad. MinCit (2013).	<b>Tasa de desempleo:</b>	<b>Educación:</b>	*Baja incorporación del componente de diseño en la oferta de valor de las empresas. FEDECUERO (2013).
*La fabricación de calzado deba hacerse bajo parámetros de producción limpia cumpliendo la ley 9 de 1979. SENA (2004).	*A enero del 2014 la tasa del desempleo en Colombia era el 11,1%.DANE (2014).	*Conflicto de responsabilidades en la formación del personal. FEDECUERO (2013).	<b>Tasa de transferencia tecnológica:</b>
*Colombia no tiene aún normas técnicas para evaluar materias primas ni artículos hechos a partir del cuero. Universidad del Rosario (2013).	<b>Índice de precios al consumidor:</b>	*Colombia cuenta con instituciones de formación técnica como el SENA, que podría mejorar su enfoque en los cursos ofertados y ofrecer programas según las necesidades de los empresarios. Universidad del Rosario (2013).	*Baja vocación de asociatividad por parte de los empresarios del sector. FEDECUERO (2013).
	*Para el III trimestre del 2013, el IPC en Colombia fue 0,49%. DANE (2014).		*Hay pocas instituciones especializadas en ofrecer servicios de ingeniería y tecnologías de proceso a los empresarios.

Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos
<b>Política fiscal:</b>	<b>Tipo de interés y políticas monetarias:</b>	*La mano de obra es un problema que se hace más preocupante cada día, ya que los jóvenes no tienen interés en trabajar en las curtiembres, dado que el trabajo allí, en especial en los procesos iniciales del curtido, son más insalubres y exigen mucha fuerza física. Universidad del Rosario (2013).	<b>Gastos en tecnológica:</b>
*Alta carga impositiva, múltiples impuestos y frecuencia en la reforma tributaria. Villegas, Diana y Otros (2007).	*Las tasas de cambio e intereses del País, son atractivas para la inversión.		*El promedio de compra de maquinaria será de 1,6 máquinas por empresa. SENA (2004).
<b>Acceso a financiación:</b>	<b>Comportamiento del sector del calzado:</b>		
*Limitado acceso a préstamos de largo plazo, falta de garantías y excesivo papeleo exigido por la regulación financiera. Villegas, Diana y Otros (2007).	*Se espera un crecimiento en la producción, debido al aumento del ingreso disponible. ACICAM (2014).		
<b>Legislación en materia de empleo:</b>	<b>Actividades para impulsar el consumo interno:</b>		
*Las empresas deben cumplir la legislación laboral, respetando los derechos a los trabajadores y las directrices de la organización internacional del trabajo. Unab (2006).	*Para recuperar el mercado nacional e incentivar la compra de productos colombianos, el MinCIT realiza en distintas regiones del país ruedas de negocios, denominadas “Compre Colombiano”, en donde ha participado la industria del calzado y la marroquinería. MinCit (2013).		

Elaboración propia de los autores

### ***3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR DE CALZADO EN COLOMBIA***

El subsector del calzado en Colombia cuenta con alrededor de 4249 empresas dedicadas a la fabricación de calzado en cuero y 469 empresas dedicadas a la fabricación de calzado en materiales diferentes al cuero. Universidad del Rosario y otros. (2013).

Gran parte de las unidades productivas de este sector son micro y pequeñas empresas, que aún no pertenecen al sector consolidado de la economía. Universidad del Rosario y otros. (2013).

### ***3.2 ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS***

#### *Normatividad:*

En Colombia para el año 2012, la producción nacional de calzado sólo abasteció del 41,2% al 46% la demanda nacional, trayendo como consecuencia que los comerciantes optaran por buscar internacionalmente proveedores que cumplieran con las necesidades específicas del mercado y precios competitivos.

Esta apertura del mercado, originó una avalancha de calzado a precios menores de un dólar, ingresados al país de manera ilegal. World footwear Yearbook (2012). La mayoría de estas importaciones originarias de China, le permitieron a los comerciantes mantener precios bajos y de esta manera conquistar los consumidores nacionales.

Debido a que esta situación afectó gravemente la producción nacional de calzado, el gobierno nacional decidió impulsar una ley anticontrabando para proteger los productores nacionales, imponiendo aranceles mixtos a las importaciones de confecciones y calzado que ingresan al país con precios inferiores a los costos reales de producción MinCit (2013).

A su vez, como medida de fortalecimiento al sector, se incluyó en el programa de transformación productiva, en donde a través de la coordinación de actores públicos y privados busca mejorar la productividad y competitividad sectorial; ejecutando proyectos tales como asociatividad entre los principales actores y eslabones, desarrollo permanente de actividades y proyectos de investigación, desarrollo e innovación, promoción internacional del sector a través de Proexport entre otros. MinCit (2013).

#### Política fiscal y acceso a financiación:

La mayoría de unidades productivas del sector del calzado, encuentran su fuente de financiación de manera externa, en los sistemas financieros informales (personas cercanas, familia, cooperativas); ya que en el país el sistema financiero formal limita el acceso a préstamos de largo plazo, porque no encuentra garantías o colaterales para así poder otorgar créditos. Villegas, Diana y Otros (2007).

Como consecuencia, las empresas resultan con un menor crecimiento, provocando además el aumento de la ilegalidad a través de la evasión impositiva, que para este caso particular es de alrededor del 2 al 7 por mil sobre los ingresos brutos obtenidos. Ramírez, Marta Lucia y otros (2012). La limitación en financiación para el sector productivo en Colombia, se convierte entonces, en uno de los factores que más contribuye con la tasa de mortalidad empresarial, la cual fue de aproximadamente en el 2013, 50% para las empresas creadas en el primer año y del 70% en empresas de hasta 4 años de funcionamiento. Mendoza, Oscar (2013).

#### Legislación en materia de empleo:

Aunque en el año 2013 la tasa de desempleo en Colombia fue inferior al 8%, ANDI (2014). En el ámbito laboral para el sector se presentan una elevada tasa de informalidad y subcontratación, ignorando la legislación nacional laboral, y las directrices de la organización internacional del trabajo. Unab (2006). Según la Andi, son muy pocos los trabajadores pertenecientes al sector los que cuentan con sus respectivas prestaciones sociales. ANDI (2014).

### **3.3 ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS**

#### Crecimiento económico, políticas monetarias y comportamiento del subsector:

Colombia fue el país latinoamericano con mayor crecimiento económico para el año 2013 con una tasa aproximada del 6,5%. Vanguardia.com (2014), según la ANDI durante el 2013, la mayoría de las actividades crecieron, a excepción de la industria. Se mantuvo un buen dinamismo de la inversión productiva, el entorno macroeconómico fue favorable, las tasas de cambio fueron más competitivas y el empleo formal creció más que el empleo informal. ANDI (2014).

Para el subsector del calzado sin embargo, el panorama no cumplió con las expectativas de crecimiento. De acuerdo a las estadísticas publicadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas Acicam. (2013), “el número de pares de calzado exportados en el 2013 fue 1.393.068, que tuvo una disminución del -14,3% con respecto al año anterior.” El destino de las exportaciones más importante fue Ecuador, seguido por Estados Unidos, con un valor Fob de 22.108.117 US\$. Acicam. (2013).

A pesar de que estos mercados tuvieron buena aceptación, el decrecimiento de las exportaciones fue a causa de la crítica situación comercial con Venezuela desde 2011 y la caída de exportaciones a México en donde el gobierno de dicho país impulsó iniciativas para promover el sector y proteger el mercado nacional.

Las expectativas para el 2014 según ACICAM, están proyectadas en el aumento de las exportaciones de calzado colombiano hacia mercados Centroamericanos, Perú, Chile y Ecuador. ACICAM (2014)

#### Actividades para fomentar el consumo interno:

Dentro del marco del programa de transformación productiva, y como estrategia de promoción clara y agresiva que aumente el consumo de los productos colombianos, el gobierno realiza en distintas regiones del país ruedas de negocios, denominadas “Compre Colombiano”, en donde ha participado la industria del calzado y la marroquinería. MinCit (2013).

### **3.4 ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALES**

#### Demografía y perfil de consumidores colombianos:

Colombia cuenta con 47.487.275 habitantes, en donde el 50,63% de la población son mujeres y el 49,37% son hombres.

Los consumidores de calzado de acuerdo a los estudios desarrollados FENALCO, (2008) tienen los siguientes perfiles en cuanto a su estilo de compra:

- Popular: Inclinación en la intención de compra como factor fundamental por el precio. Actualmente la mayor parte de la demanda está concentrada en este mercado.



- Medio: El precio importa, pero se tiene en cuenta diseño y comodidad.
- Alto: Calidad y el terminado del producto, tiene una gran relevancia en la decisión de compra y por lo general el consumidor se vuelve fiel a la marca.

#### Capital humano y educación:

El capital humano en Colombia es uno de los más cualificados de Latinoamérica, con alrededor de 1.800.000 graduados anuales en todo tipos de carreras a nivel profesional, técnico y tecnológico; a su vez alrededor de 60.000 maestrías y 3000 doctorados año tras año. Ministerio de Educación (2012).

Específicamente en el sector del calzado, la mano de obra es un problema que se hace más preocupante cada día, ya que los jóvenes no tienen interés en trabajar en las curtiembres, ni en las fábricas de producción dado que el trabajo allí exige fuerza física y habilidad manual. Universidad del Rosario (2013). Y además las instituciones de formación técnica no ofrecen programas dirigidos a las necesidades actuales del sector. FEDECUERO (2013).

### **3.5 ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS**

#### Desarrollos y transferencia tecnológica:

Uno de los factores críticos del sector del calzado que ha afectado drásticamente su productividad, es que es un sector con mínima inversión y transferencia tecnológica entre los diferentes grupos de interés.

El promedio compra de maquinaria en el sector en los últimos años ha sido de 1,6 máquinas por empresa, debido a los altos costos, acceso limitado a financiación, ausencia de proveedores nacionales de maquinaria especializada. Sumado a esto, son pocos los incentivos otorgados por el gremio que promuevan y faciliten la compra de maquinaria u otras tecnologías especializadas.

### 3.6 ANÁLISIS DE FACTORES JURIDISCOS Y AMBIENTALES

De acuerdo a la normatividad nacional vigente, la legislación aplicable se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Análisis Normatividad Ambiental en Colombia**

<b>Componente: Normativa</b>	<b>Aire Función</b>
*Decreto 02 de 1982	Prevención de la contaminación atmosférica
*Decreto 948 de 1995	Normas para la protección y control de la calidad del aire
*Decreto 2331 de 2007	Uso racional y eficiente de energía eléctrica
<b>Componente: Normativa</b>	<b>Agua Función</b>
*Decreto 1594 de 1984	Uso de agua y residuos líquidos.
*Ley 373 de 1997	Uso eficiente y ahorro del agua
*Decreto 2331 de 2007	Uso racional y eficiente de energía eléctrica
<b>Componente: Normativa</b>	<b>Suelo Función</b>
*Ley 09 de 1979	Medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos
<b>Componente: Normativa</b>	<b>Comunidad Función</b>
*Ley 9 de 1979	Es la Ley marco de la salud ocupacional en Colombia.
*Resolución 2400 de 1979 Minitrabajo	Estatuto General de Seguridad trata de disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimiento de trabajo.
*La Resolución 1016 de 1989 de Minitrabajo	Establece el funcionamiento de los programas de salud ocupacional en las empresas.
*Resolución 1792/1990	Se adoptan valores límites permisibles para la exposición al ruido
*Ley 55 de 1993	sobre la seguridad en la utilización de los productos químicos en el trabajo.
*Resolución 4059 de 1995	Reportes de accidentes de trabajo y enfermedad profesional

Elaboración propia de los autores

Cómo se puede ver en el cuadro anterior la legislación que aplica al sector no es tan específica, sin embargo la normativa actual protege los componentes ambientales garantizando el mínimo impacto posible.

### 3.7 CONCLUSIONES:

De acuerdo al análisis PEST se puede observar que en materia económica, el entorno empresarial colombiano es bastante estable, con un crecimiento esperado por encima del

promedio latinoamericano, tasas de cambio y de inversión atractivas para los inversionistas en múltiples sectores de la economía.

Las condiciones específicas del sector del calzado en Colombia, muestran que aunque el gobierno nacional ha desarrollado varias leyes para proteger la producción y el mercado interno, aún hay situaciones muy preocupantes que amenazan continuamente la competitividad del sector como la masiva importación de calzado chino a costos muy inferiores de producción, escases de materia prima de calidad internacional, la falta de tecnificación y personal capacitado en el proceso productivo.

Para poder afrontar las condiciones adversas que enfrenta el sector en los últimos años, las empresas deben tener cambios en sus modelos de negocio enfocándose en la colaboración con sus grupos de interés y construcción de una cadena productiva competente que cumpla con los estándares de calidad internacional.

#### ***4. KIDS CLUB Y SU MODELO DE NEGOCIO A TRAVES DEL TIEMPO***

A lo largo de su trayectoria empresarial, la empresa ha afrontado diferentes momentos, propios de su entorno que la han llevado a construir una configuración organizacional flexible y abierta al aprendizaje continuo; para mantener su permanencia en el mercado.

A continuación se presenta una tabla que muestra los 5 momentos más importantes y determinantes de la trayectoria empresarial de Kids club.

##### *Momentos determinantes:*

- Inicio - Acercamiento al sector.
- Oportunismo - Exploración del mercado - Emprendimiento.
- Operación - Creación y fortalecimiento de cadena de valor – Aprendizaje continuo.
- Consolidación – Gestión de Stakeholders – Programa de exportación.
- Proyección – Entorno adverso - Búsqueda de nuevos mercados.

**Tabla 4. Análisis de Momentos del Modelo de Negocio de Kids Club**

Momentos	Necesidades del Momento	Estrategias del momento	Generación de Valor	Dificultades	Estructura de Modelo de negocio	Factores Críticos de Éxito
<b>Momento 1: Inicio - Acercamiento al sector.</b>						
1992	* Oferta de productos de calzado para niños limitada, no había diferenciación en diseños, materiales, no disponibilidad en todas las tallas.	*Conocer más a fondo las necesidades de los consumidores, aprovechando el trabajo del fundador, de vendedor de calzado puerta a puerta.	*Creación de una muestra pequeña de zapatos con variedad de diseños, tallas y materiales.	*Financiación propia muy limitada y miedo al fracaso.	*Inexistente, la actividad solo se enfoca en la transformación de materia prima.	*Identificación de las necesidades de los clientes.
		*Crear zapatos con características estéticas diferentes (materiales - colores - detalles artesanales) para mostrarlos a los clientes y escuchar sus opiniones.		*Producción artesanal, rudimentaria, con espacio y mano de obra muy limitada.		*Se logra sorprender al mercado con diseños totalmente diferentes a los existentes.
<b>Momento 2 : Oportunismo - Exploración de Mercado – Emprendimiento</b>						
1993 - 1994	* Mejorar la oferta de diseños.	* Presentar el producto a mercado no popular, tiendas reconocidas y prestigiosas de la época.	*Consolidación de una línea de calzado para niños con variedad en diseños, materiales, tallas.	*Acceso al crédito bancario para la compra de maquinaria.	*se preguntan por una estructura inicial, pero el fundador asume la responsabilidad en todos los aspectos.	*aprendizaje continuo de las primeras colecciones y clientes.
	*Aumentar la producción fortaleciendo la capacidad instalada, mejorando las técnicas de producción artesanales.	* Alquilar espacio productivo más grande para incrementar niveles de producción. * Participación en feria nacional de Calzado y marroquinería en Bogotá para dar a conocer la marca y conocer proveedores.		*Acceso limitado a proveedores.		

1995 - 2000	* Aprendizaje de conceptos en Administración de empresas y contabilidad.	* Fundador toma diplomados en administración de empresas.	*Cuestionamiento sobre los beneficios del diseño más allá de lo estético para los consumidores.	*Mercados internacionales inexplorados.	*Se incorpora un responsable directo de la operación en diseño, manteniendo las responsabilidades del fundador en la parte administrativa.	*Mejor conocimiento de los proveedores y la calidad de sus productos.
	* Implementación de modelos técnicos para mejorar la productividad.	* Continua participación en ferias de calzado		*No conocimiento de los procesos para exportar.		*Empieza el concepto de reconcomiendo de marca.
	*Ingresar al programa de exportadores colombianos de calzado a USA.	* Inicio como proveedor para grandes almacenes de calzado.		*Primera exportación no se realizó con éxito.		

### Momento 3 : Operación - fortalecimiento de la Cadena de Valor - Aprendizaje continuo

2001 - 2002	* Reingeniería interna.	*Proceso de acreditación de calidad ISO 9000	*Desarrollo de primeros diseños enfocados en la salud los pies de los niños en base a las medidas y forma de sus pies.	* Tiempos de entrega y calidad de materia prima debido a la cultura de los proveedores.	*Primera estructura definida, con división de cargos y un enfoque especial en el diseño.	* Exploración del mercado en Europa permite ampliar la visión sobre diseños, funcionamiento.
	*Fortalecimiento de proveedores.	*Participación programa para productores de Colciencias - donde se desarrolla el 1 Viaje a Europa				*Inicio en la gerencia de pensamiento sistémico.
		*Alianzas estratégicas con proveedores para asegurar calidad y disponibilidad.				*Reingeniería del proceso de las suelas.

### Momento 4 : Consolidación - Gestión de Stakeholders - Programa de exportación

2003 - 2013	* Gestión de Stakeholders	* Inicio de Programa de Exportación	* Cambio total de modelos mentales y ruptura de Supuestos del sector	* Modelos mentales arraigados		* Impacto positivo dentro del Sector
	* Pruebas de calzabilidad y estudios formales.	* Continuación y desarrollo de nuevas alianzas estratégicas con proveedores.	* Comercialización por internet	* Falta de disponibilidad de recursos de proveedores.		* Zapatos técnicamente bien diseñados y con altos estándares de calidad.
	* Responder con necesidades de mercado más exigente (demanda sofisticada).	* Reformulación y transformación de know how	* Concepción de Innovación como oportunidad de crecimiento sostenido.			* Crecimiento orgánico sostenible e Integración de la cadena de proveedores.
	*Participar en nuevos procesos de exportación.	* Inmersión en cadena de valor de proveedores	* Creación de valor para cada agente de la cadena de valor. * Integración del concepto de salud en el producto ( intangible)	* Miedo a la Innovación	*Nuevas incorporaciones, mayor división de cargos.	* Monitoreo e interpretación de tendencias, reto a supuestos y paradigmas de la cultura colombiana y del sector.
<b>Momento 5: Proyección - entorno adverso - Búsqueda de nuevos mercados.</b>						
2014 - Actualidad	*Participar en nuevos mercados.	*Participación en ruedas de negocios de calzado en Brasil.		*Acuerdos para no vender los mismos diseños en el mercado nacional.		*Experiencia en el desarrollo de calzado.
	*Lanzar nuevos productos.	*Creación de línea propia de baletas para mujer.	*Creación de una línea de negocios, baletas enfocadas en el diseño y salud del zapato femenino.	*Penetración en el mercado con marca propia, altos costos de promoción comercialización	*Se busca la división en unidades de negocio.	*Conocimiento profundo de proveedores.
	*Consolidar la marca propia.	*Desarrollo de la tienda virtual.				

Elaboración propia de los autores

## ***4.1 ANÁLISIS DE MOMENTOS***

### ***MOMENTO 1: INICIO - ACERCAMIENTO AL SECTOR***

C.I Kids Club nace de la idea de un emprendedor que en un comienzo, aunque corto de recursos y trabajando en un pequeño taller de una manera muy artesanal, saca provecho de la oportunidad que ofrece el mercado y de la experiencia obtenida 7 años atrás trabajando como un empleado trascendental en una empresa del sector.

Su experiencia en el departamento de ventas le permitió atender al mercado de una manera muy cercana, creando buenas relaciones y permitiéndole tener un conocimiento amplio de las necesidades entonces existentes.

Henry, se da cuenta que el mercado de calzado para niños hasta el momento estaba desatendido y que la oferta existente carecía de características atractivas, siendo además muy limitada.

Su visión, confianza, disciplina, creatividad y decisión de emprender algo diferente, le llevan a trabajar en la construcción de un producto que en un comienzo marcara la diferencia en las vitrinas de sus clientes. Echa mano de sus conocimientos en diseño de calzado y se atreve a proponer al mercado un zapato con características claramente diferenciadas pero con componentes atractivos. Juego de colores y texturas marcan su primera colección, propulsores de una empresa en construcción que con un buen comienzo se proyecta para empezar a escribir su historia.

### ***MOMENTO 2: OPORTUNISMO – EXPLORACIÓN DEL MERCADO – EMPRENDIMIENTO***

Para 1993, se constituye legalmente la empresa y con este paso, se empieza a dar a conocer poco a poco en el mercado nacional. La relación con los clientes se vuelve cada vez más estrecha y se fortalece la credibilidad de la empresa en el medio. Gracias a la capacidad de Don Henry de observar y ser sensible a cada detalle, logra entender muy bien el comportamiento del mercado y responder a este oportuna y eficientemente, haciéndose creciente la demanda.



Para poder dar respuesta al mercado, Don Henry se ve en la necesidad de incrementar su producción, siendo consciente que sus recursos en el momento no podían cubrir con lo que el mercado estaba necesitando.

Lo primero que decide Don Henry, es ir en busca de alguna materia prima para poder abastecerse, sin embargo esta historia mágica da un vuelco cuando de casualidad en su búsqueda, se encuentra con un pequeño taller abandonado con algunas máquinas, mesas y herramientas en venta. Al ver esta oportunidad, y a pesar de sus limitaciones en recursos, decide arriesgarse a proponer un negocio en el cual las máquinas las toma en arriendo con ánimos de aumentar su producción y de esta manera en 6 meses comprar todo el taller.

Al año siguiente, la empresa adquiere la maquinaria, la demanda empieza a crecer cada vez más y Don Henry empieza a fortalecer su producto y a inquietarse por presentarlo a clientes más sofisticados.

Es así como en el año 1995 logra participar por primera vez en una feria de calzado, lo cual le permite darse a conocer, ampliar su visión, conocer proveeduría, y despertar el sentir de ser grande.

Este espacio de negocios le permite conectarse con clientes más influyentes en el sector obligándolo a exigirse un poco más con el fin de tener una buena capacidad de respuesta.

Don Henry, entiende que para llegar a ser una empresa reconocida necesita aprender conceptos en Administración, finanzas y contabilidad. Es así como se inquieta por empezar su propia formación en estas áreas.

### ***MOMENTO 3: OPERACIÓN - FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR - APRENDIZAJE CONTINUO***

Para 1995, Don Henry es invitado a conocer el mercado de calzado chileno, viaja a dicho país y logra concretar negocios con empresas prestigiosas como Hush Puppies, Paris y Falabella.

En Colombia nace una nueva propuesta de comercialización, la cual va orientada a desarrollar un reconocimiento de marca en el mercado, llamada Bosi; es con ellos con quienes se logra un crecimiento en el mercado nacional.

Don Henry, a mediados del año 1998, tiene su primer viaje a Europa por medio de una convocatoria ofrecida por COLCIENCIAS, en donde a través de la visita a diferentes empresas comprende los modelos de producción, fabricación a gran escala, la especialización del trabajo e integración de la cadena de abastecimiento.

Al llegar de nuevo al país, Don Henry decide empezar con un proyecto ambicioso para entonces, buscando aseguramiento de calidad en sus procesos mediante la aplicación de las normas ISO 9000, alcanzándola en el 2001; siendo la primera en el sector en alcanzarlo.

#### ***MOMENTO 4: CONSOLIDACIÓN - GESTIÓN DE STAKEHOLDERS - PROGRAMA DE EXPORTACIÓN***

Un grupo de inversionistas pertenecientes al sector de calzado en México y Estados Unidos, llegan al país en busca de empresas que pudieran participar activamente en un Programa exportador para dichos países. Al dirigirse al instituto de promoción. Comercio exterior, Proexport, son contactados inmediatamente con Don Henry, pues para el momento la empresa era considerada una de las mejores dentro de su sector.

El primer reto al que se vio enfrentada la empresa, fue ver la necesidad de replantear su know how para poder ser competitivo en su nuevo mercado.

La visión y sueño de Don Henry fue siempre ser grandes, por lo cual a pesar de la complejidad y el miedo a la innovación Don Henry toma la decisión de participar en tan ambicioso proyecto.

Las cosas, no fueron fáciles en un comienzo, dentro de la empresa se requería reformular procesos internos así como promover una cultura organizacional abierta al cambio. Se plantearon metas y objetivos claros que al ser asumidos por todo el equipo de la empresa se logró construir una visión compartida.

Sin embargo, los esfuerzos internos no eran suficientes, debían contagiar el entorno para asegurar un cambio radical y sostenible.

La empresa tuvo que enfrentarse a un sector caracterizado por tener modelos mentales rígidos, resistentes al cambio y conformista. La proveeduría por su parte, estaba tecnológicamente atrasada, con niveles de competitividad muy bajos y con productos que no

cumplían con estándares internacionales de calidad y estandarización. El sector en general estaba acostumbrado a la imitación como estrategia de crecimiento y la creatividad e innovación no hacía parte del modelo mental.

Esta situación fue desafiante, exigiéndole a don Henry un acercamiento y acompañamiento directo y constante con cada uno de los miembros de su cadena de abastecimiento con el fin de contagiarlos de su nuevo modelo mental, incentivar los a ser partícipes activos del cambio e influir directamente dentro de cada empresa para lograr que cada uno ejecutara mejoras en sus procesos productivos, de gestión y de administración.

Uno de los procesos más innovadores que Don Henry íntegro a su cadena de valor y que transformo por completo el producto, fue la aplicación de pruebas de calzabilidad para el desarrollo de cada uno de los estilos que hacían parte de una colección basada en el monitoreo de tendencias internacionales, a diferencia de sus competidores nacionales quienes no veían en el desarrollo una oportunidad de crecimiento.

Cambiar supuestos del sector llevo de tiempo, esfuerzo , disciplina y dedicación, sin embargo hoy Don Henry se siente orgulloso de haber podido ser el agente conductor de un crecimiento orgánico sorbible dentro del sector, donde la innovación es uno de los pilares principales.

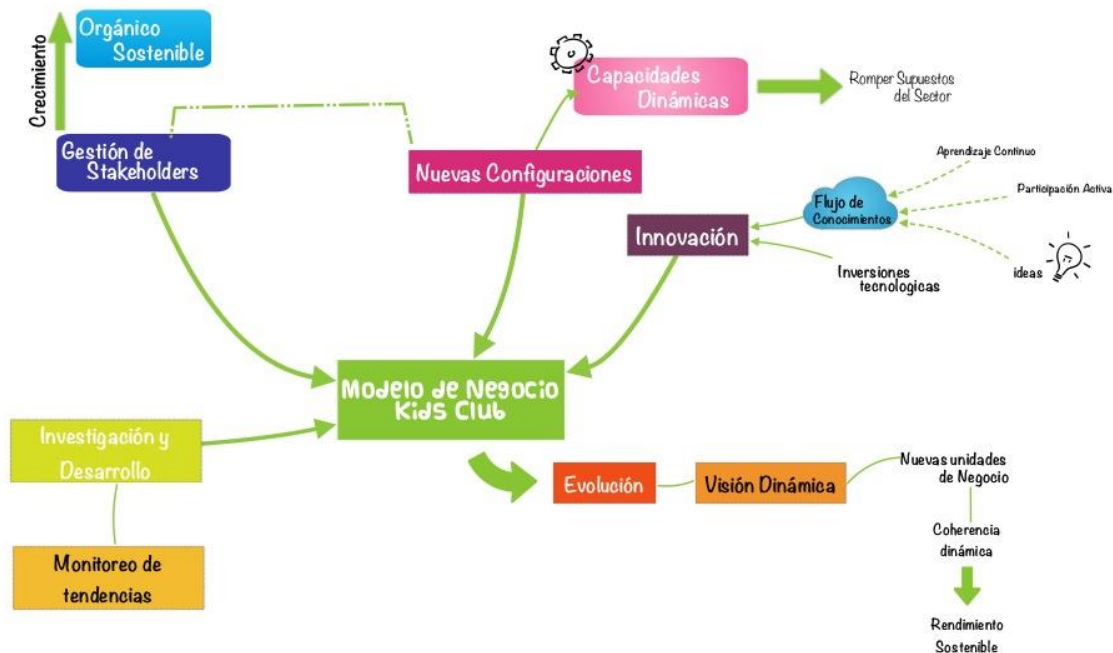
#### ***MOMENTO 5: PROYECCIÓN - ENTORNO ADVERSO - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS***

Actualmente el índice de exportación de la empresa ha decaído debido cambios adversos en el mercado internacional, la entrada de nuevos competidores a menores costos de producción y desaparición de proveedores. A pesar de todas estas circunstancias adversas el equipo de la empresa ha decidido buscar estrategias soportadas en sus fortalezas medulares para impulsar nuevas líneas de negocio, dirigidas a nuevos segmentos de mercado, implementando en su cadena de valor canales de distribución propios para llegar directamente a los consumidores sin intermediarios por medio de desarrollo de comercio electrónico.

## 4.2 CONCLUSIONES

Los componentes identificados del modelo de negocio de Kids Club son los siguientes:

**Figura 1. Componentes principales de Modelo de Negocio Kids Club**



Elaboración propia de los autores

**Capacidades dinámicas:** Kids Club ha logrado afrontar las condiciones adversas de su entorno, proponiendo a su sector una manera de pensar diferente, abierta al cambio y con un eje central llamado innovación, en donde se promueve la colaboración colectiva. De esta manera, rompe con los supuestos sector, creando nuevas configuraciones que le permiten ser más competitiva.

**Innovación:** Kids Club desde sus primeros años de operación entendió que para asegurar su perdurabilidad debía innovar constantemente y ofrecer nuevas respuestas a las necesidades del mercado. La empresa soporta el proceso innovativo en dos ejes principales, uno enfocado en el flujo de conocimiento constante entre todos sus agentes, a través del aprendizaje continuo, participación activa y generación de ideas. Y el otro eje enfocado en la inversión tecnológica con el objetivo de automatizar sus procesos productivos y administrativos.

**Investigación y desarrollo:** monitorear las tendencias del sector tomando como referentes mercados internacionales le han permitido estar a la vanguardia y aprender de las mejores prácticas.

**Gestión de Stakeholders:** La empresa inculcó en todos los agentes de su cadena de valor y suministro, la filosofía de trabajo conjunto para lograr mejores resultados y por ende un crecimiento orgánico sostenible.

**Visión dinámica:** El modelo de negocio de Kids Club a través del tiempo ha evolucionado gracias a una visión dinámica y a largo plazo. Hoy en día la empresa sigue planteándose retos como nuevas unidades de negocio, nuevos canales de distribución y programas de formación integrales y cualificados que atienden las necesidades productivas del sector con el fin de mantener una coherencia dinámica que permita mantener perdurabilidad y rendimientos sostenibles.

## **REFERENCIAS**

### ***Libros y artículos***

- Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003). A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models. 16th Bled eCommerce Conference eTransformation.
- Afuah, A. (2004) Business Models: A Strategic Management Approach. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin. From Van de Vrande, V., Lemmens, C., Vanhaverbeke, W. (2006), Choosing Governance Modes for External Technology Sourcing, R&D Management 36, 3, pp. 347-363
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555
- Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A., Seeing What's Next Using Theories of Innovation to predict Industry Change, Harvard Business School Press, Boston, 2004
- Constitución Política de Colombia. 1991.
- Cruz, Jorge y Navas, José. Otros. (2008) Concepto e implicaciones de las capacidades dinámica desde un enfoque de dirección del conocimiento.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. Universia Business Review (23), 86-107.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86–93.
- Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., et al. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. Research Policy, 32(4), 621–638.
- Osterwalder, A. (2004), The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach, Ph.D. dissertation, University of Lausanne
- Porter M. (1996). Why is Strategy?, Harvard Business Review.
- Seddon, P.B., Lewis, G.P. (2003), Strategy and Business Models: What is the Difference?, In Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, pp. 236-248

- SENGE, Peter M. (1990): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica, 1992
- Tappscot. (1996). The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2), 3–8.
- Tucker, R. (2001), Strategy Innovation takes Imagination, Journal of Business Strategy, Vol. 22., No. 3, pp. 23-7
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. Universia Business Review (23), 108-121.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. Working papers / IESE Business School, University of Navarra ; 862

### ***Recursos electrónicos***

- APICCAPS. (2012). World Footwear 2012 Book. Disponible web: <http://www.worldfootwear.com/docs/2012/2012WorldFootwearYearbook.pdf>
- Asociación de la Industria de Navarra. La gestión de la innovación en 8 pasos. <http://www.navarrainnova.com/pdf/2008/8pasos.pdf> Pamplona, España. 2008.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. ACIMCAM (2013) ¿Cómo va el sector? Disponible web en: [file:///C:/Users/JULIETH/Downloads/comovaelsector\\_diciembre%202013.pdf](file:///C:/Users/JULIETH/Downloads/comovaelsector_diciembre%202013.pdf)
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). Disponible web: <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>
- Cilleruelo, E. (2010). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización, (34), 91-98.
- Leung, C.H. (2007). Evolution of the Business Model. Master Thesis Innovation Management. Technical University Eindhoven. Department Technology Management. <http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/leung2007.pdf>

- Mendoza, Oscar. (2013). Mortalidad empresarial. Disponible web: <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2011). La guía fácil del Programa de Transformación Productiva. Disponible web: <http://www.ptp.com.co/documentos/Gu%C3%ADa%20F%C3%A1cil%20del%20PTP.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.(2013). Avanzan medidas para fortalecer industria del cuero, calzado y marroquinería. Disponible web: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6855>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia.(2012) Boletín de Educación superior N° 20. Disponible web: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-92779\\_archivo\\_pdf\\_Boletin20.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf)
- Ramírez, Marta. (2012). El régimen impositivo colombiano: una mirada a su estructura jurídica y económica. Disponible web: <http://coaliccionindustrial.com.co/Data/Sites/1/Investigaciones/investigacion%20impuestos.pdf>
- Servicio Nacional De Aprendizaje. (2004). Cadena Productiva Del Cuero. Disponible web: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CADENA%20CUERO,%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERIA.pdf>
- Supply chain web, (2011). Teoría del caos en la cadena de suministro. Disponible web: [http://supplychainw.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=546:teoria-del-caos-en-la-cadena-de-suministro&catid=52:estrategias-logisticas &Itemid=27](http://supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=546:teoria-del-caos-en-la-cadena-de-suministro&catid=52:estrategias-logisticas &Itemid=27)
- Universidad Autónoma de Bucaramanga. (2006). Sector del calzado y cuero. Disponible web: <http://unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/Actualidad-UNAB/Desarrollo?codigonoticia=546&envia=PCOM>
- Universidad Del Rosario. (2013). Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Disponible web: [http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)



➤ Vanguardia.com. (2014). Colombia es el país latino con mayor crecimiento económico. Disponible web:

<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/241008-colombia-es-el-pais-latino-con-mayor-crecimiento-economico-minhacienda>