

**ESTUDIO DE MEDICIÓN DE POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA DE
CALZADO MANUFACTURA HORTÚA LEAL
(MHL)**

**MARIA ANGÉLICA HERRERA PIÑEROS
SEBASTIAN HORTÚA LEAL
ANDREA CAROLINA MORALES VENDRIES**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2009**

**ESTUDIO DE MEDICIÓN DE POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA DE
CALZADO MANUFACTURA HORTÚA LEAL
(MHL)**

**MARIA ANGÉLICA HERRERA PIÑEROS
SEBASTIAN HORTÚA LEAL
ANDREA CAROLINA MORALES VENDRIES**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
RAFAEL ALBERTO TELLO GRACIA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2009**

DEDICATORIA

Este trabajo va dirigido a la empresa Manufactura Hortúa Leal como una alternativa para su perdurabilidad.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, hermanos y amigos quienes con su persistencia y apoyo incondicional hicieron posible este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

<u>LISTAS ESPECIALES</u>	II
<u>RESUMEN</u>	III
<u>ABSTRACT</u>	IV
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>1 CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DEL SECTOR DEL CALZADO</u>	10
1.1 SECTOR DEL CALZADO A NIVEL MUNDIAL	10
1.1.1 Principales modelos en el sector calzado del mundo	12
1.2 SECTOR DEL CALZADO EN COLOMBIA	13
1.2.1 Materiales usados en el sector calzado	15
1.2.2 La importancia del cuero	16
1.2.3 Principales asociaciones que conforman el sector del calzado en cuero	18
1.2.4 Semana Internacional de la Moda en Bogotá	20
1.2.5 Análisis de la competencia	21
1.2.5.1 Principales competidores nacionales	21
<u>2 ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA “MHL”</u>	23
2.1 Perfil de la empresa	23
2.2 Antecedentes	24
2.3 Direccionamiento estratégico	25
2.3.1 Misión	25
2.3.2 Visión	25
2.3.3 Objetivos	25
2.3.4 Estrategias	26
2.4 Análisis interno de la empresa	27
2.4.1 Talento Humano	27
2.4.1.1 D.O.F.A. (Área Gestión Humana)	32
2.4.2 Contabilidad, costos y finanzas	33
2.4.2.1 D.O.F.A. (Área contable)	33
2.4.3 Producción y tecnología	34
2.4.3.1 Objetivos y políticas de operaciones	35
2.4.3.2 Cadena de suministro	37
2.4.3.3 Procesos de producción	41
2.4.3.4 Tecnología	43
2.4.3.5 Producción	44
2.4.3.5.1 Calidad	44
2.4.3.5.2 Inventarios	45
2.4.3.6 D.O.F.A. (Área Producción)	46
2.4.4 Área de mercadeo	47

2.4.4.1	Estrategias	51
2.4.4.2	Innovación en el plan de mercadeo	54
2.4.4.3	Características del empaque (lista de empaque – prevenciones)	55
2.4.4.4	Garantías	55
2.4.4.5	Aspectos determinantes de la fijación del precio	55
2.4.4.6	Principales clientes	55
2.4.4.7	Atención al cliente	56
2.4.4.8	Canales de distribución.....	56
2.4.4.9	Publicidad.....	57
2.4.4.10	Factores de éxito.....	58
2.4.4.11	D.O.F.A. (Área de mercadeo)	58
3	<u>ESTUDIO INTELIGENCIA DE MERCADEOS (IM)</u>	61
3.1	Modelo de medición de potencial exportador (MPE).....	61
3.1.1	Comportamiento de expansión	62
3.1.2	Capacidades competitivas	62
3.1.3	Percepción de barreras	63
3.1.4	Perfil del gerente	63
3.1.5	Resultados MPE.....	63
3.2	Preselección de países.....	64
3.2.1	Primer Filtro.....	65
3.2.1.1	Países Candidatos	65
3.2.1.2	Variables generales	66
3.2.1.3	Resultados primer filtro	71
3.2.2	Segundo Filtro	72
3.2.2.1	Países escogidos	72
3.2.2.2	Variables específicas	72
3.2.2.3	Resultados segundo filtro.....	74
3.2.3	Mercados seleccionados.....	74
3.2.3.1	País Objetivo: Mercado alemán	74
3.2.3.1.1	Sector calzado en Alemania	75
3.2.3.1.1.1	Cooperaciones de compra	77
3.2.3.1.1.2	Ferias Alemanas	78
3.2.3.1.1.3	Gustos y preferencias del mercado alemán.....	79
3.2.3.2	País Alternativo: Mercado Español.....	80
3.2.3.2.1	Barreras de entrada	83
3.2.3.2.2	Gustos y preferencias del mercado español.....	86
3.2.3.3	País contingente: Mercado Peruano.....	87
3.2.3.3.1	Características del sector calzado en Perú.....	89

3.2.3.3.2 Barreras al comercio	91
4 PLAN DE ACCIÓN (PA)	94
4.1 Mejoramiento interno (corto plazo)	95
4.2 Estrategias dirigidas a los mercados seleccionados (mediano plazo)	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
· CONCLUSIONES	100
· RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	104

TABLA DE ANEXOS

- ANEXO 1. ENCUESTA PARA RECOLECCION DE INFORMACION DEL POTENCIAL EXPORTADOR MHL
- ANEXO 2. EVALUACIÓN Y RESULTADOS DEL MPE PARA MHL
- ANEXO 3. PLAN DE TRABAJO MHL
- ANEXO 4. MATRIZ APLICADA PARA OBTENER RESULTADOS DEL PRIMER FILTRO PAÍS
- ANEXO 5. MATRIZ APLICADA PARA OBTENER RESULTADOS DEL SEGUNDO FILTRO PAIS
- ANEXO 6 REFERENCIA DE STANDAR & POOR'S

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Producción del sector Calzado por los países tradicionales	11
Cuadro 2: Producción de la primera ola en el sector calzado en el mundo	11
Cuadro 3: Producción de la segunda ola en el sector calzado en el mundo	12
Cuadro 4: Importaciones mundiales 2006 – 2007 del sector calzado.....	14
Cuadro 5 Exportaciones mundiales 2006 - 2007 del sector calzado.....	14
Cuadro 6: Producción de cuero y pieles.....	17

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resultados MPE de MHL	64
Tabla 2 Ejemplo modelo de valoración.....	64
Tabla 3 Tamaño de la población	66
Tabla 4 Calificación PIB	67
Tabla 5 Calificación PIB per cápita	67
Tabla 6 Calificación crecimiento del PIB	68
Tabla 7 Calificación tasa de desempleo.....	69
Tabla 8 Calificación inflación	69
Tabla 9 Puntaje países primer filtro.....	71
Tabla 10 Puntaje países segundo filtro	74
Tabla 12 Ferias representativas en Alemania	78
Tabla 13 Exportaciones del sector de calzado en España	81
Tabla 14 Importaciones del sector de calzado en España.....	82
Tabla 15 Exportaciones peruanas por subsector de calzado y cuero.....	88

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Espina de pescado	8
Ilustración 2 Materiales de calzado en Colombia	15
Ilustración 3 Organigrama MHL	28
Ilustración 4 Proceso productivo de MHL.....	35
Ilustración 5 Orden de pedido MHL.....	38
Ilustración 6 Pirámide Brunett	53
Ilustración 7 Estructura de la distribución del calzado en Alemania	80

RESUMEN

Manufacturas Hortúa Leal (MHL) es una PYME familiar dedicada a la producción de calzado y artículos de cuero. Debido a la sobre oferta en el mercado colombiano, la empresa ha perdido clientes importantes y como consecuencia sus ganancias han disminuido considerablemente durante los últimos años. Para garantizar la perdurabilidad de la organización, la gerencia ha propuesto como alternativa la búsqueda de mercados extranjeros para exportar el calzado.

El problema radica en la inexperiencia de la empresa en materia de exportación y en la incertidumbre del mercado al que se debe exportar. Este trabajo se enfoca en medir el potencial exportador de la empresa para determinar si está en condiciones de desarrollar un proceso de expansión y examinar a través de un filtro los países candidatos para exportar el calzado.

PALABRAS CLAVE

- Potencial exportador
- Calzado
- Filtro país
- Modelo de Medición
- PYME
- Internacionalización

ABSTRACT

Manufactures Hortúa Leal (MHL) is a small family business that manufactures leather footwear and accessories. Due to the overwhelming supply in the Colombian market, the organization has lost important customers and as a result the benefits have decreased during the last couple of years. To guarantee the perpetuity of the enterprise, the management has proposed as an alternative the exploration of new opportunities in the global market to trade the footwear.

The challenge for this organization is the lack of experience in the process of exportation and the uncertainty of the market to which export. This investigation focuses in the measurement of the export potential of MHL to determine if it has the necessary conditions to develop a process of this magnitude and examine through a filter the possible countries to export the leather footwear.

KEY WORDS

- Export Potential
- Footwear
- Country filter
- Model of Measure
- PYME
- Internationalization

INTRODUCCIÓN

La firma de nuevos tratados y acuerdos comerciales han promovido el ingreso de empresas extranjeras al mercado colombiano y han forzado a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a enfrentar nuevos desafíos para mantenerse vigentes. Los clientes demandan productos de calidad a bajos precios y las empresas deben innovar constantemente para poder satisfacerlos. Manufacturas Hortúa Leal (MHL), una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de calzado y accesorios en cuero, es el caso representativo de una PYME luchando por sobrevivir en el complejo sector del calzado colombiano; un mercado saturado de oferta y con clientes cada día más especializados que exigen productos de calidad con diseños innovadores a bajos precios.

La empresa cuenta con la ventaja comparativa que le brinda el cuero colombiano, y la innovación en los diseño. Desafortunadamente, esta “ventaja comparativa” no es una fórmula de éxito en un país en donde el cuero se encuentra en abundancia y hay compañías mejor posicionadas que ofrecen productos en este material a mejores precios. La PYME está perdiendo competitividad en el mercado nacional y la gerencia de MHL, consciente de esta situación, está en búsqueda de soluciones alternativas que permitan exportar su calzado a países que valoren la calidad del cuero colombiano. El gerente general, el Sr. Roberto Hortúa, desea estudiar la posibilidad de comercializar el calzado en el extranjero a través de vendedores locales como lo ha venido haciendo en Colombia.

El problema principal de MHL radica en la inexperiencia de la empresa en materia de exportación, esta PYME nunca ha exportado sus productos y aún se encuentra en la etapa de posicionamiento de marca en Colombia. El alto nivel de competencia ha limitado sus clientes, principalmente los

mayoristas, y la empresa se ve en la necesidad de diversificar mercados para poder seguir generando rentabilidad como lo ha venido haciendo hasta ahora. Los directivos no tienen claro a qué país se puede exportar, ni las barreras de entrada que enfrentarán, desean tomar ventaja de los acuerdos y tratados comerciales que tiene Colombia con otros países para poder aprovechar la exención total o parcial de aranceles.

MHL presenta un dilema interesante: seguir explotando una aparente “ventaja competitiva” en un mercado con exceso de oferta o arriesgarse a conquistar mercados extranjeros con la incertidumbre que conlleva un proceso de esta magnitud.

El principal propósito de este proyecto es evaluar el potencial exportador de la empresa MHL y proponer recomendaciones para superar las deficiencias que impidan llevar a cabo un proceso de exportación exitoso. Igualmente, se identificaron las fortalezas de MHL para establecer estrategias de exportación y se desarrolló un plan de inteligencia de mercados que permitió la exploración de oportunidades en diferentes países para identificar los mercados potenciales y poder seleccionar un país objetivo, un país contingente y país alterno para exportar. La investigación se limitó a evaluar las posibilidades de mercado para la línea de calzado en cuero que maneja la empresa MHL en la línea sport y casual para mujer, hombre y niños y analizar su posibilidad de mercado en el extranjero¹.

El proyecto se realizó para entender los efectos de la globalización en la economía local y como las PYMES adoptan estrategias para combatir y estar preparadas ante la competencia. Esta investigación permite poner a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario y les brinda a los autores la oportunidad de presentar recomendaciones a una PYME sin experiencia exportadora.

¹ Partida arancelaria 6403200000, Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo. PROEXPORT COLOMBIA, “Intelexport”. Colombia 2005, disponible en: www.proexport.com.co/SII/Cexterno/intelexport/BusquedaProducto.aspx?país, febrero 2009.

La investigación permite experimentar de primera mano los efectos de la globalización en la economía local y entender como las pequeñas y medianas empresas deben adoptar estrategias para combatir y prepararse para la competencia. La situación actual Colombiana motiva a realizar este tipo de estudios; las PYMES en este país necesitan salir a buscar otros mercados aprovechando la paulatina reducción de barreras arancelarias alrededor del mundo. El trabajo tiene como intención la ruptura de los paradigmas existentes alrededor de los temas de exportación; las PYMES colombianas deben reconocer sus fortalezas y trabajar en sus debilidades y dar el primer paso para realizar un proceso de exportación.

El proceso de exportación no es tema nuevo en Colombia, desde el último año del gobierno de Virgilio Barco (1886 – 1990) y durante el periodo de Carlos Gaviria (1990 – 1994) se trabajó en un proceso de modernización interno² para nivelar a Colombia con el resto del mundo, estableciendo relaciones comerciales y compitiendo en el mercado mundial. Esta época quedo marcada en la historia como la apertura comercial; fue un proceso gradual para poder brindarles tiempo a los empresarios para adaptarse a los nuevos cambios que se avecinaban. Colombia despertó de su letargo y emprendió una política aperturista que se fundamentó en la necesidad de satisfacer la demanda extranjera y la reducción de las barreras comerciales para facilitar el intercambio de bienes y servicios entre los países.

Hoy en día, las reformas estructurales, la política de seguridad democrática, el ajuste fiscal, la credibilidad del gobierno, las tasas de interés competitivas, la reactivación de la demanda, entre otros factores, han brindado garantías a los inversionistas extranjeros permitiendo estimular el crecimiento económico en el país. Según la Embajada de Colombia en Washington D. C., para el 2010, se espera que el país tenga acuerdos

² El Consejo de Política Económica y Social (CONPES) fue el encargado en el gobierno del Presidente Barco de fomentar la política aperturista. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. *CONPES*. "Antecedentes". Colombia, 2009, disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>, abril 2009

comerciales firmados con 53 países³ lo cual demuestra la proyección que se maneja en materia de comercio internacional.

Al mejorar las condiciones internas en el país se han abierto las puertas en el exterior, se ha incrementado la inversión extranjera reflejada en la llegada de grandes compañías pero estas amenazan la existencia de las pequeñas empresas que no están preparadas para enfrentar la competencia internacional. Para las PYMES se han establecido programas de información en Proexport, la entidad promotora de exportaciones del gobierno, organizaciones como MIPYME y Bancoldex se han encargado de apoyar y brindar créditos para las PYMES interesadas en llevar a cabo un proceso de exportación. Las exportaciones colombianas están adquiriendo competitividad porque se ha invertido en tecnología y capacitación. Con las oportunidades que se presentan con la firma de tratados y alianzas, muchas PYMES han salido a exportar con resultados exitosos. Los acuerdos preferenciales y la reducción de barreras comerciales permiten establecer alianzas y poseer productos en el mercado internacional.

Aún así existe todo un paradigma alrededor del tema de exportación, hay desinformación y un ambiente de pesimismo a pesar de los programas promotores de exportación e información existentes. No se puede ignorar el fenómeno de la globalización y para garantizar la perdurabilidad en el mercado se debe ir un paso delante de la competencia, los colombianos manejan una visión de corto plazo en sus negocios y eso debe cambiar.

Las PYMES deben proponerse realizar un examen de introspección para poder conocer su capacidad para exportar. Existen diferentes métodos que han sido aplicados para realizar dicha medición en los diversos sectores de la economía; herramientas como el DOFA o los índices de gestión ayudan a formar una idea sobre la posición de la empresa y su capacidad en el cumplimiento de los objetivos. La DOFA es un instrumento de medición que

³ Como parte de la campaña para la aprobación del TLC con EEUU, la Embajada de Colombia en Washington informa a través de panfletos sobre los futuros acuerdos comerciales que el país está negociando. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, Embajada de Colombia en Washington D.C., Acuerdos comerciales proyectados por Colombia para el año 2010. *Folleto informativo*. Washington D.C., Estados Unidos. septiembre 2008.

permite analizar las variables internas (debilidades y oportunidades) y externas (fortalezas y amenazas) en una organización. La herramienta es aplicable en todos los campos y es usada en múltiples proyectos para establecer estrategias (ver: Sugerencias para el plan estratégico del sector agrícola colombiano)⁴.

Los indicadores de gestión corresponden a los instrumentos de medición que las organizaciones plantean para poder corroborar el cumplimiento de los objetivos planteados. Es un instrumento que permite conocer la capacidad de la empresa para llevar a cabo un proceso de exportación. El investigador y profesor Juan Francisco Gutiérrez Betancur, de la Universidad de Antioquia en su trabajo "Formulación de Proyectos"⁵ plantea los siguientes índices de gestión: índice de eficiencia, índice de eficacia, índice de efectividad, índice de impacto, índice de igualdad e índice de actividad. El Profesor plantea la fijación de los indicadores como medidores de logros y no como los ejecutores de los mismos, es decir, cada indicador mide la gestión pero no la ejecuta por sí mismo. De igual manera, resalta la importancia de conocer el desarrollo de las actividades internas de la organización para poder conocer la capacidad de la misma.

El modelo de potencial exportador propuesto en esta investigación plantea unos objetivos similares a los expuestos por el DOFA y los indicadores de gestión. El modelo recoge información a través de la encuesta realizada a los directivos de la empresa para poder organizar la información y brindar una calificación sobre el potencial de la empresa.⁶

⁴ VELASCO RODRÍGUEZ, Nubia Milena y García, Alberto. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería Industrial. "Sugerencias para plan estratégico del sector agrícola colombiano". Bogotá D.C., Junio 2005.

⁵ GUTIÉRREZ BETANCUR, Juan Francisco. Universidad de Antioquia, Instituto Universitario de Educación Física, Antioquia, "Formulación de Proyectos", disponible en: http://74.125.47.132/search?q=cache:ndjWoS_PvYsJ:www.comfama.com/contenidos/bdd/5573/Proyectos%2520p%C3%BAblicos.Univ.Antq.ppt+Formulaci%C3%B3n+de+Proyectos+%2B+GUTIERREZ+BETANCUR&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co, febrero 2009

⁶ VELASCO RODRÍGUEZ, Nubia Milena y García, Alberto. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería Industrial. "Sugerencias para plan estratégico del sector agrícola colombiano". Bogotá D.C., Junio 2005.

⁶ MARÍN MELO, Alejandra y Laurerio Martínez, Daniella. Universidad de los Andes, Facultad de Administración. "Predicción del potencial exportador". Bogotá D.C., Septiembre 2004.

Las evaluaciones de introspección le permiten a la organización determinar las fortalezas para poder explotarlas y sus desventajas para poder remediarlas. Cuando se tiene la confianza de poseer un producto o servicio competitivo con valor agregado se puede proceder a realizar el análisis del mercado internacional para seleccionar el destino de exportación. Hay diferentes métodos para hacer un análisis de mercado internacional, el propuesto en este trabajo es un filtro de países en donde se seleccionan un número determinado de países candidatos y se analizan según criterios determinados con las variables que previamente se han seleccionado y asignado un peso.

La selección de los países también se hace con base a diferentes teorías. Un estudio en Chile sobre los posibles países candidatos para exportar leche decidió hacer un estudio de precio de sus competidores.⁷ Su selección se hizo de acuerdo al país que ofrecía la leche más costosa, porque de esta manera la empresa podía llegar a competir con precios más bajos.

Otro modelo es el análisis de prospectiva en el cual se plantean diferentes escenarios a futuro para evaluar los resultados de tomar determinadas decisiones.⁸ La prospectiva es definida por Gaston Berger, fundador de la disciplina como *ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.*⁹ Los escenarios buscan plantear situaciones posibles en un futuro para poder planificar acciones que bien eviten su existencia o acelerar el escenario si es en beneficio de los objetivos propuestos.¹⁰

⁷ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, Facultad de agronomía e ingeniería, "Cambio estructural en el sector chileno: Potencial exportador y desafíos" Santiago 2001, disponible en: <http://www.rcia.puc.cl/Espanol/pdf/28-3/117-130.pdf>, Marzo 2009

⁸ DUQUE CHRISTIAN, Marmolejo Eduardo Felipe y Rueda de Torres María Teresa. Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería y electrónica, "Análisis de prospectiva de la generación distribuida en el sector electrónico de Colombia", disponible en: <http://www.rcia.puc.cl/Espanol/pdf/28-3/117-130.pdf>, marzo 2009

⁹ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, Facultad de Administración, "Predicción del potencial exportador de las pymes colombianas". Bogotá D.C., Septiembre 2004, disponible en: <http://escenarios.ideario.es/post.php/1040/>, febrero 2009

¹⁰ GODET, MICHEL. *Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Londres. Económica, 2006.

Para poder presentar las recomendaciones y sugerencias para el proceso de exportación ante la junta directiva de MHL, se elaboró el modelo de potencial exportador y un proceso de filtro de países. En la primera fase, para el modelo de potencial exportador, se recolectó información sobre la empresa a través de una encuesta realizada al gerente general, el Sr. Robert Hortúa, que cuestionaba la experiencia en el sector calzado, el funcionamiento interno de la empresa y la experiencia en ventas y comercialización. Se organizó la información dentro del modelo categorizando las variables relevantes en el proceso de exportación. El modelo evalúa las respuestas y le otorga a cada variable una calificación.

En la segunda fase, para el filtro de países, el gerente general indicó 15 países que su empresa había considerado para realizar las exportaciones. Se tomaron 12 variables sugeridas en la página de la organización encargada de promover las exportaciones en Colombia, PROEXPORT¹¹, para seleccionar 5 países que presentar condiciones favorables para exportar el calzado colombiano. Con los resultados se realizó un segundo filtro utilizando variables específicas seleccionadas en común acuerdo con el Sr. Hortúa. Los resultados nos llevaron a recomendar a Alemania como país objetivo, a España como país contingente y a Perú como país alterno.

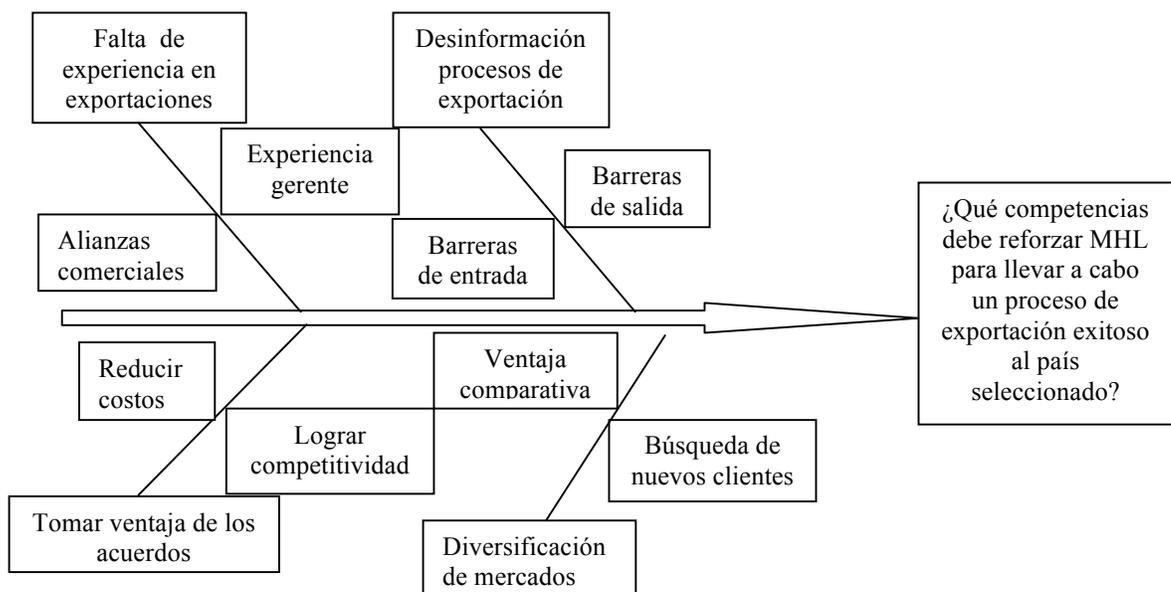
Alemania, según el estudio de este documento, presenta condiciones favorables para la exportación de calzado en cuero. La demanda del país por el producto, las preferencias que Colombia goza con la Unión Europea y el reconocimiento por la calidad del cuero colombiano, así como las ferias internacionales y el apoyo de entidades promotoras de exportación como lo es Proexport en Colombia, hacen posible las negociaciones con distribuidores alemanes para comercializar el calzado MHL en Alemania.

Las características del proyecto implican una investigación cualitativa; es importante analizar el entorno en el que se desarrollan las actividades de

¹¹ PROEXPORT COLOMBIA, INTELEXPORT, "Inteligencia de Mercados" Bogotá D.C., 2005, disponible en: www.proexport.com/Intelelexport, enero de 2009

comercialización de la empresa de calzado, así como su interrelación con los competidores. Siendo el objetivo final del proyecto, la entrega de recomendaciones sobre el proceso de exportación con base a la información recopilada, se maneja la teoría fundada, puesto que “su objetivo es presentar una teoría a partir de los datos obtenidos durante la investigación”¹². Como hipótesis se plantea que MHL cuenta con el potencial para llevar a cabo un proceso de exportación; la empresa necesita diversificar mercados y comercializar el calzado en el extranjero de lo contrario la empresa sucumbirá ante la sobreoferta en el mercado colombiano.

Ilustración 1 Espina de pescado



Fuente: de los autores

Como variables independientes se tomó en cuenta el incremento de la competitividad en la industria del calzado nacional, los incentivos gubernamentales, las barreras de entrada y de salida, los acuerdos y tratados comerciales firmados y los créditos financieros que se encuentran en el país.

¹² ICONTEC, "Generalidades de un proyecto de Investigación". Bogotá D.C, disponible en <http://74.125.95.132/search?q=cache:EACV->, marzo de 2009.

Las variables dependientes de la investigación son los ingresos por ventas, el incremento de la producción, la capacitación y formación en temas de exportación, el desarrollo de producto y la capacidad de endeudamiento.

En el mundo globalizado en el que nos encontramos actualmente, los empresarios deben comprender que el éxito de sus negocios y la perdurabilidad de los mismos dependen en gran parte de su interrelación con los mercados internacionales. Hoy no es excusa el tamaño de las empresas, pues en Colombia tenemos ejemplos de PYMES que han llevado sus productos al exterior con éxito. Ha llegado el momento de pensar en la competencia local e internacional como un estimulante para diversificar mercados en el exterior.

1 CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DEL SECTOR DEL CALZADO

1.1 SECTOR DEL CALZADO A NIVEL MUNDIAL

El sector calzado a nivel mundial ha mantenido unos niveles de estabilidad a lo largo del tiempo, sin embargo en los últimos años la entrada y salida de nuevos competidores están haciendo de este un sector atractivo y a su vez más competitivo.

Los cambios más relevantes que ha tenido este sector son el ingreso de competidores como China e Indonesia y la salida de mercados que habían liderado el sector como lo eran Argentina, Alemania, Francia y Estados Unidos debido a situaciones internas y las crisis económicas que han tenido que enfrentar cada una de ellas. El único país que se ha mantenido vigente en el sector del calzado es Italia.

Se puede decir que el sector se ha caracterizado por tres etapas relevantes:

✓ Producción por parte de los países tradicionales¹³, es decir los que lideraban el sector calzado en sus inicios, estos países son: Argentina, República Checa, Francia, Alemania, Italia, España, Reino Unido y Estados Unidos.

¹³ MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, Centro de estudios para la producción, Análisis Sectorial, "Características del comercio mundial, producción de calzado países tradicionales", Buenos Aires, República de Argentina, disponible en: <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>, marzo 2009.

Cuadro 1: Producción del sector Calzado por los países tradicionales

Producción de calzado. Países tradicionales

En millones de pares

	Argentina	Rep. Checa	Francia	Alemania	Italia	España	RU	EE.UU.	Total
1991	91.4	90.0	90.0	64.1	410.9	197.2	120.1	280.5	1344.2
1992	89.7	75.0	72.7	56.3	433.4	191.8	110.8	275.7	1305.4
1993	73.7	60.0	69.7	56.4	418.6	197.8	112.7	252.0	1240.9
1994	65.2	45.4	67.1	48.9	451.8	190.4	105.6	242.6	1217.0
1995	64.4	41.7	65.6	46.5	471.3	186.9	103.1	227.1	1206.6
1996	63.5	35.1	59.3	44.2	476.2	196.0	91.7	220.5	1186.5
1997	62.6	26.9	59.1	40.4	460.5	207.5	89.0	203.5	1149.5
1998	61.7	23.4	53.3	41.5	424.9	220.8	82.8	165.1	1073.5

Fuente: Recuperado de la página <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>, marzo 2009

- ✓ Producción por parte de los nuevos competidores ¹⁴ (Primera ola de nuevos productores), esta etapa está constituida por: Indonesia, Corea , Taiwán, Tailandia, Brasil, Portugal.

✓

Cuadro 2: Producción de la primera ola en el sector calzado en el mundo

Producción de calzado. Primera ola de nuevos productores.

En millones de pares.

	Indonesia	Corea	Taiwán	Tailandia	Brasil	Portugal	Total
1991	280.0	490.0	375.7	300.0	433.5	105.0	1984.2
1992	350.0	380.0	255.0	320.0	530.0	102.0	1937.0
1993	390.0	310.0	188.0	350.0	583.0	101.2	1922.2
1994	500.3	210.0	145.0	400.0	541.0	108.9	1905.2
1995	546.5	185.0	91.8	410.0	499.5	96.5	1829.3
1996	635.0	165.0	74.1	320.0	586.0	99.5	1879.6
1997	527.2	148.0	60.0	276.0	520.0	103.3	1634.5
1998	316.3	171.0	52.0	260.0	516.0	104.0	1419.3

Fuente: Recuperado de la página <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>, marzo 2009

¹⁴ Ibid.

- ✓ Producción por parte de nuevos competidores¹⁵ (Segunda ola de nuevos productores): conformado por los siguientes países: India Vietnam China, quienes lideran en este momento la producción y exportación en el sector calzado, acompañado de Italia quien no pierde su posición en este mercado.

Cuadro 3: Producción de la segunda ola en el sector calzado en el mundo

Producción de calzado
Segunda ola de nuevos productores.
En millones de pares

	India	Vietnam	China	Total
1991	229.0		2800	3029.0
1992	400.0		2950	3350.0
1993	420.0		3100	3520.0
1994	440.0	130.6	3750	4320.6
1995	462.0	152.0	4270	4884.0
1996	700.0	147.8	4500	5347.8
1997	680.0	206.0	5252	6138.0
1998	685.0	212.7	5520	6417.7

Fuente: Recuperado de la página <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>, marzo 2009

1.1.1 Principales modelos en el sector calzado del mundo

Según el estudio realizado en México para el Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado¹⁶ en donde se buscaba responder a los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno entre los años 2001 y 2006, el sector del calzado mundial trabaja en base a diversas estrategias, pero en particular se pueden destacar tres: el modelo chino, el modelo italiano y el modelo de la empresa multinacional.

- Modelo Chino¹⁷

El mercado chino se caracteriza por su manufactura a escala masiva a mínimo costo. La inyección de capital y el apoyo tecnológico de sus socios

¹⁵ MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, Centro de estudios para la producción, Análisis Sectorial, "Características del comercio mundial, producción de calzado países tradicionales", Buenos Aires, República de Argentina, disponible en: <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>, marzo 2009.

¹⁶ Secretaria de Economía. "Programa para la competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado", México, abril 2009, disponible en Internet: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/Texto.pdf>, marzo 2009

¹⁷ *Ibíd.*

comerciales en Taiwán y Hong Kong, le permite a los chinos producir por volúmenes productos estandarizados y aprovechar la logística y contactos de sus socios para comercializar sus productos.

- Modelo Italiano¹⁸

Son reconocidos en el mercado mundial del calzado por su trayectoria y tradición y son tomados como indicadores de las últimas tendencias de la moda. A diferencia del modelo chino, el modelo italiano se basa en el diseño e innovación de su calzado. Su estrategia se concentra en el reconocimiento de las marcas y la diferenciación de sus productos. Usualmente trabajan en clúster y subcontratando la mano de obra, lo que resulta en altos niveles de utilidad para los italianos.

- Modelo de la empresa multinacional¹⁹

La estrategia que adoptan la mayoría de las grandes empresas multinacionales es la especialización por línea de producto con producción a gran escala. Las empresas multinacionales controlan todas las etapas de la cadena de valor: el diseño del calzado, la distribución, comercialización y venta de los mismos. Subcontratan las operaciones de manufactura de bajo costo y se abastecen de materias primas económicas.

1.2 SECTOR DEL CALZADO EN COLOMBIA

El sector de calzado en Colombia presenta una configuración interesante. Está conformado por empresas que fabrican, importan y exportan diferentes tipos de calzado, reconocidas por sus productos de alta calidad y su innovación en conceptos de moda. Entre los productos que se exportan se imponen las botas para dama, calzado casual para hombre y mujer, zapatillas sintéticas, calzado para niños y el zapato deportivo el cual tiene una participación del 40% en la producción total de calzado en el país.

Según estudios realizados por PROEXPORT, las exportaciones de calzado durante el año 2007 alcanzaron la suma de 161,301,832.85 millones

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Secretaría de Economía. "Programa para la competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado", México, abril 2009, disponible en Internet: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/Texto.pdf>, marzo 2009

de dólares FOB con un crecimiento de 127.3% frente a las exportaciones del año 2006. El calzado colombiano registró un incremento de 58.9% al pasar de 5.1 millones de pares en el año 2006 a exportaciones de 8.1 millones de pares en el año 2007, volumen que corresponde a un valor exportado de 134.8 millones de dólares. El sector de marroquinería registra exportaciones por 96.5 millones de dólares con un incremento de 41.4% respecto al año 2006. Las importaciones estuvieron destinadas principalmente en el 2007 a Estados Unidos (20,199,990,789 USD), Alemania (6,399.891,441.08 USD) y Francia (5,653,168,253.98 USD)²⁰.

Cuadro 4: Importaciones mundiales 2006 – 2007 del sector calzado

Sector Calzado - Importaciones mundiales 2006 -2007

País	USD 2006 CIF	USD 2007 CIF	Crecimiento 2006 - 2007	Participación
ESTADOS UNIDOS	20,199,990,789	20,404,470,416	1.01 %	37.34 %
ALEMANIA	5,761,247,146	6,399,891,441.08	11.09 %	11.71 %
FRANCIA	4,970,435,685	5,653,168,253.98	13.74 %	10.34 %
ITALIA	5,010,303,572	5,292,751,334.28	5.64 %	9688%
REINO UNIDO	4,951,282,252	5,206,188,665.44	5.15 %	9529%
BELGICA	2,076,703,482	2,568,948,959.09	23.70 %	4702%
PAISES BAJOS	2,305,131,120	2,504,179,685.3	8.64 %	4583%
ESPAÑA	2,081,729,179	2,401,138,897.15	15.34 %	4395%
AUSTRIA	1,268,892,103	1,304,120,953.58	2.78 %	2387%
SUECIA	650,888,150	842,998,507.04	29.52 %	1543%

Fuente: Recuperado de la página

http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Exportaciones.aspx?seleccion=Exportaciones_Colombianas&Tipo=Bienes&Menu=IntelExportProductos, febrero de 2009.

Cuadro 5 Exportaciones mundiales 2006 - 2007 del sector calzado

Sector Calzado - Exportaciones mundiales 2007 -2008

²⁰ PROEXPORT COLOMBIA, Exportar Bienes, Inteligencia de Mercados "Exportaciones e importaciones colombianas", Bogotá D.C., 2002-2009 disponible en: http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Exportaciones.aspx?seleccion=Exportaciones_Colombianas&Tipo=Bienes&Menu=IntelExportProductos, febrero de 2009.

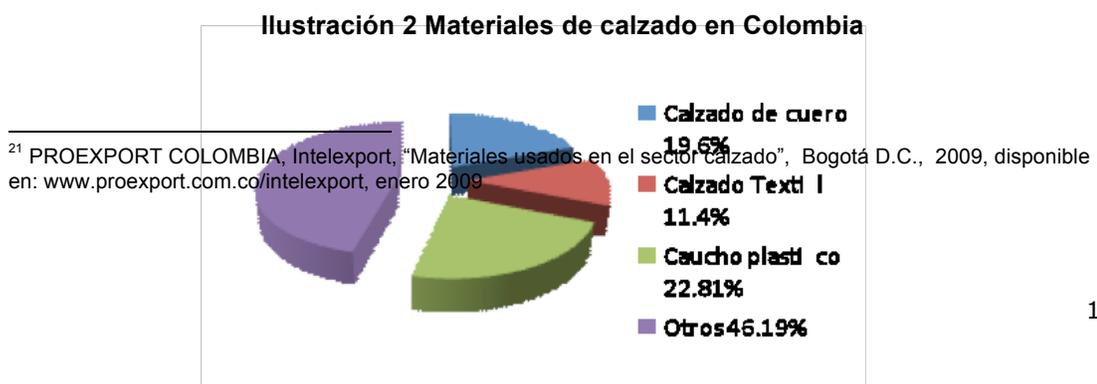
País	USD 2007 FOB	USD Enero - Septiembre 2007	USD Enero - Septiembre 2008
VENEZUELA	125,523,282.89	66,002,634.3	93,960,721.6
ECUADOR	10,099,239.8	6,706,568.31	7,098,909.26
ESTADOS UNIDOS	3,050,334.9	2,535,393.31	2,589,627.59
ESPANA	4,271,107.05	2,782,411.73	2,387,134.91
MEXICO	2,870,596.82	2,439,697.98	2,267,086.74
ZONA FRANCA CUCUTA	3,425,744.04	2,930,765.84	1,335,054.32
PANAMA	3,055,939.73	2,413,732.74	1,270,196.49
PERU	924,470.52	692,071.42	921,095.61
COSTA RICA	1,314,784.48	774,260.61	797,656.73
BELGICA	486,466.55	392,346.05	732,524.67

Fuente:Recuperado de la página

http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Exportaciones.aspx?seleccion=Exportaciones_Colombianas&Tipo=Bienes&Menu=IntelExportProductos, febrero de 2009.

1.2.1 Materiales usados en el sector calzado

Los materiales del calzado están discriminados de la siguiente forma según estudios realizados por Intelelexport de PROEXPORT Colombia²¹



Fuente: Recuperado de la página www.proexport.com.co/inteleport, enero 2009

A pesar de la importancia que presenta el sector del calzado en la economía, sus exportaciones aun son muy bajas en comparación con otros sectores, con lo cual se puede hablar sobre la poca importancia que le dan los fabricantes a las exportaciones, la poca difusión de información sobre el tema, sumadas a la falta estudio de nuevos mercados.

El sector se caracteriza por tener una fuerte competencia entre productores locales y por las importaciones de zapato importado de países como China y Brasil, lo cual hace que este sea un sector de alta competencia y que necesite una constante innovación tanto en tecnología como en procesos de producción.

Los dueños de marcas internacionales se han enfocado en trabajar en la promoción, diseño y el mercadeo de sus marcas a nivel internacional, dejando la producción a países asiáticos donde la mano de obra es baja, dando más importancia a su nombre que a los mismos productos que estas representan.

1.2.2 La importancia del cuero

Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la producción de cuero y pieles en el año 2000 fue de 4, 139,000 toneladas métricas²². En Colombia el cuero representa el 32% del mercado nacional de

²² UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, Foreign Agricultural Service, "US Export of leather", Disponible en Internet: <http://www.fas.usda.gov/dlp2/circular/2000/00-10t&p/Data/table15.pdf>, febrero 2009.

confecciones y el 70% del mercado colombianos de marroquinería²³ según datos proporcionados por la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM). Es el material más utilizado en los productos de marroquinería para exportación y su calidad es reconocida a nivel mundial por su alto estándar y su textura única. El cuero permite establecer la diferenciación en los productos y generar un valor agregado; es por excelencia, la llave de entrada a los grandes mercados de Estados Unidos y Europa.²⁴

Cuadro 6: Producción de cuero y pieles

Producción mundial de cuero y pieles, 2000		
País	Miles de ton. Métricas	Participación
Estados Unidos	993	24
Brasil	667	16.1
China	367	8.9
Argentina	295	7.1
Rusia	200	4.8
México	175	4.2
Australia	152	3.7
Francia	148	3.6
Alemania	139	3.4
Colombia	92	2.2
Italia	91	2.2
Canadá	89	2.2
Resto	731	17.7
Total	4,139	100

Fuente: Recuperado de la página:

http://www.desafiosebrae.com.co/Img/Download/2008/EL_JUEGO.pdf, Marzo 2009.

²³ ACICAM, Revista Cuero, "Nueva Plataforma de negocios del IFLS" Bogotá D.C., 2009, disponible en: http://www.acicam.org/revista%20del%20cuero%20de%20colombia%20Ed.%2018/Feria_000.pdf, Marzo 2009

²⁴ DESAFÍO SEBRAE COLOMBIA, El desafío, El juego de las empresas dirigido a estudiantes, "Cuero, calzado e industria marroquinería", Bogotá D.C., 2009 disponible en: http://www.desafiosebrae.com.co/Img/Download/2008/EL_JUEGO.pdf, Marzo 2009.

1.2.3 Principales asociaciones que conforman el sector del calzado en cuero

- ACICAM

La Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) es el gremio sin ánimo de lucro de carácter permanente. Nació el 18 de Marzo de 1999 por la fusión de la Asociación colombiana de industriales de cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL con el objetivo de fortalecer el gremio en Colombia y consolidar la cadena productiva.

Con presencia en Bogotá, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca, ACICAM forma parte de los comités internacionales de Brasil, México, Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Su misión es “representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad”²⁵. ACICAM se encarga de la planeación estratégica en el gremio para fortalecer el desarrollo empresarial competitivo. Al pertenecer a la asociación, el productor se asegura de ser representado ante el gobierno en negociaciones multilaterales y acuerdos económicos que el país decida llevar a cabo. Se ofrecen programas de capacitación para mejorar los índices de productividad, planeación, mercadeo estratégico y desarrollo de producto.

El departamento de comunicaciones a través de su portal en Internet y la revista trimestral “Revista del Cuero”, mantiene informados, tanto a productores como compradores, sobre los últimos acontecimientos y noticias que afectan al sector del calzado. La membresía en ACICAM le permite a los productores participar con privilegios exclusivos en la feria IFLS: "International Footwear and Leather Show".

²⁵ACICAM, “¿Quiénes somos?”, disponible en: http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos, febrero de 2009

Debido a la crisis financiera originada en los Estados Unidos, los mercados se han visto afectados por la baja demanda e los bienes manufacturados. Esto ha provocado la caída en los precios y sacado del mercado ha mucho empresarios. ACICAM ha reunido a los exportadores y productores de calzado y cuero para insistirles en la importancia de la diversificación de mercados y la innovación. Igualmente se ha hecho necesario reestructurar las cadenas productivas para la reducción de costos. El gremio se caracteriza por la unión y por sus ideas innovadoras que se presentan en las ferias anuales. La integración del sector afianza la industria del país.

- CALZACOL

Calzado Colombiano (CALZACOL) es una iniciativa privada colombiana que funciona bajo la filosofía de un cluster reuniendo a la comunidad de industriales y exportadores de calzado para ofrecer una guía de contactos para los compradores internacionales. Ofrece catálogos online, noticias de interés para el sector, showrooms online y un amplio directorio de contactos. Es una herramienta de marketing en internet muy útil que concentra sus operaciones en la comunidad hispanoparlante, especialmente en Centro y Suramérica.

Las empresas de calzado legalmente constituidas pueden afiliarse de manera gratuita y gozar de las ventajas de pertenecer a un clúster en el que inversionistas extranjeros pueden acceder y ver sus productos online y establecer contacto para realizar negocios.²⁶

- ASOINDUCALS

La asociación de industriales de calzado y similares (ASOINDUCALS) fundada el 28 de Febrero de 1998 en Bucaramanga busca promover la

²⁶ CALZACOL, Industriales y fabricantes, "Comunidad de industriales exportadores", Disponible en Internet: www.calzacol.com, febrero 2009.

integración del gremio del calzado, la comercialización de calzado y la generación de empleo. Se destaca por realizar ferias por todo el país y establecer convenios que benefician a todos sus miembros. Cuenta con clientes en Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, las Islas del Caribe, Florida (EU), Perú, Venezuela, y México. La membresía tiene un costo de 350.000 pesos y hay una cuota de sostenimiento mensual de \$20,000 pesos y le permite a los miembros participar en las exposiciones que realice la organización e inscribirse a revista de la organización, Expo ASOINDUCALS, que mantiene informada sobre las últimas novedades en el gremio y los informa sobre las últimas tendencias en materia de tecnología y moda.²⁷

1.2.4 Semana Internacional de la Moda en Bogotá

Este año, se presentó entre el 17 y 20 de Febrero la primera versión de la moda por iniciativa de Corferías, el Circulo de la Moda de Bogotá, la Alcaldía Mayor de la Ciudad y la ASICAM. Correspondiendo al deseo del comprador mayorista de encontrar tanto textiles y confecciones, como calzado y marroquinería reunidos en un solo lugar, se decidió realizar una sola feria en la que se reunieron cuatro grandes plataformas: el Circulo de Moda que contó con la participación de 40 diseñadores y seis instituciones académicas de diseño; el International Footwear & Leather Show (IFLS) presentó 300 expositores; el Salón de la Moda contó con 60 participantes y el Salón Futuro 09-10 de la Alcaldía mostró 200 exposiciones.

La estrategia surgió por iniciativa de la ACICAM y de Corferías que buscaron un espacio en el que se reunieron empresarios y compradores nacionales e internacionales. Es por esto, que paralelamente a la muestra comercial se presentó una rueda de negocios y una agenda académica en la que se realizaron conferencias y foros para actualizar a los compradores y

²⁷ ASOINDUCALS, "Quiénes somos", Bogotá D.C., diciembre 2008, disponible en Internet: www.asoinducals.com, febrero 2009.

empresarios sobre las nuevas tendencias y proyecciones del mercado en materia de confección, moda, calzado y bisutería.

Es de destacar la importancia que tuvo el cuero durante toda la feria. Los compradores internacionales mostraron interés por los bolsos, guantes, sombreros y calzado fabricados en cuero por ser este el material predilecto para la temporada de invierno. Este tipo de eventos refuerza la imagen del país como centro de moda y les permite a los exportadores competir con mercados fuertemente posesionados como lo son el italiano y el francés.

1.2.5 Análisis de la competencia

El sector del calzado en Colombia se caracteriza por el alto nivel de los productores nacionales y los niveles de contrabando en su mayoría procedentes de Panamá y China. Según el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), para el 2002, la industria del calzado ocupa a 9700 personas, 5,339 empleados permanentes y 2458 empleados temporales.²⁸

Las principales empresas fabricantes nacionales destinan el 90% de su producción al mercado externo. Los principales destinos son Venezuela, Ecuador y Estados Unidos. El grueso de sus ventas es realizado a través de asesores comerciales de la empresa.

1.2.5.1 Principales competidores nacionales

- TRIANON S.A

Trianon S.A. fue fundada hace 70 años y desde entonces se ha dedicado a la fabricación y venta de artículos en cuero, marroquinería masculina y femenina. Trabajan con cuero de la más alta calidad y su experiencia y diseños han posesionado la marca en Colombia. En su fábrica en Bogotá, se encuentran los marroquineros que son en un 95% mujeres; en su mayoría

²⁸ OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN COLOMBIA, "El sector calzado en Colombia", Bogotá D.C., marzo de 2005, disponible en: http://www.icex.es/staticFiles/Id%20338962%20Calzado%20Colombia_7516_.pdf, marzo de 2009

cabeza de familia. Cuentan con tres tiendas directas y distribuidores por todo el país.²⁹

- VELEZ S.A.

Desde 1980 producen artículos de marroquinería: bolsos, zapatos y cinturones. Para garantizar diseños únicos, trabajan con ocho diseñadores que siguen todas las políticas de protección ambiental. Cuentan con más de 100 tiendas en los principales centros comerciales de Colombia, Panamá, Costa Rica y Venezuela. Su reconocimiento se debe a su preocupación por satisfacer a sus clientes ofreciendo un servicio postventa garantizado y por realizar control de calidad en todas las etapas de producción. Para fidelizar a sus clientes han establecido programas como “Llévate el punto Velez” en los que se les otorga puntos a los clientes para redimir por premios cada vez que realicen compras. Su catálogo con las últimas colecciones se puede encontrar en línea.³⁰

- MARIO HERNANDEZ

La famosa marca de marroquinería fue fundada en 1972 por Mario Hernández Zambrano, ganador del premio Portafolio al Mejor Ejecutivo del Año en 1998, la Mención de Honor al Esfuerzo Exportador en el 2004 y la Medalla de Honor 2005 de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio AICO. Mario Hernández controla todo el proceso de manufactura, diseño, y selección de materiales. Empezó fabricando para varias empresas en la década de los 80, pero en los 90 empezó su proceso de internacionalización propio. Hoy en día producen, importan y exportan productos de marroquinería a tiendas propias en Colombia, Aruba, México, y Panamá³¹

²⁹ TRIANON, “Historia”, Colombia 2006, disponible en: www.trianon.com.co, febrero 2009

³⁰ VÉLEZ, Compañía, “¿Qué es Vélez?”, disponible en: <http://www.velez.com.co/sp/default.htm>, febrero 2009

³¹ MARIO HERNÁNDEZ, “La Marca”, Colombia 2009, disponible en: <http://www.mariohernandez.com/page.cfm?pagename=mario>, febrero 2009

2 ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA “MHL”

2.1 Perfil de la empresa³²

Nombre o razón social	Manufactura Hortúa Leal
Dirección	Carrera 55 número 2 – 34
Teléfono	4069613
Correo electrónico	Roberto.hortua@mybrunett.com
NIT	80931454-0
Tipo de sociedad	Limitada
Nombre de los propietarios y composición accionaria	<ul style="list-style-type: none"> • Robert Sebastian Hortúa Leal (30%) • Alexander Hortúa Leal (30%) • Nubia Amanda Leal Carrero (20%) • Otros (20%)
Representación legal	Según escritura ante la cámara de comercio, el Sr. ROBERT SEBASTIAN HORTUA LEAL, identificado con el número de cedula 80932454 de Bogotá es el representante legal de MHL.
Facultades del representante legal para contratar	El representante legal es el encargado de personificar a la sociedad tanto judicial como jurídicamente tanto ante el gobierno colombiano, como con los entes internacionales que convengan. El representante legal tiene el poder representativo de toda la sociedad, para contratar, suscribir contratos teniendo como poder la representación del 100% de la sociedad. Sin embargo, las decisiones tomadas por el RL deben ser consultadas y autorizadas por la mayoría de los votos de la

³² HORTÚA, Robert. Manufactura Hortúa Leal. *Entrevista*, Bogotá D.C., Noviembre de 2008

	sociedad.
Registro ante la administración de impuestos (DIAN)	809324540
Código CIU	1920
Posición arancelaria	64039100000

Fuente: de los autores

2.2 Antecedentes³³

En 1989, la familia Hortúa Leal fundó una microempresa productora de calzado en cuero en una fábrica en Bogotá. La empresa, nombrada MHL en honor a sus fundadores, empezó sus operaciones comercializando sus productos a través de mayoristas y hoy en día sigue operando en esta modalidad. Con una formación en diseño, el gerente general, el Sr. Roberto Hortúa, empezó a elaborar los diseños tomando como base las colecciones europeas.

En el año 2003, Roberto Hortúa y su familia que conforman la junta directiva, deciden ante el alto nivel de competidores en Bogotá, expandir su portafolio de clientes y comercializar sus manufacturas en diferentes ciudades. La tarea le tomó a la empresa aproximadamente 2 años, pero finalmente lograron conseguir clientes en Medellín, Cali, Pereira, Manizales, Ibagué, Barranquilla, Cartagena, Neiva y Tunja; todos mayoristas que se encargan de promover las ventas del calzado. Factores como la originalidad de sus diseño, su servicio pos – venta, la calidad de sus productos promovieron la venta del calzado MHL.

En el año 2006 las ventajas comparativas no fueron suficientes para seguir manteniendo los niveles de ingresos por ventas debido al bajo precio que ofrecían los competidores. La lucha constante de precios ha sido el talón de Aquiles de la manufacturera de calzado. Es por esto, que la junta directiva decidió empezar a evaluar oportunidades en el mercado exterior.

³³ HORTÚA, Robert. Manufactura Hortúa Leal. *Entrevista*, Bogotá D.C., Noviembre de 2008

2.3 Direccionamiento estratégico

2.3.1 Misión³⁴

El objetivo de MHL es diseñar, fabricar, distribuir y comercializar calzado y accesorios de alta calidad con miras a atender al mercado nacional e internacional por medio de la Inversión en tecnología, la Innovación constante en sus diseños, el fortalecimiento de sus marcas, trabajando por el buen nombre de la empresa y del país. Mantener una relación estrecha con las personas que participan en este proyecto, con el fin de mejorar su calidad de vida.

2.3.2 Visión³⁵

MHL pretende convertirse en una empresa líder en el mercado nacional, ofreciendo productos de alta calidad, promoviendo sus propias marcas y las de sus clientes en general. Lograr una participación importante en el mercado internacional y participar activamente en los mercados de sur América, centro América norte América y Europa.

2.3.3 Objetivos³⁶

En los objetivos a corto plazo se está previsto establecer sistemas de información claros, con los cuales se pretende saber más sobre el comportamiento actual y lograr predecir movimientos importantes en el mercado, además de reducir tiempos en la producción y entrega del producto final. Así como ofrecer un mejor servicio al cliente atendiendo de mejor forma garantías y devoluciones de producto. Se pretende en el corto plazo, buscar nuevos clientes potenciales, con el fin de agrandar la visión de negocios y

³⁴ HORTÚA, Robert. Manufactura Hortúa Leal. *Entrevista*, Bogotá D.C., Noviembre de 2008

³⁵ *Ibíd*

³⁶ *Ibíd*.

mantener una producción constante la mayor parte del tiempo y trabajar en una marca propia que pueda ser comercializada en todo el país. Se busca entender el mercado nacional por medio del mercadeo de productos propios, con el fin de obtener una posición agresiva frente al mercado y de esta forma aprender y prepararse para el mercado internacional.

En el largo plazo, MHL buscara obtener una planta propia donde se puedan realizar las actividades de la empresa de una forma más eficiente, en la cual la distribución tanto de la planta como de la parte administrativa sea óptima. Invertir en tecnología para apoyar la producción y el diseño de los productos de la empresa, con el fin de fabricar productos de mayor calidad de manera más eficiente. Igualmente se va a invertir en el mercadeo de marcas propias y publicidad con el fin de crear marcas reconocidas en el mercado nacional y posteriormente llevarlas al mercado internacional. Finalmente se pretenden establecer almacenes propios en sitios estratégicos.

2.3.4 Estrategias³⁷

La compañía utiliza tanto el enfoque de imitador, como el de innovador de producto, por ejemplo cuando se presenta una “moda” que la compañía no logro anticipar, según el enfoque del producto u otros factores como las exigencias del cliente, se evalúa la posibilidad de sacar al mercado un producto muy similar. Pero en la mayoría de las ocasiones, es la combinación entre ingenio y resultados de una ardua investigación, los que resultan en un producto innovador, que buscara satisfacer las necesidades del cliente, incluso aquellas de las que el cliente no tiene un conocimiento explícito.

³⁷ MANUFACTURA HORTUA LEAL. “Plan de Acción”, Bogotá D.C., 2008

2.4 Análisis interno de la empresa

2.4.1 Talento Humano³⁸

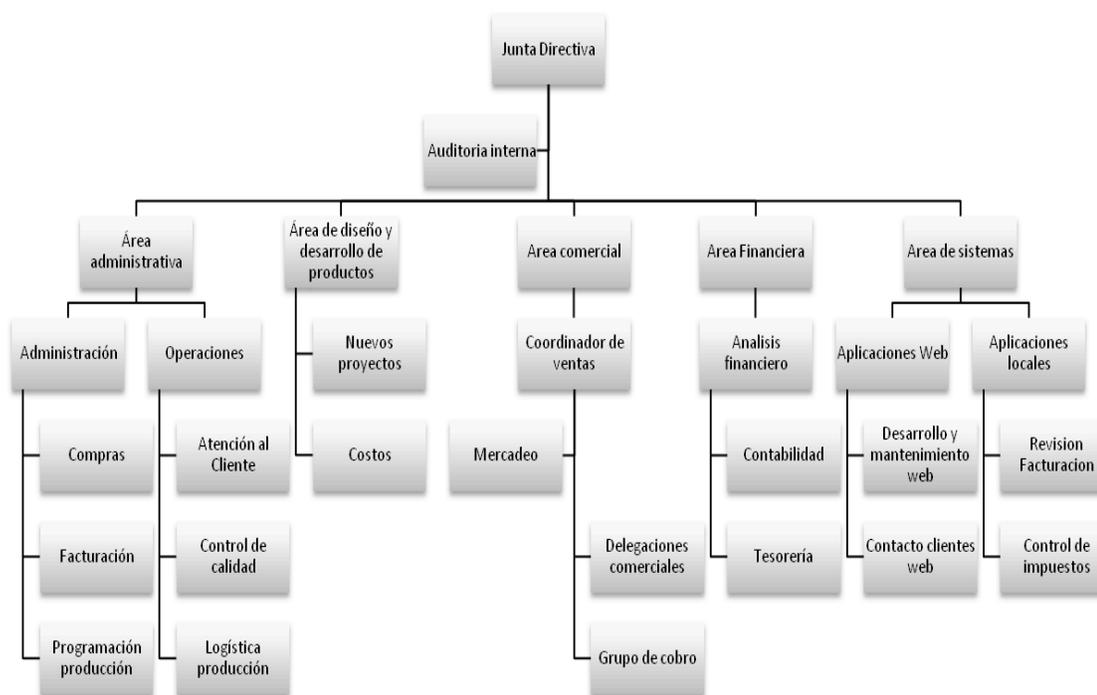
Por el tamaño de MHL, no se ha constituido un área específica que maneje la parte de recursos humanos. Generalmente todas las acciones que competen a este departamento recaen en los directivos de la empresa. Por lo tanto, no existen en el momento objetivos específicos planteados para talento humano.

Las políticas que se manejan en MHL permiten gozar de un buen clima organizacional, por el respeto y la confianza que existe entre directivos y trabajadores. En MHL se cumplen los estándares de cumplimiento de horarios, el personal tiene un trato amable entre trabajadores y clientes, y sobre todo hay una política de comunicación permanente entre todos los empleados de MHL.

Una de las estrategias que se tiene planeada desarrollar es la creación del área de talento humano en la organización. En la organización reconocen la deficiencia que significa no contar con un departamento especializado que se encargue del bienestar de los empleados. MHL maneja un organigrama general de manera vertical para facilitar la comprensión objetiva de las jerarquías en la organización. Su desarrollo fue propuesto en base a los lineamientos propuestos por Frederick W. Taylor quien sugería dividir las áreas de trabajo para buscar una mayor especialización.

³⁸ HORTÚA, Robert. Manufactura Hortúa Leal. *Entrevista*, Bogotá D.C., Noviembre de 2008

Ilustración 3 Organigrama MHL



Fuente: Manufactura Hortúa Leal

La empresa cuenta con tres tipos de mano de obra: Baja por contar con trabajadores rasos que son los encargados de llevar a cabo los procesos productivos y manejar la maquinaria. En la mano de obra calificada como media encontramos al personal administrativo que son los encargados del manejo con los clientes y el desarrollo de los procesos que permiten llevar a cabo los planes de producción. En la mano de obra alta están los diseñadores y administradores que son la cabeza de la organización y los que plantean los objetivos que el personal debe cumplir para el logro de los objetivos.

Por ser una empresa familiar, las actividades y relaciones de la empresa se toman en un núcleo familiar, creando día a día relaciones más fuertes entre todo el equipo de trabajo de MHL. Se mantiene un trato cordial y

respetuoso con todos los trabajadores en la planta. El sentido de pertenencia de los empleados de MHL se incentiva desarrollando movimientos conjuntos, en las cuales cada área tiene que preparar diferentes actividades cada 3 meses, las cuales integren no solo a los trabajadores de la empresa, sino a sus familias creando así un círculo más fuerte de convivencia. Cada gerente de área se encarga de evaluar a su equipo, con evaluaciones personalizadas y con sesiones donde el grupo comenta los pros y contras de cada una de las personas del grupo. La motivación se trabaja por medio de remuneraciones, viajes y premios como bonos o artículos que pueden ser de gran utilidad para el integrante del equipo.

Al contratar nuevo personal, la persona que ocupaba antes su cargo, debe hacer un empalme de dos semanas en la cual se capacita sobre nuevas funciones a nuevos miembros del equipo. Para capacitaciones sobre nuevas herramientas se hacen reuniones en las cuales se muestra el funcionamiento, y se entrega material de estudio sobre los temas tratados. Los contratos con los trabajadores se realizan según la necesidad en el proceso productivo, es decir, que existen contratos temporales con ciertos trabajadores para la producción específica de un pedido. Los contratos con el personal administrativo son a término fijo y se renuevan de acuerdo al comportamiento del empleado y las necesidades de la empresa. Para contratar a un empleado se hace un proceso de selección de hojas de vida en el que se tiene en cuenta el perfil del puesto con las recomendaciones, estudios cursados y experiencia laboral. Posteriormente se realiza un filtro a través de una entrevista y se seleccionan a los trabajadores. La estabilidad del trabajador se mantiene según las necesidades de la empresa en los cargos de bajo nivel, en los altos, se hace un contrato mínimo a 1 año.

En el área de producción se intenta describir cada uno de los puestos de trabajo, con sus derechos y deberes. Se realiza una definición de un proceso de producción estandarizado con el fin de tener un plan detallado de trabajo.

Procesos (Ver Anexo 3. *Plan de Trabajo MHL*)

Tareas

- Deberes y derechos de cada uno de los puestos de trabajo
- Definición de salario
- Definición de procesos
- Pasos a seguir dentro del proceso de producción.
- Métodos de asignación de tareas
- Compra de insumos

Información de empleados

- o Uso de bases de datos
- o Estudios estadísticos de desempeño
- o Metodología de acceso a datos

En el área comercial (mercadeo y ventas) se redacta el plan de ventas (Redacción de estatutos de la empresa sobre los pasos a seguir al momento de establecer una relación con los clientes y el conducto regular establecido para trabajar con el área comercial de la empresa):

o Plazos de pago

- Condiciones a 30 días
- Condiciones a 60 días

o Devoluciones

- Preguntas frecuentes sobre las devoluciones
- Metodología para las devoluciones
- Casos para hacer una devolución

o Descuentos

- Condiciones para hacer efectivos los descuentos
- Como reclamar un descuento

o Garantías

- Proceso para hacer efectiva una garantía
- Requisitos para hacer efectiva una garantía
- Condiciones de trabajo área comercial.

o Comisiones por venta

- Porcentaje de comisión por venta
- Comisión por nuevo cliente
- Cobro de las comisiones, requisitos y formas de pago.

o Obligaciones del vendedor

- Registro de movimientos por cliente
- Cobro de cuentas por cliente
- Tiempos de cobro

o Derechos del vendedor

o Metodología de trabajo

- Seguimiento de clientes
- Informes sobre clientes

o Uso de las herramientas web para control de ventas

o Faltas y sanciones

- Pérdida de la comisión por venta
- Rangos de tiempo para cambios en comisión

Además del manual de funciones del área comercial, se deben establecer tiempos para las reuniones de rendición de cuentas, las cuales como mínimo deben programarse cada mes.

2.4.1.1 D.O.F.A. (Área Gestión Humana)

- **FORTALEZAS**

1. Las áreas de la organización están claramente definidas en cuanto a tareas y personas encargadas del área.
2. Se maneja un clima organizacional estable, hay un ambiente familiar positivo imperando en la PYME
3. La estabilidad laboral que se maneja es la adecuada para un tipo de organización como esta.
4. Manejan buenos elementos para la motivación de los empleados, lo cual es muy importante para el desarrollo de los objetivos de la organización (viajes, remuneraciones, bonos extra).

- **DEBILIDADES**

1. Manejo del segundo idioma ingles en todos los integrantes de la organización
2. No está constituido el Departamento de Talento Humano.
3. No tiene el personal 100% calificado para las labores que se realizan.

- **OPORTUNIDADES**

1. Alianzas estratégicas que ofrecen ahora las compañías de ingles, para capacitar a todo su personal de trabajo.
2. Capacitación en diferentes academias para lograr la especialización en las labores.

- **AMENAZAS**

1. Personal más capacitado y más experimentado que se ve reflejado en el desempeño de las empresas competidoras.

2. Un mundo cada vez más avanzado con tecnología para realizar las actividades de la organización, es decir que se maneja una mayor producción industrial con menos personas y más maquinaria.
3. Condiciones económicas y políticas de los países donde se busca exportar, ya que factores como la tasa de desempleo, el PIB, legislaciones laborales entre otras que pueden afectar directamente el desarrollo de esta área.

2.4.2 Contabilidad, costos y finanzas

La empresa MHL por políticas internas es muy celosa con toda la información contable. No permiten que personas ajenas a la organización accedan a los libros contables lo cual dificultó el análisis de la empresa en materia financiera. Sin embargo, con los pocos datos suministrados se planteo la matriz D.O.F.A. para MHL. El gerente general explicó que la contabilidad de la empresa se hace de manera sistematizada a través un programa llamado Access Data que permite tener un control sobre los costos. El pago de nomina se hace de manera personalizada, según las necesidades de los trabajadores en los niveles bajos. En los cargos altos, se realiza por medio de transferencias bancarias. La empresa no tiene inversiones y en el presente tiene obligaciones bancarias con terceros de 30 millones de pesos aproximadamente.

2.4.2.1 D.O.F.A. (Área contable)

- FORTALEZAS

1. No tiene un nivel de endeudamiento significativo, lo que le sirve para la aprobación de algún crédito.
2. Llevan de manera organizada y sistematizada las cifras de costos lo que permite tener un mayor control sobre los gastos e ingresos.

3. Manejo de provisiones, las cuales son utilizadas en el desarrollo de las marcas
4. Asesoría sobre el manejo del dinero para proveedores

- DEBILIDADES

1. No cuenta con ningún tipo de inversión que le sirve en determinado momento para apalancarse en alguna situación futura

- OPORTUNIDADES

1. Créditos que ofrecen las diferentes entidades para ayudar a las Pymes, para lograr estabilidad financiera
2. Acceso a ayudas del gobierno para empresas que desean comenzar sus procesos de internacionalización

- AMENAZAS

1. Empresas mucho más solidas a nivel financiero lo cual disminuye el poder negociador de MHL.

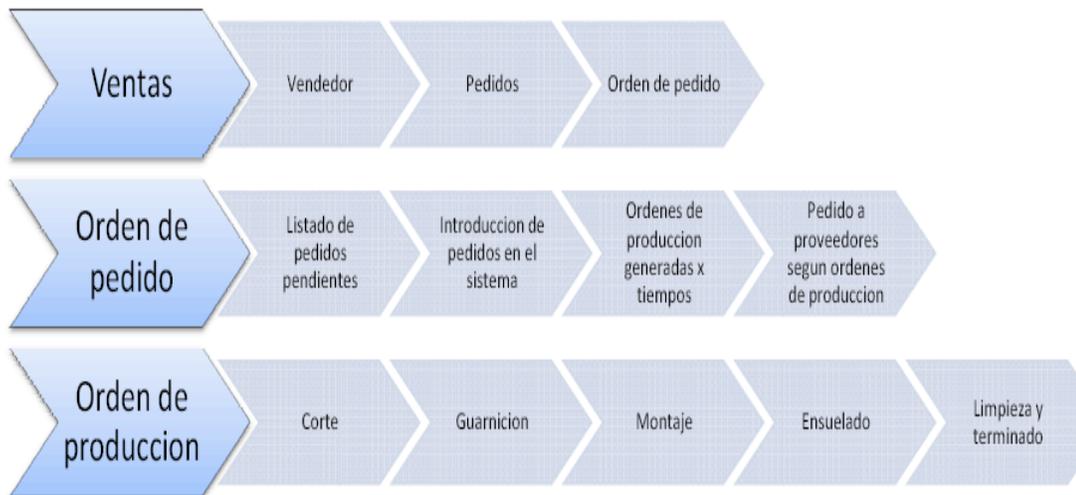
2.4.3 Producción y tecnología

La empresa por sus políticas de calidad, considera la baja rotación y las relaciones a largo plazo entre la empresa y el empleado, un factor clave para la sostenibilidad de la compañía, por lo que se intenta al máximo utilizar una estrategia para operaciones perfectamente nivelada, en otras palabras, mantener constante la mano de obra, garantizando de esta forma las aptitudes, calificación, experiencia y demás beneficios de conservar trabajadores por periodos prolongados. No obstante, en algunas ocasiones por la variabilidad de la demanda se tienen que contratar trabajadores externos a la empresa, para brindar mayor capacidad a la producción, pero de igual forma estos contratos no tienen duración superior a 1 mes por lo que se puede afirmar que la estrategia de persecución, aunque se usa no es la

estrategia elegida por la compañía; sino una alternativa que se puede implementar según la situación.

MHL se considera una compañía innovadora, que cuenta con un amplio y profundo conocimiento del mercado al que atiende, lo que valora como su más importante característica, ya que gracias a esto entiende a la perfección los requerimientos del consumidor tanto intermedio (almacenes de calzado), como los de los consumidores finales.

Ilustración 4 Proceso productivo de MHL



Fuente: Manufactura Hortúa Leal

2.4.3.1 Objetivos y políticas de operaciones

Procesos: Las decisiones en cuanto a proceso las toman el administrador de operaciones y el gerente de la organización, que es quien diseña también y además es el propietario. Ellos se encargan de estas decisiones por que conocen muy bien los procesos y los pasos, cuentan con la suficiente experiencia para tomar decisiones adecuadas y óptimas que guíen el proceso de la manera correcta. Las decisiones en cuanto a procesos están establecidas desde un principio, son fijas de algún modo, pero aún así se deja abierta la posibilidad a los trabajadores u operarios que den ideas

para mejorar los procesos por que son ellos mismos los que realizan las tareas y se dan cuenta de que hace fluir mejor la operación o que la retrasa. Es un proceso poco flexible por eso en todo el sector se maneja las operaciones de manera similar, se estableció desde un principio teniendo en cuenta el producto que se va a fabricar es decir zapatos.

Calidad: Las decisiones en cuanto a calidad más que decisiones son políticas de la empresa, mediante los controles de calidad y la responsabilidad de cada empleado por transmitir su trabajo al siguiente paso del proceso de la mejor manera posible es algo intrínseco en la organización: producir zapatos de excelente calidad.

Capacidad: Las decisiones en cuanto a capacidad también las toman el administrador de operaciones y el gerente dependiendo también de la demanda que se ha ido presentado a medida que la empresa y el mercado crecieron. La planta ha tenido tres ampliaciones por la naturaleza, el crecimiento y el desarrollo que ha tenido la organización respondiendo a nuevas demandas y nuevos clientes, y estas decisiones se han condicionado por eso, por el número de clientes y el aumento en el número de pedidos realizados. Al principio la decisión de capacidad se tomó teniendo en cuenta que estaban ingresando al mercado y no tenían el suficiente potencial económico, ni la suficiente demanda para establecer una planta muy grande. Las máquinas elegidas y el espacio también han ido cambiando y mejorando a medida que la planta crece.

Inventario: Las decisiones en cuanto a inventario están totalmente condicionadas por los pedidos del cliente, por la demanda, y se trata de manejar un inventario mínimo, los pedidos a proveedores se hacen sobre los pedidos de los clientes, esta decisión la toma el administrador de operaciones únicamente porque es quien tiene mayor contacto con las ordenes de pedido y las ordenes de producción y sabe que número de materiales va a requerir llevar a cabo y terminar satisfactoriamente el pedido hecho por el cliente

2.4.3.2 Cadena de suministro

- Proveedores

La maravilla	Materiales sintéticos para calzado, forros y textiles.
Ferplas	Suelas prefabricadas
Sanser	Suelas prefabricadas
La hebilla	Hebillas, cremalleras, resortes, y otros.
Iron group	Suelas prefabricadas, pegantes, cueros y sintéticos
H.Rios	Cordones, resortes, tintas, cambriones, y demás artículos para la fabricación del calzado.
Artecola Pin S.A.	Químicos reactivadores, pegantes, laminas, fibras, vulcanizantes, limpiadores, punteras, contrafuertes
Macanguro S.A.	Maquinaria, fibras, pegantes, odenas.
Cartonería Mosquera	Cajas, papel celofan, publicidad, pendones.
Ultrasoles ltda.	Materiales, Suelas y tacones.

- Productor

Orden de Pedido: El proceso de producción se empieza a llevar a cabo a partir de la orden de pedido del cliente teniendo en cuenta el listado de las órdenes de pedido pendientes, se realiza después la introducción de pedidos al sistema y se empieza el proceso por las órdenes de producción según los pedidos que ya están registrados en el sistema, el sistema muestra el orden de llegada. Seguido esto según los pedidos que se hayan hecho se hacen las órdenes de pedido a proveedores. Finalmente se imprimen las órdenes de producción con la información de las órdenes de pedido y se imprimen también los stickers que se le ponen a los zapatos y a la caja donde van

empacados. La orden de producción se hace llegar a la planta y según las ordenes que lleguen se empiezan a asignar tareas y prioridades a los pedidos, se sacan primero los más grandes y los que entraron primero. En la orden de producción se especifican todos los aspectos con relacionados con la manufactura, el material, la cantidad de pares a cortar, las referencias, color del material, el cliente, el número del pedido, a quien se le asigna cada parte del proceso para efectos de nómina.

Ilustración 5 Orden de pedido MHL



Fuente: Manufactura Hortúa Leal

Orden de Producción: Después de recibir la orden de producción y los materiales se puede empezar a realizar la manufactura siguiendo los siguientes pasos:

Corte: Este paso es el primero, el más rápido de todos y es totalmente manual, lo realizan dos personas y se lleva a cabo sobre una mesa de corte, cuentan con cuchillas y moldes de corte, que corresponden al diseño y el tamaño del zapato, como herramientas. La demora del proceso está

condicionado por el número de pedidos y la cantidad de pares por pedido. Por ejemplo si un cliente pide muchas referencias pero por cada referencia pide 20 pares de zapatos el corte de esos 20 pares durará aproximadamente 25 minutos. No solamente cortan el cuero que utilizan para fabricar el zapato, también se cortan forros y espumas, que cubren por dentro el zapato y lengüetas.

Antes de entregar a guarnición, el siguiente paso, el administrador de producción revisa todos los cortes, que estén completos y bien cortados, esto no toma mayor tiempo de demora no solo por la naturaleza de la revisión que es visual sino también porque antes de entregarle al administrador de operaciones cada cortador revisa cada corte que haga y son conscientes que tienen que realizar su trabajo de manera excelente, tienen la responsabilidad, de lo contrario todo el proceso se retrasa, si sucede que los cortes quedan mal no solo retrasa el proceso, también cada cortador corre con los gastos del material que se perdió y gastos del proceso. Finalmente se pasan los cortes en bolsas cerradas donde también se incluye la orden de producción.

Guarnición: Este es el segundo paso y es donde cosen todos los cortes para ir dándole forma al zapato. Cuando llegan los cortes doce personas se encargan de coser, en máquinas de coser industriales, que son más rápidas y hacen el cocido más fuerte y más resistente que las máquinas de coser convencionales. Este punto es el más complicado, cuidadoso y que requiere más tiempo de todo el proceso. Siguiendo con el ejemplo en el paso anterior suponiendo que se hace un pedido de 20 pares se demorará aproximadamente 1 hora. Aunque esto es incierto puesto que la duración de los procesos depende del estilo o el diseño del producto, un par de zapatos abiertos (baletas) toma mucho menos tiempo que un par de botas por ejemplo. Con la orden de producción ya saben que referencia tienen que coser, como tienen que coser, el patrón que tienen que seguir. Existe también una revisión por parte del administrador de operaciones de las costuras y de

los terminados y la uniformidad de los cosidos. Si en este paso se genera un error perjudica todo el proceso hacia adelante y también hacia atrás por que se tienen que realizar de nuevo los cortes y que pasen nuevamente a guarnición.

Montaje: En montaje se reciben los cortes cosidos y se revisa la orden de producción para saber que productos están realizando, las especificaciones. Después de esto se seleccionan las hormas, que son los moldes de la forma que se le quiere dar al zapato. Seis personas en montaje se encargan de recoger los cortes cosidos y dependiendo de la referencia que se este haciendo utilizan hormas sueltas, que las ponen ellos mismos, o máquinas que le dan la horma al zapato. Antes de poner las hormas se ponen fibras en la punta del zapato y en el talón, estas fibras son como trozos de papel que mojan en un químico (SAR) y lo que hace el químico es darles tiempo a los operarios de moldear y a la vez endurecer y fortalecer esas partes del zapato. Cuando los cortes cosidos ya están montados se dejan secar para que queden bien hormados, la horma no se retirará sino hasta el siguiente paso. Los operarios deben verificar el proceso que quede bien, el corte bien moldeado y la horma bien puesta. Al administrador de operaciones revisa de nuevo que la fibra y la horma hayan quedado bien cuadradas. En ensuelado 4 personas cogen las suelas y mientras que van haciendo el montaje ellos preparan las suelas le echan unos químicos ahí, cuando llegan los cortes los untan también de los químicos. En una máquina que se llama reactivadora meten por un lado cortes y por el otro suelas, y se demora 5 segundos en reactivar las partes, salen de la máquina y los pegan todos cualquier zapato. Cuando ya están pegados se meten en una máquina que se llama pegadora, y en esa máquina se pone el corte y la suela pegados y lo que hace es por medio de aire presiona las partes para que queden bien pegadas, es decir refuerza el pegado. Todo se hace con la horma adentro.

Los de ensuelado retiran las hormas y queda el zapato prácticamente listo. Y vuelve el administrador y revisa que estén bien pegados todos cada uno.

Limpieza y terminado que es la más breve porque lo limpian por encima la suela y se hace una revisión también, en esta última parte ponen la plantilla y una etiqueta al zapato con una pistola que pone las etiquetas. Ponen un sticker que tiene talla precio color material, toda la información del zapato. 4 personas hacen eso. Y cuando dejan el par de zapatos listo lo ponen en una caja. El sticker se le pone al zapato izquierdo y otro a la caja, por que el zapato izquierdo es el que se exhibe.

2.4.3.3 Procesos de producción

El flujo de producción se maneja en línea porque es secuencial, se siguen unos pasos para el proceso final, se mueve de una etapa a otra, siguiendo una misma línea sin dejar de pasar por algún paso. Pasa siempre por los mismos pasos. La distribución física de la planta se hizo para que los productos pasen sin ninguna alteración. Productos estándar como el calzado y los puestos de trabajo son con poca capacitación y el proceso es poco o nada flexible.

Debido a que la orden pedido de producción que envían los clientes incluyen determinadas cantidades de distintos diseños o modelos, la producción se hace por lotes, que determinan volúmenes de producción pequeños de productos diferentes, es decir se producen pequeñas cantidades de distintos diseños de calzado para mujer y todo el proceso se realiza en la misma planta.

La orden de producción se da en el momento en que llegan los pedidos de los clientes, que normalmente incluyen la demanda de pequeñas cantidades de distintos diseños, por lo cual se realiza un ensamble según pedido, que incluyen módulos básicos y luego se ensamblan según las características de lo que el cliente pide.

La empresa cuenta con 7 maquinas distintas para todo el proceso de producción, distribuidas en una planta de 225 m² entre estas se encuentran:

- 1) Cardadora
- 2) Reactivadora
- 3) Pegadora neumática
- 4) Pegadora Amplia
- 5) Marcadora
- 6) Maquinas de coser
- 7) Zigzadoras

La distribución de las maquinas y el orden de producción se hace bajo los conocimientos empíricos y profesionales del propietario y amigos que se desenvuelven en la industria. Además por no tener un proceso de producción muy complejo en términos de cantidades y variedad de productos, y a que los diseños cambian, el proceso no varía.

Estas maquinas operan entre las 9:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. con descansos de 12:00 m a 1:30 p.m. y de 4:00pm a 4:30 p.m. Con esta estructura de producción y estos horarios, se producen en promedio 300 pares de zapatos diarios, con un máximo de 350 y un mínimo de 50 pares en una jornada de producción. Dependiendo de la época del año, y del comportamiento de la demanda, ocasionalmente se hacen dobles turnos, con el fin de duplicar la producción y satisfacer la demanda temporal que aumenta normalmente en meses como noviembre y Diciembre.

En la actualidad la empresa no cuenta con ninguna estrategia sobre las instalaciones, se está pensando en una integración hacia delante, mediante la compra de diversos locales en los que se pretende vender directamente al cliente el producto, sin embargo en cuanto a la planta no se cuenta con políticas claras sobre cómo debería funcionar el cambio de la planta, que se pretende realizar.

Colchón de de capacidad: como la compañía trabaja por orden de pedido no existe el llamado colchón de capacidad, ya que lo que se demanda es exactamente lo que se produce.

Tipos de instalaciones: ya que estudiamos una microempresa, esta aún no ha especializado sus instalaciones a un mercado, producto o proceso, por lo que podríamos afirmar que se cuenta con instalaciones para propósitos generales; ya que en la planta se producen diversos tipos de zapatos y hasta para mercados distintos (mujeres - niñas) y aunque el proceso es el mismo, el producto de este no se envía a otra planta para procesamiento posterior, es decir no se producen partes o piezas, sino zapatos terminados

2.4.3.4 Tecnología

Con el fin de realizar un control de todos los procesos, MHL ha implementado un software llamado MHL Access data, en el cual se manejarán los pedidos, órdenes de producción, y facturación de la empresa. Con esta tecnología, la empresa busca tener una base de datos interna que facilite el manejo de la información en la estructura de la empresa y que haga que los procesos que vinculan, agente comercial³⁹, clientes, productos, pedidos, vales, empleados, asignación de vales, pago de vales, sean mucho más efectivos y representen menos costos de papeleo y tiempo.

Este software permite a los empleados, la opción de almacenar y acceder a datos en distintas materias como son agente comercial, clientes, productos, pedidos, vales, empleados, asignación de vales, pago de vales. Mediante el uso de un manual de procesos MHL, la empresa tiene establecidos los parámetros para la utilización de este software, en donde se

³⁹ El agente comercial es el nombre del vendedor al cual se le cargaran el número de pedidos que genere en el sistema, para tener este control se debe crear un registro para tener un seguimiento claro de sus movimientos.

determina la forma de hacer uso de cada una de las características de forma grafica, didáctica y comprensible para el empleado.

Cada una de las opciones de registro de datos que ofrece este software, cumple una función muy importante en la organización del presupuesto de la compañía en cada período, para efectos de tener un flujo de efectivo organizado.

Para la programación de operaciones, no se manejan reglas de despacho establecidas, se puede afirmar que se usa un sistema MINSOP ya que en palabras del Administrador de la planta se intenta encontrar un balance entre el tiempo de producción y el de entrega y según esta relación se asigna la prioridad a cada pedido

2.4.3.5 Producción

2.4.3.5.1 Calidad

Mediante la investigación realizada a la empresa, se evidencia el énfasis que esta le da a la producción con calidad, y gracias a las visitas se ve que esta no es solo una función de operaciones, sino que existe una cultura de la calidad en la que cada área y en especial cada empleado se siente responsable y comprometido por la excelencia del producto, en cuanto las dimensiones de calidad se observo que:

Calidad de diseño: este se define gracias a la interacción entre mercadotecnia (opinión, ideas y sugerencias del cliente), operaciones (administrador de planta y las especificaciones, estándares, etc. que debe cumplir el producto) y la alta gerencia (ideas, apreciaciones del mercado, visión, etc.)

Calidad de especificaciones: es determinado en conjunto por el señor Roberto Hortúa y el administrador de planta, el primero como ya se menciona

es le encargado del diseño primario, de los bocetos iniciales y el segundo de la creación de un modelo del cual se derivaran las especificaciones necesarias para producción.

Habilidades: en cuanto a la confiabilidad, MHL maneja un periodo de un mes de garantía después de que el consumidor final compre el producto, no obstante por los altos niveles de calidad y el compromiso de cada operario de planta con esta, en la compañía están seguros de que producen productos de alta calidad y durabilidad; en cuanto a la capacidad de mantenimiento, se maneja un proceso que hasta el momento ha arrojado muy buenos resultados y que ha incrementado la confianza de los clientes en la organización; una vez que un consumidor final regresa el producto por alguna falla o defecto, este punto de venta analiza la situación y da un veredicto sobre la causa de la falla si es por mal uso regresa el producto al consumidor, pero si es causa de fallas técnicas o de proceso, entonces de inmediato llama a MHL, en donde se da la orden de recoger lo que ellos llaman “una garantía”, orden que se obtiene una vez que se registra cierta información en el programa MHL ACCESS DATA. En Bogotá, las mercaderistas, como se les denomina en la empresa a las visitadoras, o asesoras comerciales, deben recoger estas garantías; el orden, la fecha y quien debe hacerlo lo programa el sistema según relaciones previas, las rutas o itinerarios previamente asignados, etc.

2.4.3.5.2 Inventarios

Partiendo del hecho de que un inventario es “una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o las demandas del consumidor”⁴⁰, es importante recordar que la empresa al manejar un proceso por tipo de pedido no mantiene en los posible inventarios de materias primas,

⁴⁰ Universidad de Oriente, Teoría de inventario, “Conceptos del área de operaciones”, disponible en: <http://74.125.47.132/search?q=cache:cpbWbsk2zbgJ:www.jcdelnogal.com.ve/docs/inventario/guia1-inventario.doc+una+cantidad+almacenada+de+materiales+que+se+utilizan+para+facilitar+la+producci%C3%B3n+o+las+demandas+del+consumidor&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>, febrero de 2009

una vez que llega el pedido de cierta cantidad de pares de zapatos, se hace el respectivo análisis de cuáles son los requerimientos de materias primas, y entonces se procede a ordenarlos, una vez que llegan a la empresa llegan a una bodega de la cual inmediatamente son repartidos a los centros de trabajo correspondientes; razón por la que se observa grandes acumulaciones de material al inicio del proceso para un pedido, y un poco de desorden en la planta; así como desperdicio de espacio valioso, no obstante, el hecho de que el material permanezca en estos centros de trabajo reduce el costo de transporte e impide que las maquinas se queden sin material para trabajar. Una vez que se termina el proceso productivo de los zapatos, estos son llevados a la bodega principal.

2.4.3.6 D.O.F.A. (Área Producción)

- FORTALEZAS

1. Mejoras continuas a los productos
2. Innovación constante tanto en materiales como en diseños
3. Plan estratégico claramente definido
4. Cultura de calidad implantada como compromiso de toda la organización.
5. Servicios ofrecidos y garantía pos venta.
6. Programa optimo para manejar todo el sistema de inventarios
7. Capacidad de adaptación a diferentes requerimientos de los clientes
8. Personal capacitado y comprometido con el desarrollo de un buen producto

- DEBILIDADES

1. Fuerza de ventas insuficiente para abarcar un mayor share de mercado
2. Presupuesto limitado para innovaciones tecnológicas

3. Poca experiencia sobre los requerimientos de mercados extranjeros

- OPORTUNIDADES

1. Expansión de mercados, oportunidades y contactos.
2. Mayor poder negociador en el mercado interno
3. Valorización de marcas
4. Creación de nuevos productos, innovadores para el mercado local

- AMENAZAS

1. Riesgo para el cubrimiento de la producción actual
2. Bajo poder negociador en el mercado internacional
3. Vulnerabilidad ante una gran inversión de dinero

2.4.4 Área de mercadeo

La compañía eligió como Target, el mercado de zapatos para niñas entre los ocho y quince años de edad, por lo que se producen desde la talla 27 hasta la 34, los zapatos producidos actualmente se encuentran entre una gran variedad de colores, texturas y formas; todo ello, buscando la máxima satisfacción del mercado, cumpliendo con las expectativas y preferencias de cada uno de sus clientes, brindándoles no solo personalización en el aspecto del producto, sino a su vez una gran calidad a muy bajos costos.

Son muchos los conceptos que pueden influir en el diseño de un producto, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, las necesidades del mercado, tendencias mundiales, modelos existentes e incluso inspiración por parte de los diseñadores. Es por eso que la empresa se ha caracterizado por dar rienda suelta al diseño de sus productos, lo cual hace que estos sean bien conocidos en las grandes cadenas y en el sector.

MHL ha trabajado para ser una empresa dedicada a ofrecer productos diferenciados de sus competidores, dejando de lado la maquila como foco de negocio; sus productos tienen un costo elevado para las grandes cadenas

frente a sus competidores, pero su gran fortaleza es el valor agregado que se da a cada cliente, de manera personalizada acoplándose a las necesidades de cada uno de los clientes.

La empresa ha enfocado sus esfuerzos a trabajar en las líneas de dama y niña, ya que ve este como un mercado de alto consumo, en el cual sus clientes tienen gran recurrencia de compra. Desde sus inicios, MHL ha visto una gran oportunidad en este mercado, ya que ofrece diferentes alternativas en el diseño y materiales.

Los productos de la empresa están divididos según las líneas de mercado en la cual se va a ofrecer sus productos, pasando desde los sintéticos, las telas hasta cueros de alta calidad. El equipo creativo trabaja en conceptos desde cero, como también utilizando tendencias del mercado, las cuales son más atractivas para clientes de gran capacidad de compra, los cuales buscan una venta segura sin tener que experimentar sobre nuevas tendencias. Los productos de MHL utilizan materia prima nacional e internacional, de países como México, Brasil y Chile, el cual ofrece un gran abanico de posibilidades para desarrollar sus productos. Estos materiales importados van desde sintéticos y suelas, las cuales aunque aumentan el precio de los productos, generan un valor agregado lo cual es la estrategia de la empresa.

Teniendo en cuenta las líneas que trabaja MHL, las tallas que se trabajan van desde el número 27 al 40, presentando variaciones en el precio del 6% entre números pequeños y grandes. Dichas tallas son manejadas según las exigencias de cada uno de los clientes. Dentro de la producción, los sintéticos han ganado gran importancia con un 70% de participación en los productos de la empresa, seguido por el cuero con un 27% y el 3% restante las telas, las cuales por medio de procesos de fortalecimiento pueden ser utilizadas para crear capelladas en los zapatos.

Al momento de desarrollar un producto, se tiene en cuenta los conceptos a trabajar, las ideas, materiales a trabajar, formas y colores a

ofrecer, una vez teniendo claras las ideas, se comienza a dar forma y vida a los productos en manos del modelista, quien es el encargado de crear los planos del zapato y plasmar en el papel las ideas de los diseñadores. Una vez estudiados los diseños y creados los planos y moldes, se procede a realizar las muestras, las cuales son trabajadas de forma indefinida, hasta lograr el producto deseado. Finalizada la muestra y cumpliendo todas las características del diseñador, se procede a fabricar los prototipos, los cuales serán usados por 15 días para saber el comportamiento de los materiales usados en el zapato. Una vez aprobado el diseño, se proceden a sacar las muestras finales, las cuales serán presentadas a los clientes. La empresa ha dedicado sus recursos en desarrollar gran cantidad de productos por mes como una de sus estrategias principales, con lo cual intenta captar la atención de sus clientes, ofreciendo productos innovadores, con una innovación constante. Manteniendo a su equipo de diseño trabajando constantemente.

Queriendo abarcar un mayor mercado, MHL a comenzado este año a hacer un estudio en la parte norte del país, con lo cual intenta volverse fuerte en productos que sean de uso cotidiano en ciudades de tierra caliente, tales como sandalias y zapatos altos. Se está trabajando en encontrar materiales que permitan respirar la pie del pie, con el fin de aumentar su comodidad y brindar una frescura en cada una de las clientes que los estén usando.

Aunque no se cuenta con un proceso escrito o formalizado para la creación de nuevos producto, en la mayor parte de los casos se sigue el siguiente mecanismo:

- Desarrollo del concepto

En esta etapa el diseñador – gerente general, evalúa ciertas alternativas y enfoques para la creación de un diseño conceptual, después de un estudio sobre tendencias nacionales e internacionales sobre texturas formas y colores; estas alternativas se plantean con base en las sugerencias de los clientes, observaciones del mercado, ideas del diseñador, etc.

- Diseño del producto / proceso

Para el diseño del producto el diseñador, quien es el gerente general de la compañía y quien estudio en una escuela de diseño, realiza algunos bocetos con base al diseño conceptual, se inicia la búsqueda materiales y componentes, los cuales se buscan con la ayuda de proveedores o se inicia un desarrollo de ideas con la colaboración empresas que trabajan en desarrollo de elementos como cueros, telas, suelas y todos los detalles que pueden ser útiles al momento del desarrollo de nuevos productos; una vez que se realizan estos bocetos se discute con el administrador de planta, quien es el “modelista”, quien a su vez define el proceso paralelamente.

- Pruebas piloto

Una vez desarrollados los conceptos se procede a hacer los pedidos a los proveedores, se inicia el modelado del calzado, en este momento se hacen los moldes para cada una de las tallas que se piensa trabajar, en la compañía se le da el nombre de curvas, hechos los diseños se procede a hacer pruebas de calidad sobre los productos, se entregan a quienes realizaran las pruebas de calidad, como el Target de la empresa son niñas, se solicita a sus madres llevar un informe sobre los zapatos durante una semana, al finalizar este periodo se realiza una encuesta tanto a las mamás como al consumidor final las niñas y se procede con el estudio de desgaste de materiales. Según los resultados obtenidos, se toman los correctivos del caso y finalmente se realiza la producción.

- Producción definitiva

Como se ha mencionado en repetitivas ocasiones nuestra compañía trabaja por pedido del cliente, así que solo hasta el momento en el que un cliente se muestre interesado por alguno de los nuevos productos, se procede a producirlo, las vendedoras cuando realizan sus respectivas visitas se

encargan de mostrar el portafolio en el que se agregan progresivamente los nuevos productos y una muestra de este; de esta forma se dan a conocer los nuevos productos.

2.4.4.1 Estrategias ⁴¹

- Estrategia general

Se han redactado estatutos para estandarizar los procesos de trabajo que involucran el área comercial de la empresa. Se han creado normas y establecido los derechos y deberes de los clientes. El área comercial debe realizar reuniones mínimo una vez al mes para reportar actividades y rendir cuentas. (Ver anexo: Plan de trabajo de MHL)

- Estrategias específicas

Introducción de nuevos productos

En la actualidad existen tanto el arrastre del mercado como el empuje tecnológico, o como lo maneja MHL una perspectiva interfuncional, gracias a la cual, no solo se tienen en cuenta las necesidades del mercado sino también los medios para satisfacerlas de la mejor manera teniendo en cuenta la situación tecnológica de la empresa, por lo que todas las áreas se involucran en la creación de nuevos productos.

Imagen corporativa

La empresa en búsqueda de fortalecer el sentido de pertenencia hacia la institución desarrolló una nueva imagen que integra el nombre, logo y slogan de la empresa, “Juntos por un mejor mañana”. La imagen además busca posicionar a la empresa y generar recordación de marca entre los usuarios y el gremio de calzado en Colombia. (Ver anexo: Plan de trabajo MHL)

⁴¹ HORTÚA, Robert. Manufactura Hortúa Leal. *Entrevista*, Bogotá D.C., Noviembre de 2008

La nueva cara de la empresa

Desde hace un año, MHL lanzo al mercado su primera marca, la cual se enfoca en mostrar a MHL como una empresa diferente en el mercado. Desde entonces BRUNETT® nace de la necesidad de la empresa por comenzar su estrategia de diferenciación, donde no solo busca realizar una producción estándar, si no también desarrollar una serie de productos los cuales representen un nivel más amplio de opciones para sus clientes. Se intenta dar a conocer por medio de la marca, los elementos representativos de la empresa, con el fin de crear productos reconocidos por los clientes. Con el objetivo claro de dar una identidad propia a la empresa, se dejo de lado las marcas no registradas o la no utilización de ningún nombre en los productos, para pasar al uso de BRUNETT® como marca, tanto en los productos, como en los elementos que hacen parte de su presentación y almacenaje. Era importante desarrollar una marca que fuera fácil de recordar y que representara los pilares básicos de la empresa. Su imagen representa excelencia, estilo y calidad los cuales son la base del trabajo al interior de la empresa.

Promesa de marca

La Promesa de Marca presenta una serie de elementos que la empresa quiere que sus clientes relacionen al momento de ver o escuchar la marca.

La promesa de marca es una idea llena de aspiraciones las cuales son representadas en cada uno de los productos ofrecidos por la empresa los cuales deben representar las características propias de la marca.

BRUNETT® fue desarrollada con el fin de mostrar la intención de la empresa por representar elementos característicos de sus productos, basados en 3 niveles dentro de una pirámide.⁴²

⁴² MANUFACTURAS HORTÚA LEAL. Plan de trabajo MHL "Promesas de Marca", Bogotá D.C., 2008

Primer nivel (tope de la pirámide): Representa la esencia de la marca, Qué se quiere mostrar a las personas al momento de ver o escuchar la marca.

Segundo nivel (Bloque intermedio de la pirámide): Representan los elementos que ayudaran de manera directa a la marca, para trascender en el tiempo sin perder su enfoque inicial.

Tercer nivel (Base de la pirámide): elementos básicos que fortalecen y enriquecen la marca. Los elementos que distinguen la marca.

Ilustración 6 Pirámide Brunett



Fuente: Manufacturas Hortúa Leal

2.4.4.2 Innovación en el plan de mercadeo

MHL es una empresa dedicada a la fabricación de calzado de alta calidad e innovación constante en sus diseños, estudiando las necesidades de sus clientes y desarrollando estilos según las peticiones y características sugeridas por los mismos. La empresa enfoca sus esfuerzos en desarrollar tendencias originales y no solo en las condiciones manejadas por los clientes de las grandes cadenas.

El 80% de las ventas de la empresa están enfocadas en las grandes cadenas como Spring Step, y calzafredo, el resto de su producción está repartida entre 25 clientes de diferentes ciudades del país. Las ventas se hacen por medio de vendedores, los cuales se encuentran en diferentes zonas del país, como la costa, Antioquia, Boyacá y el centro del país. Al momento de recibir un pedido, los vendedores llenan un formato en el cual se toman las características del producto y las cantidades, el cual se ingresa en el sistema y desde aquí comienza su proceso de producción.

Para atender las grandes cadenas, se hace por medio de un vendedor y la cadena directamente, la cual compra productos para todo el país desde un mismo punto. Una vez creada la orden de compra, se fabrican los productos y se hace su reparto en el tiempo estimado para la entrega de los productos. Son pocos los clientes que tienen normas sobre la comercialización de sus productos o que piden el uso de su marca corporativa en los productos que compran, es por esto que la empresa utiliza material POP en los almacenes donde se permite usar muebles y publicidad al interior del establecimiento.

La empresa utiliza posters en los almacenes, muebles de exhibición, empaques con la marca de la empresa, volantes al interior de las cajas, en los cuales se trabaja por la recordación de la marca a la cual pertenece el producto. La empresa utiliza también los medios electrónicos, para comunicarse con sus clientes por medio de su página web y por su lista de

correo. Entendiendo la necesidad de hacer conocer su marca, MHL está trabajando en un plan de publicidad, sobre su marca BRUNETT. La cual se basa en patrocinios de eventos, desfiles de moda en ferias especializadas, publicidad en revistas.

Para desarrollar este plan, la empresa ha decidido hacerlo a futuro, teniendo un tiempo límite de 2 años para la consecución del plan, el cual necesita de una fuerte inversión, la cual se podría lograr con la consecución de nuevos clientes y del trabajo fuerte de la fuerza de ventas de la empresa

2.4.4.3 Características del empaque (lista de empaque – prevenciones)

Las cajas en donde se empaacan los zapatos pueden ser personalizada según el tipo de cliente o estandarizadas según el modelo Brunett. (Ver anexo 3. *Plan de trabajo de MHL*). La empresa siempre trata de complacer a sus clientes permitiéndose la flexibilidad en los empaques

2.4.4.4 Garantías

Todos los productos de la empresa tienen 90 días de garantía sobre problemas de fabricación, no de uso.

2.4.4.5 Aspectos determinantes de la fijación del precio

Los precios en MHL son establecidos principalmente por la demanda del producto y las condiciones del mercado. Igualmente, se tienen en cuenta los costos de producción para no terminar produciendo a pérdidas.

2.4.4.6 Principales clientes

MHL clasifica a sus clientes en dos segmentos: clientes tipo A y B. Los clientes tipo A son los clientes que proporcionan el mayor nivel de ingreso para MHL como la compañía comercializadora de calzado Spring Step, quienes representan el 70% de las ventas de la organización, y otras como: Calzatodo, Calzado Primavera, Alpie, entre otros. Entre los clientes tipo B se encuentran las compañías minoristas que distribuyen el calzado como Bazail y Gerlo.

2.4.4.7 Atención al cliente

En Bogotá cuando se entrega cada pedido una de las dos personas encargadas de mercadotecnia (2 mujeres), visita la empresa, se encargan de la distribución del producto en las tiendas y del asesoramiento en todo lo que necesiten estos puntos de venta, tanto en inventarios, como en conocimiento general sobre el producto, garantía, etc. Para los otros lugares como: Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Cali, Envigado, Medellín, Tunja, Pasto, Armenia, Pereira, Manizales; se les brinda asesoría mediante Internet o telefónicamente, además de por su puesto la que se brinda en el primer contacto con la empresa y en el proceso de negociación que se lleva a cabo entre la alta gerencia o los vendedores.

MHL como nueva estrategia de negocio ha visto la oportunidad de ofrecer sus productos por medio de catálogos, con lo cual podría tener un contacto directo con sus clientes finales, entrenando a promotores, para que hagan ventas individuales o por gran cantidad, ganando una comisión por sus ventas. Dicho catalogo se podrá ver en su página de internet, ayudando a la difusión de sus productos, con precios y diferentes opciones de uso.

2.4.4.8 Canales de distribución

MHL tiene una alianza con empresas de envíos, con las cuales trabaja de la mano diariamente, para realizar el cumplimiento de sus compromisos con sus clientes. La empresa SurEnvios, ha venido trabajando hace mas de 3 años, con el fin agilizar la entrega de la mercancía desde la puerta de la fabrica hasta la puerta donde el cliente la solicite. A partir de allí comienza un trabajo de seguimiento, donde apenas se entrega la mercancía, se confirma inmediatamente con MHL para informar que sus productos están en las manos del cliente.

Una vez recibida dicha llamada, se comienza el seguimiento de la mercancía, llamando al cliente e indagando el estado de la mercancía, si la recibió a satisfacción, si tiene alguna duda, pero también recordándole la

forma de ubicar el material POP que se envía por cada pedido que hacen los clientes.

Al interior de las cajas donde se ha enviado la mercancía, se envía una carta recordándoles a los clientes, las condiciones de pago, números de cuenta, fechas límites de pago, con el fin de tener un control sobre el acuerdo que pagos al cual llego con el vendedor que está atendiendo al cliente.

En la bodega principal, el calzado es seleccionado según su destino; si el pedido debe ser entregado en Bogotá, la empresa cuenta con su propio camión de distribución, por lo que cuando el administrador de planta observa que el proceso está próximo a culminar da la orden de hacer los respectivos arreglos con el camión, se establecen ciertas rutas; e inmediatamente se completa todo el pedido, se procede a cargar el camión y se despacha.

Si por el contrario, el pedido es para fuera de Bogotá, entonces se tiene un contrato con “Surenvios”, empresa que se encarga de recoger la mercancía en la planta una vez que se de el aviso de que esta lista para ser llevada a su destino final, a más tardar en 254 horas debe pasar a recoger la mercancía. Como se mencionó anteriormente se maneja de dos formas, según el destino del pedido si es en Bogotá lo maneja directamente la empresa y si es fuera entonces se realiza.

2.4.4.9 Publicidad

MHL está trabajando en un plan de publicidad, sobre su marca BRUNETT. La cual se basa en patrocinios de eventos, desfiles de moda en ferias especializadas, publicidad en revistas. Para desarrollar este plan, la empresa ha decidido hacerlo a futuro, teniendo un tiempo límite de 2 años para la consecución del plan, el cual necesita de una fuerte inversión, la cual se podría lograr con la consecución de nuevos clientes y del trabajo fuerte de la fuerza de ventas de la empresa. (Ver anexo 6 Plan de trabajo de MHL)

2.4.4.10 Factores de éxito

BRUNETT® es una compañía innovadora, que cuenta con un amplio y profundo conocimiento del mercado al que atiende, lo que valora como su más importante característica, ya que gracias a esto entiende a la perfección los requerimientos del consumidor, tanto intermedio (almacenes de calzado), como los de los consumidores finales. Esta característica hace que la marca no solo represente las bases de la empresa (Estilo, Calidad, Excelencia), sino también que tenga en cuenta la opinión de sus clientes en el diseño y mejoras de calidad, haciendo participe a los agentes que participan tanto directa como indirectamente en la empresa.

2.4.4.11 D.O.F.A. (Área de mercadeo)

- FORTALEZAS

1. Han logrado el desarrollo de una marca propia: “Brunett”, para empezar la etapa de posicionamiento dentro del mercado local.
2. Innovación de sus productos (no son imitadores); se destacan siempre por buscar diseños que cumplan con los requerimientos de cada uno de sus clientes, lo que marca una ventaja competitiva en un mercado globalizado.
3. Es una empresa que está pendiente no de ver a las personas como consumidores sino de entender el comportamiento de compra de ellos, lo que establece una relación más directa con las personas.
4. Entiende los requerimientos y necesidades del consumidor
5. Están enfocados en un segmento de mercado que se caracteriza por un alto nivel de consumo.
6. Existe una cooperación entre cliente y empresa, lo que se convierte en un factor determinante al no solo establecer una compra sino una relación que perdura en el tiempo, contribuyendo a la solidez de la organización.

- DEBILIDADES

1. Cuentan con página Web, para el desarrollo del e-commerce y como vínculo necesario para crear asociación con sus clientes, consumidores y no consumidores, sin embargo se necesita más profundidad y desarrollo de la pagina.
2. Falta de campanas publicitaria para lograr que la gente asocie la marca y el producto
3. Falta un departamento especializado en la investigación de mercados, que es muy importante tanto para el desarrollo del mercado a nivel nacional como para una futura internacionalización. Es muy importante como herramienta de promoción y se utiliza para hallar mayor cantidad de clientes.

- OPORTUNIDADES

1. Están es un segmento del mercado, donde las características del producto, porque ofrecen un producto de calidad, diseño exclusivo y el precio es competitivo frente a los demás
2. Aprovechar el auge de los medios electrónicos para desarrollar sus ventas.
3. La continúa revisión e imposición de nuevas leyes para controlar las importaciones del mayor exportador a nivel mundial.
4. Creciente interés del público por artículos que mejoren su apariencia personal. Las personas están gastando más en accesorios y prendas personales.

- AMENAZAS

1. La mayoría de las ventas en el mundo se realizan por medios electrónicos, y MHL no ha desarrollado este elemento en un 100%.

2. Mercados cada vez más exigentes; los consumidores están expuestos a demasiada información de los productos de la competencia.
3. Las empresas están ingresando a una nueva modalidad, que son los Clúster los cuales traen para ellos beneficios que se ven reflejados en el producto final ofreciendo productos con una mayor ventaja frente a los demás (costos, calidad, innovación, tiempos de entrega, flexibilidad, entre otros).

3 ESTUDIO INTELIGENCIA DE MERCADEOS (IM)

En esta etapa del proyecto se elaboró el modelo de potencial exportador y un proceso de filtro de países, con el fin de identificar cuales serian los mercados a los que MHL podría exportar, no un es suficiente una sola investigación es necesario un proceso tanto cuantitativo como cualitativo para lograr esta respuesta.

En la primera fase, para el modelo de potencial exportador, se recolectó información sobre la empresa a través de una encuesta realizada al gerente general, el Sr. Robert Hortúa. Se organizó la información dentro del modelo categorizando las variables relevantes en el proceso de exportación. El modelo evalúa las respuestas y le otorga a cada variable una calificación. (Ver anexo 1. *Encuesta para recolección de información del potencial exportador MHL*)

En la segunda fase, para el filtro de países, el gerente general indicó 15 países que su empresa había considerado para realizar las exportaciones. Se tomaron 12 variables sugeridas en la página de la organización encargada de promover las exportaciones en Colombia, Proexport⁴³, para seleccionar 5 países que presentar condiciones favorables para exportar el calzado colombiano. Con los resultados se realizó un segundo filtro utilizando variables específicas seleccionadas en común acuerdo con el Sr. Hortúa. Se procedió finalmente a seleccionar el país objetivo, el país contingente y el país alterno.

3.1 Modelo de medición de potencial exportador (MPE)

El Modelo de Medición de Potencial Exportador le permite al empresario evaluar la situación actual de la empresa con respecto a su

⁴³ PROEXPORT COLOMBIA, *Intelexport*, "Inteligencia de mercado", Colombia 2005, <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/controles/Noticias.aspx?IdNews=1075&Titulo=NOTICIAS&>, diciembre de 2008

capacidad de exportación con base a sus fortalezas y debilidades. En el caso de Manufacturas Hortúa Leal, el Gerente General Roberto Hortúa contestó una encuesta y seleccionó los factores que él consideraba relevantes para escoger el destino de sus importaciones, sus respuestas son evaluadas a través del modelo que consta de cuatro partes: Comportamiento de expansión, capacidades competitivas, percepción de barreras y perfil del Gerente.

3.1.1 Comportamiento de expansión

El comportamiento de expansión está compuesto por tres variables: la cobertura del mercado, la variación de tamaño y la estructura de propiedad o concentración de la toma de decisiones. En esta parte de modelo se busca evaluar los activos económicos de la empresa y su capacidad de distribución. Se revisa además, la estructura interna de la empresa y su jerarquización. En el caso de MHL, la empresa tiene una estructura familiar en donde las decisiones trascendentales son tomadas en la junta directiva a la que pertenecen los miembros de la familia. La empresa distribuye a las ciudades principales del país como habíamos mencionado anteriormente a través de distribuidores mayoritarios. Por las respuestas del gerente, y en base a l modelo la empresa tuvo una calificación de 2.78 sobre 5. Este resultado nos demuestra que la empresa no tiene un comportamiento de expansión apto para las exportaciones.

3.1.2 Capacidades competitivas

Las capacidades competitivas miden la habilidad de la empresa para destacarse de sus competidores, ya sea por poseer la ventaja comparativa frente a los productos de la competencia o por contar con procesos más eficaces y productivos. Las variables que lo componen son: Innovación, variedad de canales, disponibilidad de recursos, calidad, conocimiento del

mercado, productividad y tecnología. La empresa tuvo un resultado de 2.71%. Aunque la fortaleza principal de MHL es la amplitud de líneas y la calidad de los productos, se debe diversificar los canales de distribución y optar por créditos para la disponibilidad de recursos financieros.

3.1.3 Percepción de barreras

Es fundamental, para un proceso de medición del potencial exportador, conocer la percepción de las barreras tanto internas como externas que tienen los directivos de la empresa frente al proceso de exportación. MHL obtuvo un puntaje de 4.12%, lo que demuestra la actitud y confianza que los directivos tienen en sus productos. Están seguros de que sus diseños y la calidad del cuero que manejan, los harán posesionarse en el mercado que escojan. Como se vio en el segmento de la capacidad competitiva, sigue latente el tema de la financiación en las operaciones internacionales.

3.1.4 Perfil del gerente

Para liderar un proceso de exportación exitoso, no solo es necesario contar con un producto o servicio de calidad o un plan de exportación sólido. Es indispensable contar con un líder con visión y disciplina y un equipo de trabajo consolidado que sea capaz de cumplir los objetivos. Esto es precisamente lo que se quiere evaluar en el perfil del gerente. Los resultados fueron positivos. El Sr. Hortúa demostró capacidad para llevar a cabo este proyecto y una clara percepción de las actividades de internacionalización, obtuvo un puntaje de 4.

3.1.5 Resultados MPE

En el siguiente cuadro se pueden observar los resultados que obtuvo la empresa MHL bajo el modelo de medición de potencial exportador. La

empresa debe reforzar áreas como el comportamiento de expansión y la capacidad competitiva para poder llevar a cabo un proceso de exportación exitoso. Las fortalezas se resaltan en los resultados obtenidos por la percepción de barreras y el perfil del gerente. (Ver Anexo 2. *Evaluación y resultados del MPE para MHL*)

Tabla 1 Resultados MPE de MHL

Comportamiento de Expansión	35%	2,78
Capacidades Competitivas	35%	2,71
Percepción de Barreras	25%	4,125
Perfil del Gerente	5%	4
	Total	3,15347222

Fuente: de los autores

3.2 Preselección de países

En este proceso se escoge un número determinado de países (según la cantidad que la directiva de la organización considere pertinente) y se analizan características correspondientes a este. En una matriz se le da un peso relativo a cada variable y la información que se obtenga de cada país es calificada con un puntaje de cinco (alto) a uno (bajo). El peso relativo es multiplicado con cada calificación, estos resultados se suman entre si y se dividen en 100 para obtener una calificación.

Tabla 2 Ejemplo modelo de valoración

País X

	Peso relativo	Calificación	Total
Variable 1	25	3	75
Variable 2	25	3,5	87,5
Variable 3	25	4,2	105
Variable 4	25	3,7	92,5
		TOTAL	3,6

Fuente: de los autores

Realizar un filtro de países candidatos permite garantizar al empresario que el país escogido cumple con sus requerimientos, pues es él el encargado de escoger las variables. Esta característica permite que el filtro de países sea un proceso individualizado, que se adapta a las necesidades y expectativas de cada organización.

3.2.1 Primer Filtro

Para el primer filtro país, el gerente general, el Sr. Robert Hortúa, seleccionó 15 países que la junta directiva había considerado para exportar el calzado. Se escogieron 12 variables que corresponden a 12 factores que Proexport recomienda en su análisis de mercados⁴⁴ y que MHL considera relevante para realizar las exportaciones. Como se mencionó anteriormente, a cada variable se le dio un peso relativo, y de acuerdo a los datos obtenidos se calificó de cinco (valor más alto) a uno (valor más bajo).

3.2.1.1 Países Candidatos

El Sr. Hortúa y su junta directiva seleccionaron los siguientes 15 países para realizar el estudio de mercados. Los países fueron seleccionados en su totalidad a su discreción.

- ✓ Alemania
- ✓ Argentina
- ✓ Brasil
- ✓ Chile
- ✓ Costa Rica
- ✓ El Salvador
- ✓ Ecuador

⁴⁴ PROEXPORT COLOMBIA, *Intelexport*, "Inteligencia de mercado", Colombia 2005, <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/controles/Noticias.aspx?IdNews=1075&Titulo=NOTICIAS&>, diciembre de 2008

- ✓ España
- ✓ Estados Unidos
- ✓ Guatemala
- ✓ Honduras
- ✓ México
- ✓ Perú
- ✓ República Dominicana
- ✓ Venezuela

3.2.1.2 Variables generales

Las variables fueron asignadas según las sugerencias del estudio de países propuesto por PROEXPORT y la información tomada para el desarrollo de este proyecto fue tomada en su totalidad de la página del organismo de promoción de exportación con datos actualizados al cierre del 2008.

Variable 1: Tamaño de la Población

Teniendo en cuenta que a mayor población, más oportunidades de venta, se calificó con un mayor puntaje a los países con mayor población.
Peso relativo: 10

Tabla 3 Tamaño de la población

Mínimo	Máximo	Puntaje
0	10,000,000	1
10,000,001	20,000,000	2
20,000,001	30,000,000	3
30,000,001	40,000,000	4
40,000,001	-	5

Fuente: de los autores

Variable 2: PIB (US\$ millones)

Tomando como supuesto que un Producto Interno Bruto (PIB) indica una economía fuerte, se calificó con mayor puntaje a los países que tenían el PIB más alto. Peso relativo: 9

Tabla 4 Calificación PIB

Mínimo	Máximo	Puntaje
0	3,000	1
3,001	6,000	2
6,001	9,000	3
9,001	12,000	4
12,001	-	5

Fuente: de los autores

Variable 3: PIB per capita (US\$)

Se le otorgó a esta variable el mayor peso porque es la que está directamente relacionada con los ingresos de los habitantes de cada nación. Es la que permite formar una idea sobre el poder adquisitivo de los ciudadanos. La crítica que se le hace a este indicador es que implica que las riquezas están distribuidas por igual entre los habitantes es por esto que la información debe manejarse como un promedio y no como verdad absolutas. Peso relativo: 10

Tabla 5 Calificación PIB per cápita

Mínimo	Máximo	Puntaje
0	2,000	1
2,001	4,000	2
4,001	6,000	3

6,001	8,000	4
8,001	-	5

Fuente: de los autores

Variable 4: Crecimiento PIB (%)

La variable de crecimiento del PIB muestra un nivel de mejoría en la calidad de vida de las personas. Por los componentes del PIB, no solo se puede decir que crece el capital económico sino además el consumo de los habitantes y el gobierno. Es por esta razón que la variable tiene una calificación alta, pues un alto crecimiento del PIB significa en teoría que las personas están consumiendo, que al final es lo que busca MHL. Peso relativo: 9

Tabla 6 Calificación crecimiento del PIB

Mínimo	Máximo	Puntaje
0	2%	1
2.1%	3%	2
3.1%	4%	3
4.1%	5%	4
5.1%	-	5

Fuente: de los autores

Variable 5: Tasa de desempleo (%)

La tasa de desempleo es la razón entre las personas desocupadas y las económicamente activas, es una variable relevante porque se necesita llegar a un país en donde las personas tengan la suficiente capacidad adquisitiva para gastar en el calzado MHL. Esto quiere decir que no hay interés en exportar a un país con altos niveles de desempleo. Peso relativo: 8

Tabla 7 Calificación tasa de desempleo

Mínimo	Máximo	Puntaje
0	3%	5
3.1%	5%	4
5.1%	7%	3
7.1%	9%	2
9.1%	-	1

Fuente: de los autores

Variable 6: Inflación (%)

La inflación es el aumento sostenido del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Como el interés de MHL es medir las economías más fuertes, una inflación elevada no es un buen síntoma pues esto se traduce en aumento de precios y en la caída del poder adquisitivo de las personas. Peso relativo: 9

Tabla 8 Calificación inflación

Mínimo	Máximo	Puntaje
0	2%	5
2.1%	4%	4
4.1%	6%	3
6.1%	8%	2
8.1%	-	1

Fuente: de los autores

Variable 7: Riesgo de no pago

Establece la capacidad de un país para pagar sus deudas. Muchas inversionistas prestan especial relevancia a este factor porque en teoría es el que permite determinar la confiabilidad de la inversión. Standard & Poor's (Ver Anexo 6. Referencia de Standars & Poor's)⁴⁵ es uno de los índices más importantes en Estados Unidos y se dedica al análisis económico internacional. Es precisamente este índice el que se tomó para evaluar a los países seleccionados. Peso relativo: 10

Variable 8: Ubicación geográfica

Paradójicamente, no siempre un país por estar más cerca a las fronteras supone un costo menor que uno que se encuentre retirado. Se tomó en cuenta factores como la movilidad, los medios de transporte, el estado de las carreteras para poder evaluar esta variable. Peso relativo: 7

Variable 9: Estabilidad política

La estabilidad política brinda confianza a los inversionistas y permite condiciones favorables para comercializar. Para este punto específico, se contó con la ayuda de la asesora comercial, Sandra Sandoval de la Oficina Comercial en Washington D.C. del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para determinar las condiciones en las que se encuentran los países en materia política. Peso relativo: 7

Variable 10: Idioma

El Gerente general de MHL no domina el inglés y según sus declaraciones preferiría en lo posible negociar con países de lengua castellana. Peso relativo: 5

⁴⁵ Zona económica, Riesgo país, "Tabla de riesgo país estándar and poor's", Bogotá D.C., 2007, disponible en : <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>, febrero de 2009

Variable 11: Moneda

La historia del comportamiento de cada moneda influyó en la calificación de esta variable, que permite entender el peso relativo de la moneda frente al peso colombiano. Peso relativo: 7

Variable 12: Clima

Por las características del modelo de calzado, se busca exportar a un país que tenga un clima templado, muy similar al de la zona del interior del país. Peso relativo: 9

3.2.1.3 Resultados primer filtro

Después de aplicar el primer filtro a los países seleccionados (Ver anexo 4. *Matriz aplicada para obtener resultados del primer filtro país*), se seleccionaron los cinco países con mejores resultados. A continuación se presentan los resultados.

Tabla 9 Puntaje países primer filtro

PAÍS	PUNTAJE
Alemania	3,62
Argentina	3,4
Brasil	3,69
Chile	3,8
Costa Rica	2,68
El Salvador	2,71
Ecuador	2,86
España	3,68
Estados Unidos	3,54
Guatemala	2,75
Honduras	2,6
México	3,53
Perú	3,75
República Dominicana	3,02
Venezuela	3,39

Fuente: De los autores

3.2.2 Segundo Filtro

Para el segundo filtro se utilizaron variables específicas lo que significa que tienen especial influencia en el proceso exportador. Se les otorgó un peso relativo al igual que en el filtro anterior. El resultado permitió determinar tres países candidatos; es decir, tres países que se amoldaban a las expectativas y requerimientos de MHL.

3.2.2.1 Países escogidos

Como resultado del primer filtro realizado en este proyecto, los países seleccionados para realizar el segundo filtro fueron:

- ✓ Alemania
- ✓ Brasil
- ✓ Chile
- ✓ España
- ✓ Perú

3.2.2.2 Variables específicas

Variable 1: Calzado Importados desde el mundo al país seleccionado. 2007

Con las cifras de calzado importado desde el mundo al país seleccionado se pudo analizar las barreras de entrada y obtener una noción del nivel de competencia que MHL enfrentará al ingresar a competir en el país objetivo.
Peso relativo: 15

Variable 2: Crecimiento Importaciones del mundo al país escogido 2007

Entendiendo el aumento o disminución que han sufrido las importaciones al país escogido se podrá estudiar la oferta del país. Peso relativo: 15

Variable 3: Calzado Importado desde Colombia al país seleccionado

Las cifras del calzado importado desde Colombia al país escogido permiten comprender el nivel de aceptación de los productos colombianos. No por esto se concluye que un nivel reducido de importaciones implica un rechazo por los productos. En estos casos se profundizó para determinar si las razones obedecían a la falta de competitividad del producto o a barreras de entrada en el país escogido para poder otorgar la calificación correspondiente. Peso relativo: 10

Variable 4: Crecimiento Importaciones desde Colombia 2007

Este factor es clave para entender el avance o disminución en el nivel de exportaciones colombianas al país destino. La investigación se centró en analizar si los cambios son producto de las barreras de entrada del país. Peso relativo: 20

Variable 5: Tratados en vigencia que facilitan la exportación de calzado

Gracias a los tratados internacionales que ha firmado Colombia, muchos productores se han visto beneficiados al exportar sus productos. La eliminación total o parcial de los aranceles les permite ser más competitivos en el mercado global. Es por esto que se han elegido los tratados en vigencia como una variable determinante para escoger el país objetivo de MHL. Peso relativo: 40

3.2.2.3 Resultados segundo filtro

Como resultado del segundo filtro aplicado (Ver anexo 5. Matriz aplicada para obtener resultados del segundo filtro país), los países seleccionados fueron los que a continuación se resaltan.

Tabla 10 Puntaje países segundo filtro

PAÍS	PUNTAJE
Alemania	4,15
Brasil	3,15
Chile	3,15
España	3,85
Perú	3,65

Fuente: De los autores

Alemania fue seleccionada como el país objetivo, España como el país contingente y Perú como el país alterno.

3.2.3 Mercados seleccionados

3.2.3.1 País Objetivo: Mercado alemán

La oportunidad que brindan las nuevas tecnologías y la apertura de los mercados con la creciente integración económica han permitido un incremento en el nivel de competitividad mundial. El sector calzado ha sido prueba de este fenómeno; el desarrollo de nuevos materiales, diseños innovadores, maquinaria con tecnología de punta, nuevos tratados y acuerdos que reducen las barreras comerciales y precios cada vez más competitivos, han incrementado el nivel de competencia en el mercado mundial.

El filtro de países realizado en nuestro estudio, arrojó como resultado que el país con mejor calificación para exportar el tipo de calzado que fabrica MHL es Alemania. Este es un breve estudio del sector de calzado alemán para entender las preferencias de los posibles clientes de MHL y la manera óptima (estrategia) de poder penetrar este mercado.

Alemania es la mayor economía en la Unión Europea y la tercera en el mundo. Tienen el más alto índice de Producto Interno Bruto y el mayor número de habitantes en la Unión Europea, convirtiendo al país en un atractivo para los inversionistas y comerciantes alrededor del mundo. Las 500 mayores empresas del mundo tienen representación en Alemania, en total se encuentran 22.000 empresas extranjeras que emplean a 2.7 millones de trabajadores. La industria automotriz, la ingeniería mecánica, la electrotécnica, la industria química y la ecotecnología constituyen los principales sectores de la economía alemana. Las grandes industrias operan a escala internacional, pero el 70% de los trabajadores se encuentran ubicados en Pymes. Estas cifras nos dan una noción de la apertura al mercado extranjero que tienen los alemanes y las oportunidades que representa este país para una empresa como Manufacturas MHL.

3.2.3.1.1 Sector calzado en Alemania

La industria europea es reconocida a nivel mundial por sus diseños vanguardistas y la incorporación de tecnología de punta en sus procesos. Manejan una industria intensiva en mando de obra, usualmente distribuida en países con bajos costos de producción (Este de Europa). A diferencia del mercado oriental, sus productos van dirigidos a un público selecto con mayor capacidad de adquisición; producen en pocas cantidades pero a mayor precio. Debido a las diversas barreras arancelarias y a la crisis económica que sacude actualmente a Estados Unidos y al resto del mundo, los fabricantes europeos empiezan a encontrar dificultades al vender artículos de lujo como lo son sus zapatos.

Alemania es el mayor mercado de calzado en Europa, y el segundo a nivel mundial después de Estados Unidos según reportes de la consultora alemana BBE. El país es el sexto productor de calzado de la Unión Europea después de Italia, España, Francia, Portugal y Reino Unido. La industria

alemana de calzado produce hoy en día menos zapatos que hace 20 años. En 1980 se producían más de 105 millones de pares y para el 2000 se reportaron 35 millones de pares. Esto se puede explicar por el proceso de deslocalización de la producción hacia países con mano de obra más barata. A mediados del año 2001 se encontraban registradas en el país 134 empresas fabricantes de calzado, 24% menos que en el año 1996.

Los principales competidores locales que enfrentaría Manufacturas MHL son: Salamander AG, Wende GmbH, Wortmann GmbH, Gabor Shoes, Freudenberg Schuh GmbH, Rieker-Schuh GmbH y Jil Sander. La competencia internacional es básicamente la misma que enfrentan en Colombia; Italia constituiría la principal amenaza pues manejan el cuero y su calzado es reconocido por sus diseños vanguardistas y su alta calidad.

El calzado femenino en particular se rige por las últimas tendencias de moda, las grandes marcas aprovechan su prestigio para atraer a clientes con mayor poder adquisitivo. Las campañas de marketing cobran especial relevancia porque las mujeres compran calzado guiadas por impulsos de compra. En el caso del calzado masculino, los hombres se guían por un sistema racional; buscan comodidad a precios bajos.

MHL encontraría competencia principalmente con el calzado italiano por manejar calidad y materiales similares. Manejar precios más económicos a los italianos podría ser el punto que favoreciera el calzado colombiano. Es necesario realizar una campaña de marketing para promocionar el producto, pues como vimos, las mujeres alemanas compran de manera impulsiva y una campaña atractiva conseguiría atraer la clientela alemana. Teniendo en cuenta las limitaciones en el capital de inversión disponible, podría pensarse en realizar alianzas estratégicas con comercializadoras de calzado para poder vender los zapatos a través de intermediarios. De esta manera, ahorraríamos costos, mientras la marca logra posesionarse en el mercado.

Alemania presenta un reto para Manufacturas MHL, es un gran paso que la empresa estaría en capacidad de dar en el mediano plazo si refuerza

ciertas características internas (Ver plan de acción). La fuerte competencia que actualmente enfrentan con los competidores locales va a incrementarse con los nuevos competidores que llegaran gracias a los tratados que el país está firmando actualmente. Esta amenaza debe ser el impulso que la empresa necesita para salir y explorar nuevos mercados. Manufacturas MHL debe realizar los cambios sugeridos, y salir a vender sus productos al mercado alemán. Es un mercado fuerte, con clientes dispuestos a invertir en un zapato de calidad con diseños originales, justamente lo que ofrece esta empresa.

3.2.3.1.1 Cooperaciones de compra

Las cooperaciones de compra podrían compararse con los clústeres que conocemos en Colombia, son la agrupación de pequeñas y medianas empresas que se alían para competir con las grandes multinacionales. Existen tres diferentes formas de cooperación: vertical (Productor – minorista), horizontal (minorista – minorista) y lateral (mismo plano pero distinto sector). Las ventajas de pertenecer a una cooperación de compra permiten aprovechar el know how en logística y abastecimiento de los asociados, es decir que a la larga se gozará de diferentes servicios que en un principio no se tomaban en cuenta, haciendo más competitiva la pequeña y mediana industria.

Existen varios requisitos⁴⁶ para formar parte de una cooperación de compra:

- ✓ Niveles mínimos de facturación
- ✓ Afiliación y pago de cuota de ingreso o asociado
- ✓ Cuota periódica anual
- ✓ Superficie de venta mínima
- ✓ Solvencia económica

⁴⁶ OFICINA COMERCIAL DEL CONSULADO GENERAL DE ESPAÑA, "La distribución del sector calzado en Alemania, Dusseldorf, Alemania. Octubre 2004, disponible en; <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=247055>, Mayo 2009

Entre las diferentes ventajas que se presentan al pertenecer a la cooperación se puede mencionar las diferentes alternativas de compra a precios más competitivos puesto que los pagos son centralizados en una “central de compras”, se tiene acceso a importaciones exclusivas, comercialización de marcas propias de fabricación, participación en exposiciones puntuales dos a cuatro veces al año, mejoramiento de la gestión logística y acceso a servicios complementarios.

3.2.3.1.1.2 Ferias Alemanas

Tabla 11 Ferias representativas en Alemania

País	Nombre	Fecha	Descripción	Página Web
Alemania	GDS (Calzado) Feria para el sector del calzado con muestra de maquinaria, equipos, nuevas colecciones de calzado para caballero, señora e infantil, artículos de cuero y materiales. Es considerada la feria de calzado más grande del mundo	Marzo 13 al 15, 2009 Dusseldorf	INSUMOS, MAQUINARIA, PRODUCTO TERMINADO.	www.gds-shoe-fair.com www.11.gds-online.com gds@messe-duesseldorf.de http://www.messe-duesseldorf.de
		Sep. 11 al 13, 2009 Dusseldorf		
Alemania	MESSE PLW (Artículos en cuero)	Marzo 24 y 25, 2009 Pirmasens	INSUMOS PRODUCTO TERMINADO	Messe-und Veranstaltungs- gesellschaft Pirmasens mbH Messegelände 66953 Pirmasens Tel.: +49 (0) 63 31 / 55 33 - 0 Fax: +49(0) 63 31 / 6
		Septiembre 22 y 23, 2009 Pirmasens		

				57 58 e-mail: info@messe- pirmasens.de www.messe- pirmasens.de
Alemania	INTERNATIONAL LEATHER GOODS (Marroquinería) Bolsos, bolsas de deporte, mochilas, guantes, maletas y accesorios en cuero	Marzo 20 al 22 de 2009 Offenbach Sep. 26 al 29 2009 Offenbach	I.L.M Winter Styles PRODUCTO TERMINADO Y ACCESORIOS I.L.M Summer Styles PRODUCTO TERMINADO Y ACCESORIOS	Messe Offenbach GmbH Kaiserstraße 108-112 D-63065 Offenbach am Main Tel.: + 49 69 82 97 55-0 Fax: + 49 69 82 97 55-60 info@messe- offenbach.de www.messe- offenbach.de

Fuente: ACICAM, Sector calzado, cuero y marroquinería, Calendario Feria Internacional, 2009

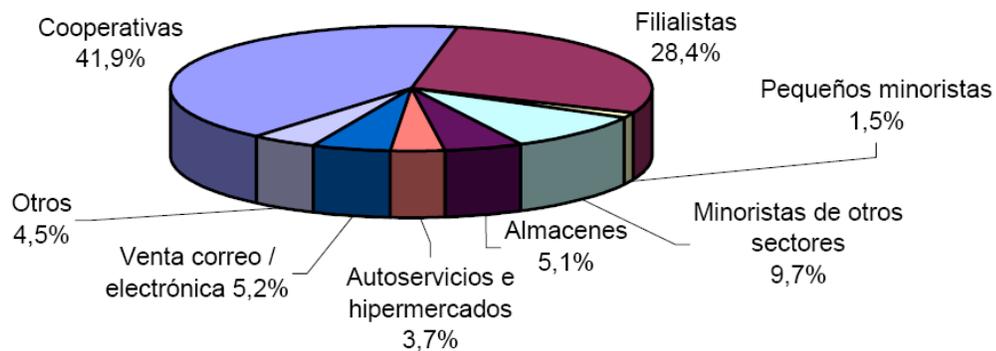
3.2.3.1.1.3 Gustos y preferencias del mercado alemán

La mayoría de alemanes recurren a comercios especializados en calzados para adquirir el producto, estos minoristas tienen poco stock y se enfocan en determinados segmentos de la sociedad. La importancia de las grandes cadenas ha disminuido considerablemente durante los últimos años. Las ventas por catálogo o de manera electrónica han aumentado y gozan de la participación más alta en toda la Unión Europea según el estudio realizado por la Oficina Comercial del Consulado General de España en Dusseldorf, Alemania⁴⁷, probablemente por las ventajas que ofrece comprar un producto en línea sin necesidad de desplazarse hasta una tienda.

⁴⁷ Ibíd.

Ilustración 7 Estructura de la distribución del calzado en Alemania

Estructura de la distribución del calzado en Alemania (% cuota de mercado 2003)



Fuente: Recuperado de la página

<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=247055>, Mayo 2009.

3.2.3.2 País Alternativo: Mercado Español

El sector calzado en España, se ha mantenido de cierta forma estable, sin embargo la industria española comienza una etapa de expansión del comercio con la apertura de mercados y la entrada de nuevos competidores, lo cual se refleja de forma positiva y negativa ya que empuja el desarrollo de su industria mejorando y creando ventajas competitivas más innovadoras y poco imitables. Sin embargo los datos estadísticos analizados por FICE⁴⁸ las importaciones empiezan a ser mayores que las exportaciones, en un sector que se venía caracterizando por liderar las exportaciones en el comercio exterior, sin embargo se observa que este déficit se encuentra en el volumen por pares de zapato, pero el precio siempre está positivo a favor de la balanza española, dejando como conclusión que el ingreso por exportaciones es mayor a los egresos por importaciones.⁴⁹

⁴⁸ "Federación de Industrias del Calzado Español" es aquella que se encarga de reportar y analizar los movimientos de este Sector, en asociación con ICEX en España)

⁴⁹ F.I.C.E., El sector en cifras, Estadísticas, "Exportaciones e importaciones del calzado 2008", Bogotá D.C., 2008 disponible en: http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&itemid=59&task=cat_view&gid=29, marzo 2009.

Tabla 12 Exportaciones del sector de calzado en España

A - DESGLOSADA POR PRINCIPALES MERCADOS

	ENERO / DICIEMBRE (ACUMULADO)			Variación %			2008	
	2008			08/07			% sobre total exportaciones	
	Pares	Euros	Precio medio €	Volumen %	Valor %	Precio medio %	volumen	valor
Francia	25.372.773	364.963.941	14,38	12,36%	-1,85%	-12,64%	24,79%	20,27%
Portugal	13.241.683	151.376.767	11,43	-2,16%	-8,49%	-6,47%	12,94%	8,41%
Italia	10.590.521	178.762.351	16,88	24,47%	5,05%	-15,61%	10,35%	9,93%
Alemania	10.476.277	165.284.236	15,78	-10,91%	-10,83%	0,08%	10,24%	9,18%
Reino Unido	6.567.902	161.992.606	24,66	-28,96%	-16,88%	17,01%	6,42%	9,00%
Grecia	3.980.815	74.031.666	18,60	2,58%	3,24%	0,64%	3,89%	4,11%
Bélgica	3.101.936	60.541.767	19,52	4,38%	-5,19%	-9,17%	3,03%	3,36%
EE.UU.	3.093.868	119.106.466	38,50	-32,70%	-22,73%	14,83%	3,02%	6,62%
Países Bajos	1.773.493	52.701.829	29,72	-22,45%	-18,08%	5,64%	1,73%	2,93%
México	1.544.449	30.056.154	19,46	-8,71%	4,32%	14,27%	1,51%	1,67%
Cuba	1.376.641	11.310.920	8,22	46,16%	37,03%	-6,25%	1,34%	0,63%
Polonia	1.287.788	20.292.465	15,76	64,41%	45,56%	-11,47%	1,26%	1,13%
Turquia	1.119.103	18.891.804	16,88	43,39%	24,15%	-13,41%	1,09%	1,05%
Argelia	1.094.357	3.098.536	2,83	106,67%	52,51%	-26,21%	1,07%	0,17%
Rusia	1.064.516	33.853.692	31,80	26,98%	26,71%	-0,21%	1,04%	1,88%
Venezuela	1.032.042	5.990.131	5,80	58,85%	-9,44%	-42,99%	1,01%	0,33%
Japón	883.774	25.202.466	28,52	-12,31%	-11,25%	1,21%	0,86%	1,40%
Suiza	849.089	19.696.204	23,20	-4,73%	3,00%	8,12%	0,83%	1,09%
Emir.Ar.Un.	848.785	16.874.122	19,88	38,82%	24,20%	-10,53%	0,83%	0,94%
Austria	829.473	17.888.413	21,57	-8,43%	-6,84%	1,74%	0,81%	0,99%
Dinamarca	737.005	26.344.463	35,75	-20,23%	-12,28%	9,97%	0,72%	1,46%
Suecia	696.233	14.162.676	20,34	-19,63%	-11,72%	9,85%	0,68%	0,79%
Irlanda	673.300	19.262.084	28,61	-21,78%	-17,32%	5,70%	0,66%	1,07%
Andorra	557.038	13.879.571	24,92	-4,70%	9,31%	14,70%	0,54%	0,77%
Marruecos	522.618	4.857.496	9,29	-29,87%	44,32%	105,79%	0,51%	0,27%
Hungría	465.448	7.421.601	15,95	-15,90%	-20,62%	-5,61%	0,45%	0,41%
Rumanía	448.851	7.695.168	17,14	132,97%	59,75%	-31,43%	0,44%	0,43%
Otros países	8.123.935	174.970.813	21,54	3,14%	3,28%	0,14%	7,94%	9,72%
TOTAL	102.353.713	1.800.510.408	17,59	0,74%	-4,87%	-5,57%	100,00%	100,00%

Fuente: D.G.A : Elaboración: FICE - INESCOF

Fuente: Recuperado de la página
http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&itemid=59&task=cat_view&gid=29, marzo 2009

Tabla 13 Importaciones del sector de calzado en España

A - DESGLOSADA POR PRINCIPALES PROVEEDORES

	ENERO / DICIEMBRE (ACUMULADO)			Variación %			2008	
	2008			08/07			% sobre total importaciones	
	Pares	Euros	Precio medio €	Volumen %	Valor %	Precio medio %	volumen	valor
China (R.Pop.)	243.645.717	613.746.410	2,52	-5,12%	2,14%	7,65%	70,61%	33,03%
Vietnam	33.185.882	271.850.423	8,19	10,53%	23,40%	11,64%	9,62%	14,63%
Italia	8.540.399	215.418.451	25,22	-5,92%	2,20%	8,63%	2,48%	11,59%
Portugal	8.531.317	106.987.998	12,54	7,69%	11,74%	3,78%	2,47%	5,78%
Indonesia	7.054.015	108.873.331	15,43	18,58%	22,40%	3,22%	2,04%	5,86%
India	5.859.526	59.225.238	10,11	13,38%	21,34%	7,02%	1,70%	3,19%
Francia	5.667.879	78.594.721	13,88	1,98%	-2,59%	-4,46%	1,64%	4,23%
Brasil	5.558.179	47.733.068	8,59	2,12%	2,98%	0,84%	1,61%	2,57%
Países Bajos	4.061.908	91.035.448	22,41	-4,44%	-7,74%	-3,46%	1,18%	4,90%
Marruecos	3.880.873	47.235.783	12,17	-7,74%	22,96%	33,27%	1,12%	2,54%
Thailandia	2.621.674	29.228.068	11,15	-23,02%	-30,53%	-9,76%	0,76%	1,57%
Hong-Kong	2.489.968	33.553.760	13,48	41,42%	51,05%	6,81%	0,72%	1,81%
Bangladesh	2.409.773	12.034.735	4,99	251,59%	686,63%	123,74%	0,70%	0,65%
Alemania	2.400.803	27.191.579	11,33	-13,08%	6,80%	22,64%	0,70%	1,48%
Bélgica	1.747.698	27.498.172	15,73	43,05%	18,46%	-18,59%	0,51%	1,48%
Reino Unido	946.856	23.430.430	24,75	6,74%	3,93%	-2,63%	0,27%	1,26%
Turquía	811.795	2.528.842	3,11	13,14%	-3,57%	-14,77%	0,24%	0,14%
Túnez	583.354	7.192.701	12,77	-38,66%	-32,56%	9,95%	0,16%	0,39%
Rumanía	531.999	11.598.478	21,80	-1,93%	12,52%	14,73%	0,15%	0,62%
Austria	501.243	2.915.282	5,82	-38,59%	-24,94%	22,23%	0,15%	0,18%
Pakistán	500.439	4.266.378	8,53	62,94%	67,15%	2,59%	0,15%	0,23%
Taiwan	487.373	2.922.754	6,00	-4,19%	-8,52%	-4,52%	0,14%	0,16%
Malasia	478.134	2.330.801	4,87	-10,40%	-36,61%	-29,25%	0,14%	0,13%
Dinamarca	340.518	2.831.101	8,31	22,38%	-5,36%	-22,67%	0,10%	0,15%
Irlanda	188.804	888.418	4,71	1,56%	2,94%	1,38%	0,05%	0,05%
Polonia	185.838	226.442	1,22	1169,73%	6,71%	-91,60%	0,05%	0,01%
Nigeria	174.289	154.823	0,89	55,24%	-7,52%	-40,43%	0,05%	0,01%
Otros países	1.671.110	26.874.647	16,08	-39,66%	-38,89%	1,29%	0,49%	1,45%
TOTAL	345.035.143	1.858.335.898	5,39	-2,20%	6,06%	8,45%	100,00%	100,00%

Fuente: D.G.A. / Elaboración: FICE - INESCOP

Fuente: Recuperado de la página
http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&itemid=59&task=cat_view&gid=29, marzo 2009

3.2.3.2.1 Barreras de entrada

Al pertenecer España a la Unión Europea, poseen más controles para el ingreso de la mercancía para que cumplan con las normativas europeas. Existe un proyecto de Real Decreto, organizado por FICE junto a INESCOP⁵⁰ para poner en marcha todos los controles de seguridad para la mercancía importada.

Entre las reglas más importantes de este proyecto se encuentran:

D.1. Anti-dumping:

“Durante 2007 han estado en vigor las medidas antidumping impuestas al calzado de piel procedente de China y Vietnam, aprobadas en 2006 y vigentes hasta octubre de 2008. Desde la CEC se han iniciado los estudios preparatorios para la presentación oficial de la solicitud de ampliación de las medidas, que serían en su caso prorrogadas por dos años más si la Comisión Europea considera que se mantienen las condiciones para su continuidad”⁵¹.

D.2. Calzado de Tecnología Especial (STAF)

“La Comisión Europea ha comenzado un proceso de revisión de las notas explicativas de la nomenclatura arancelaria para el calzado llamado “de tecnología especial” STAF (no afectado por el procedimiento anti-dumping), para que las Aduanas puedan identificar este tipo de producto con facilidad, evitando “deslizamientos” de partidas.

Gracias a la colaboración de INESCOP que desplazó un experto específicamente para este caso, la CEC pudo aportar argumentos contundentes para rebatir la posición de las grandes marcas importadoras de calzado y facilitar la labor de la

⁵⁰ Instituto Tecnológico de Calzado y Conexas de España.

⁵¹ FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DE CALZADO ESPAÑOL, El sector en cifras, “Informe anual sector calzado”, disponible en: http://www.fice.es/index.php?option=com_content&task=view&id=123&Itemid=126, marzo 2009

⁵¹ *Ibíd.*

Comisión Europea en defensa de nuestra posición. Se está a la espera de una resolución final en los primeros meses del próximo año”.

D.3. Cuotas Japón

“Desde hace años la CEC viene insistiendo a la Comisión Europea sobre las barreras al libre comercio que supone la existencia de cuotas para la importación de calzado de piel en Japón, y tratando de propiciar negociaciones que acerquen posiciones para su eliminación definitiva.

Con ocasión de las reuniones que la CE está manteniendo con representantes japoneses con vistas a la simplificación de la actual regulación europea sobre importación, la CEC ha trasladado al Vicepresidente de la Comisión (Sr. Verheugen) la necesidad no sólo de que se discuta una simplificación de la entrada de productos japoneses en la UE, sino también la entrada de los productos europeos en Japón”⁵².

D.4. IVA niño

“La CEC ha establecido contactos con representantes de la Comisión Europea para tratar de ampliar a todos los socios comunitarios la aplicación reducida del IVA al calzado de niño, como lo vienen haciendo países como Reino Unido o Irlanda. Éste es uno de los temas que la CEC tiene en cartera como prioritario en sus actuaciones del próximo ejercicio”⁵³.

D.5. IVA social

“La CEC está estudiando la posibilidad de presentar una propuesta a nivel europeo para que se reduzcan las cotizaciones empresariales a la seguridad social, compensando esos menores ingresos con un aumento del IVA. Con esta fórmula se

⁵² *Ibíd.*

⁵³ *Ibíd.*

pretende evitar la penalización que para las industrias intensivas en mano de obra representa el coste de ésta última. Este es un modelo que ya se sigue en Dinamarca, y está en proceso de pruebas en Francia y Alemania”⁵⁴.

D.6. Made In

“La exigencia obligatoria de una etiqueta de origen para todo el calzado que se importe en Europa, es una medida largamente reivindicada por la CEC y defendida con especial interés por Fice por entender que es un valor añadido, y supone una ventaja comparativa para las empresas que tienen como política la fabricación en Europa. La Comisión Europea es favorable a esta medida y, en este sentido, ha publicado ya una propuesta de Directiva, cuya entrada en vigor depende de su ratificación por parte del Consejo de Ministros, ratificación que aún no se ha conseguido por la fuerte oposición de los importadores”⁵⁵.

D.7. Reglas de Origen

“En diciembre de 2007, la CEC trasladó a sus miembros la intención de la CE de modificar las reglas de origen de manera de definir una única para todos los sectores, por la vía de introducir el concepto de “valor añadido.

La posición de la CEC, de la que dio traslado a la Comisión, ha sido de oposición al cambio por la complejidad de encontrar un único baremo para sectores tan diversos, y por considerarlo innecesario en lo que respecta al calzado, que tiene claramente establecido la operación que da origen al producto”⁵⁶.

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

⁵⁶ Ibíd.

D.8. Congreso Mundial de Calzado

“Los días 26 y 27 de abril, en Logroño (Rioja) con el apoyo logístico y administrativo de Fice y de AICCOR, y el patrocinio del Gobierno de La Rioja a través de ADER, la CEC celebró el III Congreso Mundial del Calzado. El hilo conductor del Congreso queda claramente reflejado en su lema “El mundo de hoy, la visión para el mañana”, bajo cuyo paraguas se trataron temas como la situación socio-económica global, los movimientos en la producción mundial, la competencia del calzado con otros bienes de consumo, la situación actual de la investigación y la tecnología y el acceso a los mercados locales desde el horizonte de cada país participante.

El Congreso contó con la presencia del Presidente del Gobierno de La Rioja y representantes de la Comisión Europea y reunió a cerca de 150 asistentes sectoriales que representaban a más de 40 países, incluyendo a los principales productores del mundo. También actuaciones”⁵⁷

3.2.3.2.2 Gustos y preferencias del mercado español

Según el Clúster Aragonés del calzado en su artículo “La mujer española pisa fuerte en el mundo del calzado”⁵⁸, en Zaragoza, España, los resultados obtenidos favorecen el tipo de producto que ofrece MHL y en el segmento de mercado encuestado (mujeres) se comprobó la importancia del calzado como un accesorio relevante en el atuendo de la mujer. Los principales hallazgos que se encontraron en estudio fueron los siguientes:

- “Los españoles tienen una media de 10 pares de zapatos, aunque un 4% asegura tener entre 25 y 34 pares

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Clúster Aragonés del calzado, Zapatos de España, “La mujer española pisa fuerte en el mundo del calzado”, Zaragoza, España, disponible en: <http://www.clac.es/upload/285e19f20beded7d215102b49d5c09a0.PDF>

- El 75% de los españoles piensa que el zapato es un buen indicador de la personalidad del individuo
- Cuando el hombre compra zapatos acompañado lo hace con su pareja, la gama de acompañantes de la mujer es más amplia
- Los españoles se gastan 50 euros de media en cada par de zapatos, aunque 1 de cada 5 compra zapatos de más de 70 euros
- El tacón alto o de aguja se usa más cuanto más joven se es⁵⁹

Según esto el segmento de las mujeres en España es muy importante por la influencia que ejercen ellas sobre la compra de los demás personajes que llegan a ser consumidores finales, además un gran ventaja al llegar a un país como este es que el ingreso per cápita es alto y se destina buena parte de ello a la compra de accesorios como los zapatos porque lo ven como algo muy importante que refleja al individuo.

Además es un sector que se caracteriza por la innovación, la calidad y el diseño, se dice que son los tres pilares en los que se basa este sector, porque son las exigencias que el mercado a impuesto para su compra.

3.2.3.3 País contingente: Mercado Peruano

Durante los últimos meses la economía mundial ha experimentado un decrecimiento significativo, la industria del calzado en el Perú es un sector relevante en la economía del país porque esta genera gran cantidad de empleo y además tiene una participación relevante dentro del PIB del país. En el último año, el sector se ha visto afectó principalmente por los cambios en las economías internacionales ya que su cadena productiva depende de agentes externos.

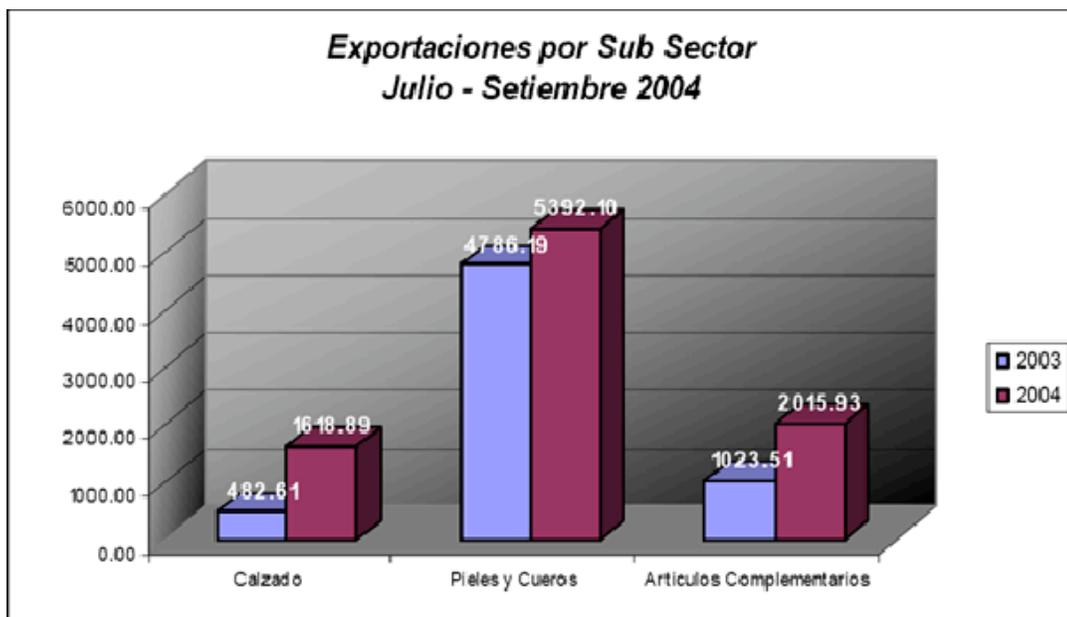
Perú cuenta con aproximadamente 27 millones de habitantes y consume 66 millones de pares de calzado al año según cifras presentadas por el gobierno peruano en el 2008, con un promedio de 2.5 por habitante de los cuales el 70% es producto nacional, y el 30% (20 millones aprox.)

⁵⁹ CLÚSTER ARAGONÉS DEL CALZADO, Zapatos de España, "La mujer española pisa fuerte en el mundo del calzado", Zaragoza, España, disponible en: <http://www.clac.es/upload/285e19f20beded7d215102b49d5c09a0.PDF>, marzo de 2009

proviene de las importaciones.⁶⁰

“Las exportaciones del sector cuero, calzado y complementarios mantienen un crecimiento positivo durante el tercer trimestre del 2004, con una variación porcentual de 43.46% comparado con similar periodo del 2003, constituyéndose el sub sector pieles y cueros el de mayor participación con el 59%, seguido del sub sector artículos complementarios con 22%”⁶¹.

Tabla 14 Exportaciones peruanas por subsector de calzado y cuero



Fuente: Recuperado de la página

<http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Documents/ed7b589c-8cff-4649-961a-1bcda3caed6a.pdf>, abril 2009

El gobierno peruano ha reforzado las campañas en contra del contrabando, especialmente el que proviene del continente asiático. Han aumentado las barreras comerciales para proteger el mercado nacional y a los inversionistas que traen calzado legal al país.

⁶⁰ PORTAL DE COMERCIO EXTERIOR, “Cuero y calzado”, Perú, Enero 2009, disponible en: www.pymex.pe/cueros-a-calzado/207-cuero-a-calzado-enero-09.html, abril de 2009

⁶¹ PROMPEX PERU, Sector cuero y calzado, “Boletín trimestral del sector de calzado, cuero y complementos”, Julio – Septiembre 2003 – 2004, disponible en <http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Documents/ed7b589c-8cff-4649-961a-1bcda3caed6a.pdf>

3.2.3.3.1 Características del sector calzado en Perú

Según un estudio realizado por Pymex⁶² informa que dentro de las tres principales empresas exportadoras de este sector se encuentran: Rojas Alipio, Betty Maribel y Chaska Exportadores.

En el mercado peruano se compite vía precio, la comercialización se debe realizar con representantes que den apoyo logístico y servicio al vendedor minorista.⁶³ Perú ha visto nacer un nuevo tipo de consumidor, en su mayoría, se trata de peruanos con un estilo de vida más moderno que van a los centros comerciales para socializar y abastecerse de los productos que están a la moda. Buscan estilo y diseños innovadores pero sin pagar precios altos. Así lo revela un estudio elaborado por Arellano Marketing que explica el crecimiento en la afluencia a los centros comerciales de Lima de un 66% en el 2007 a un 75% en el 2008 (en el Cono Norte, la penetración alcanzó 98%)⁶⁴.

En el sector del calzado en Peru, “..las empresas de menor tamaño y capacidad han cerrado, mientras aquellas con mejores condiciones organizativas y tecnológicas tienen mas oportunidades. Un estudio del año 1992 muestra que las empresas productoras de calzado agrupadas en 4 segmentos según sus características –subsistencia, acumulación incipiente, crecimiento y pequeña empresa- ascendían a una 4.600 y ocupaban 19.241 trabajadores. Sin embargo, recientes estudios realizados por MINKA indican, en base a los cambios ocurridos hasta la fecha, un intenso proceso selectivo en el sector: en el período 1997/1998 queda sólo el 36% de esas empresas y sólo un 43% de los trabajadores del período anterior siguen empleados. Es por eso que observamos un aumento del tamaño promedio por trabajador y elevación de la productividad por empresa. Se requiere por tanto de un intenso proceso de modernización del sector en la cadena productiva con capacidad para mejorar la calidad de la mano de obra, los procesos

⁶² PYMEX: Portal de Comercio Exterior de Perú

⁶³ BANCOMEXT, “Oportunidades para el sector cuero y calzado en la comunidad andina”, Abril 2003, disponible en: <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/colombia-cuero.pdf>, abril de 2009

⁶⁴ PERU21, “Modernos y progresistas van de compras a Lima”, Abril 2009, disponible en: <http://peru21.pe/impresia/noticia/modernos-progresistas-van-compras-lima/2009-03-07/240464>, abril de 2009

productivos tanto en gestión como en tecnología, enlazando y articulando los cambios en las empresas. Los cambios contextuales implican esfuerzos superiores a los hasta ahora realizados. El proceso de modernización implicará:

Por el lado de las empresas:

a) una transformación decidida en la selección, introducción y manejo de la tecnología,

b) un proceso intenso de capacitación de la mano de obra,

c) una introducción paulatina, pero constante de técnicas de producción y organización empresarial e inter/empresarial flexibles, que fomenten la especialización y complementación de las empresas.

d) un fortalecimiento consistente del entorno de abastecimiento y servicios

e) una agresiva política comercial hacia el exterior.

f) búsqueda de alianzas estratégicas empresariales entre empresas productoras, abastecedoras y comercializadoras.

Por el lado del entorno institucional:

a) una política clara de fomento local con direccionalidad estratégica y con participación público/privada en su formulación e implementación.

b) una activa relación entre educación, investigación y empresas, a fin de apoyar y sostener creativamente al entorno empresarial y generar capital humano altamente competitivo.

c) desarrollo de una normatividad moderna capaz de regular el mercado y crear mecanismos de estandarización.

d) una política financiera de mediano plazo que sostenga el proceso de modernización.

Las condiciones actuales del sector, su crecimiento e importancia, así como los nuevos retos, indican claramente que se ha llegado al fin del crecimiento espontáneo. Es necesario por eso, fortalecer sistemáticamente los esfuerzos empresariales a través de la generación, sistematización,

difusión y enlace de conocimientos tecnológicos y organizativos que no se dan de manera espontánea, aprovechando las ricas experiencias locales y vinculándolas con conocimientos que permitan generar condiciones que fortalezcan el entorno local.⁶⁵”

3.2.3.3.2 Barreras al comercio

“En Perú ya no existen Licencias para importaciones, ni Registros. Una persona natural puede desarrollar labores de importación, e incluso puede desaduanar la mercancía sin utilizar los servicios de una sociedad de intermediación aduanera, y para facilitar los trámites de comercio internacional, se ha desarrollado un único documento (Declaración Única de Aduanas) que sirve para exportar o importar, bajo cualquier régimen como admisión temporal, internamiento temporal, etc.

En Perú no existen restricciones de ningún orden para la mayoría de los productos. Los productos para consumo humano requieren Certificados Fitosanitarios; para la importación de productos farmacéuticos se requiere un certificado de calidad y libre venta.

Dumping, subsidios y salvaguardias

Decisión 283 del Acuerdo de Cartagena, Normas para prevenir o corregir las distorsiones en la competencia generadas por prácticas de dumping o subsidios. Dada en la ciudad de Lima, Perú el 21 de marzo de 1991, publicada en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena el 4 de abril de 1991.

- Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 de la OMC (Antidumping OMC), dentro del Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio y los Acuerdos Comerciales Multilaterales contenidos en el Acta Final de la Ronda de Uruguay,

⁶⁵ TRUJILLO, DESARROLLO Y CRISIS DE UN MODELO, “Informe”, Perú, disponible en: http://www.cueroamerica.com/paisxpais/peru_informe_trujillo.html, mayo 2009

suscrito en Marruecos el 15 de abril de 1994, aprobado por Resolución Legislativa N° 26407 del 16 de diciembre de 1994, publicada en el diario oficial "El Peruano " el 18 de diciembre de 1994.

- Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (Subsidios OMC), dentro del Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio y los Acuerdos Comerciales Multilaterales contenidos en el Acta Final de la Ronda de Uruguay, suscrito en Marruecos el 15 de abril de 1994, aprobado por Resolución Legislativa N° 26407 del 16 de diciembre de 1994, publicada en el diario oficial "El Peruano" el 18 de diciembre de 1994.
- Acuerdo sobre Salvaguardias (Salvaguardias OMC). Dentro del Acuerdo por el que se establece la Organización mundial del Comercio y los Acuerdos Comerciales Multilaterales contenidos en el Acta Final de la Ronda de Uruguay, suscrito en Marruecos el 15 de abril de 1994, aprobado por Resolución Legislativa N° 26407 del 16 de diciembre de 1994, publicada en el diario oficial "El Peruano" el 18 de diciembre de 1994.
- Decisión 456 de la Comunidad Andina, Normas para prevenir o corregir las distorsiones en la competencia generadas por prácticas de Dumping en Importaciones de productos originarios de países miembros de la Comunidad Andina. Dada en la ciudad de Lima, Perú el 4 de mayo de 1999, publicada en la Gaceta Oficial de la Comunidad Andina el 7 de mayo de 1999.
- Decisión 457 de la Comunidad Andina, Normas para prevenir o corregir las distorsiones en la competencia generadas por prácticas de Subvenciones en Importaciones de productos originarios de países miembros de la Comunidad Andina. Dada en la ciudad de Lima, Perú el 4 de mayo de 1999, publicada en la Gaceta Oficial de la Comunidad Andina el 7 de mayo de 1999.

Tarifas

De acuerdo con la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, Perú ajustó, a partir del 1º de enero de 2002, su arancel de importaciones de conformidad con el nuevo texto único de la NANDINA que es la nomenclatura arancelaria común utilizada por los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

La NANDINA está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y su última versión se halla actualizada hasta la Enmienda N° 3 del sistema. Su código numérico tiene una extensión de 8 dígitos pero en Perú, al igual que en los restantes países andinos, se utilizan 2 dígitos adicionales para clasificar mercancías a un nivel nacional más detallado.⁶⁶

⁶⁶ PROXPORT COLOMBIA, exportar bienes, inteligencia de mercados, "guía para exportar a Perú" Colombia 2007, disponible en: [//www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo3981DocumentNo5535.PDF](http://www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo3981DocumentNo5535.PDF), mayo 2009

4 PLAN DE ACCIÓN (PA)

El gerente general de MHL, al principio de este proyecto, buscaba soluciones para comercializar su calzado en cuero porque el mercado en que estaban actualmente presentaba sobreoferta.

Las exportaciones son una alternativa para los empresarios cuando se busca diversificar mercados. Según Proexport, promotor de las exportaciones en Colombia, las empresas que deciden tomar este camino logran diversificar el riesgo de estar en un solo mercado, además:

Diversifican productos y mercados para afrontar la competencia internacional de la economía nacional.

- Se involucran en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- Logran vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- Ganan competitividad mediante las adquisiciones de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado.
- Hacen alianzas estratégicas lo que significa que aumentan su poder de negociación y la imagen de su empresa con bancos, proveedores y clientes; además esto le permite reducir costos y diversificar su producto o servicio.
- Toman ventaja de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y los acuerdos preferenciales, facilitando el proceso de participación en la globalización de la economía y obtienen beneficios económicos
- Logran mayor rentabilidad en los mercados internacionales y aseguran la existencia de la empresa a largo plazo⁶⁷

⁶⁷ PROEXPORT COLOMBIA, Intellexport. *Exportar Bienes*, "Inteligencia de Mercados", Bogotá D.C., 2005, disponible en: <http://www.proexport.com.co/siicexterno/IntelExport/Index.aspx?Menu=IntelExportHome&Header=IntelExport>, enero de 2009

Después del análisis realizado a la empresa MHL en esta investigación, se sugiere que la empresa refuerce aspectos internos en la empresa (ver resultados del MPE) como lo son el comportamiento de expansión y las capacidades competitivas. El proceso de exportación si es posible pero como una solución a mediano plazo, es decir en unos 3 a 5 años. En el corto plazo, en cuanto al comportamiento de expansión, se sugiere que la empresa amplíe su cobertura y defina la estructura de propiedad de la empresa porque en el momento no se evidencia un crecimiento sostenido en materia de expansión. Para las capacidades competitivas se recomienda diversificar los canales de distribución y ampliar los recursos financieros. Es muy importante fortalecer la ventaja competitiva en un corto plazo para poder explotar este factor que es la clave del éxito en la exportación. Teniendo como precepto que se trabajará en el reforzamiento de los factores internos en la empresa se sugieren las siguientes estrategias para empezar a fortalecer la empresa para el proceso de internacionalización en un mediano plazo (3 – 5 años).

4.1 Mejoramiento interno (corto plazo)

- Tecnología: Diseño de página en Internet (Ingles – español):

Es imprescindible montar un sitio en la web en donde los potenciales compradores puedan encontrar los catálogos de los productos, la manera de contactar a la empresa y un poco de la historia de la empresa. Transmitir confianza, credibilidad y transparencia en el proceso de compra ayudará a los compradores a sentirse seguros en el momento de realizar las transacciones e invertir en MHL.

- Apoyo de PROEXPORT

La organización colombiana dependiente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es la encargada de promover todas las exportaciones a nivel mundial. Cuentan con oficinas en las más importantes capitales del

mundo y ayudan a los empresarios colombianos a establecer contactos en el exterior para promocionar sus productos y servicios. Además brindan asesoría para todo el proceso de exportación y acompañan en el proceso de negociación. Por ser la primera vez que Manufacturas MHL enfrenta un proceso de exportación, la empresa puede apoyarse en una organización como está para facilitar la negociación⁶⁸.

- Capacitación del segundo idiomas para los directivos de la organización.

Debido a que la empresa busca llevar a cabo un proceso de internacionalización en el largo plazo, es importante que los altos directivos manejen un segundo idioma (inglés), para poder llevar a cabo las negociaciones en el exterior y poderse relacionar con los clientes. Es popularmente conocido que el idioma de los negocios es el inglés, por lo tanto es necesario que los directivos, o por lo menos los negociadores, manejen el idioma.

- Financiación

Solidificar los recursos financieros permite generar credibilidad en la empresa para buscar en un futuro la adquisición de créditos necesarios para llevar a cabo el proceso de exportación a los mercados seleccionados.

- Publicidad para Brunett

Para poder buscar la fidelización de los clientes, MHL debe preocuparse por desarrollar la marca Brunett que asocie la calidad del cuero con diseños innovadores. Es importante promocionar la marca para fijarla en la mente de los consumidores.

⁶⁸ PROEXPORT COLOMBIA, Intellexport. *Exportar Bienes*, "Inteligencia de Mercados", Bogotá D.C., 2005, disponible en: <http://www.proexport.com.co/siicexterno/IntelExport/Index.aspx?Menu=IntelExportHome&Header=IntelExport>, enero de 2009

- Certificado de calidad ISO900

Teniendo en cuenta la fuerte competencia que hay en el mercado extranjero, se hace vital la obtención de un certificado de calidad para presentar un producto más competitivo en el mercado. Es una garantía de respaldo para los inversionistas.

- Catálogos en español e ingles

MHL cuenta hoy en día con un catalogo para los compradores locales como lo es Spring Step. Interesante sería contar con uno para el público en general. Catálogos en español e inglés que permitan al público conocer la colección y contactar a la empresa.

- Contactos con distribuidores locales en el país objetivo

Es importante que en esta etapa inicial, MHL empiece a asistir a ferias internacionales de calzado como visitante para ir relacionándose con el medio, conocer distribuidores, y aprender de las nuevas tendencias de la moda y los gustos de sus futuros clientes. Además es un punto importante porque este tipo de eventos se convierten en una puerta para establecer relaciones y conexiones tanto como con empresas como con personas influyentes y conocedoras del mercado de Calzado, que después pueden ser aliados o socios para futuras negociaciones. MHL va a distribuir a través de distribuidores locales y es por esto que debe contactar al mayor número de distribuidores para analizar sus opciones y escoger al cliente que ofrezca las mejores condiciones para comercializar el calzado de MHL.

4.2 Estrategias dirigidas a los mercados seleccionados (mediano plazo)

Por las características particulares de Manufacturas MHL, la empresa entraría a competir con el modelo italiano en cualquiera de los tres países seleccionados (Alemania, España y Perú); es decir distinguirse de sus competidores por sus diseños de vanguardia y la calidad de sus modelos. La única diferencia con el modelo consiste en que la empresa colombiana seguirá produciendo con sus trabajadores colombianos y no subcontratando mano de obra, principalmente porque no se empezaran a vender grandes volúmenes en el mercado extranjero, convirtiéndose está en una estrategia de precio muy importante para ingresar al mercado extranjero.

Manufacturas MHL encontraría competencia principalmente con el calzado italiano en los tres mercados objetivos, por manejar calidad y materiales similares. Manejar precios más económicos a los italianos podría ser el punto que favoreciera el calzado colombiano.

A continuación se presentan las diferencias en las estrategias que se deben llevar a cabo para la penetración del país objetivo, contingente y alterno para que MHL sepa cómo debe proceder en cada país.

Tabla 15 Estrategias por país

	ALEMANIA	ESPANA	PERU
PRECIOS vs. CALIDAD	<p>Los alemanes prefieren calidad y diseño exclusivo por lo que están dispuestos a pagar precios altos. ¿Qué hacer? Exaltar la calidad y diseño del cuero colombiano, ofrecer el calzado como pieza única.</p>	<p>Los españoles mantienen un balance entre precio y calidad, ¿Qué hacer? Destacar el balance entre la calidad del cuero colombiano y el diseño del calzado con el precio.</p>	<p>Los peruanos dan especial importancia a los precios, es un punto clave para la selección del calzado. El precio prima sobre factores como la calidad, la marca y el diseño. ¿Qué hacer? Estrategia de precios bajos.</p>
PUBLICIDAD	<p>Las mujeres compran por impulso a diferencia de los hombres que manejan un sistema racional: comodidad. ¿Qué hacer? Unirse a una cooperativa de compra, para aprovechar las ventajas publicitarias para llegar al público femenino y exaltar la comodidad del cuero como material del calzado para el hombre</p>	<p>Las mujeres españolas son influenciadas principalmente por el sistema voz a voz. Los amigos y familiares son el principal motor que impulsa la compra. ¿Qué hacer? Manejar un servicio personalizado para fomentar el voz a voz positivo entre los clientes.</p>	<p>Se hace mucho énfasis en campañas en contra del contrabando y se está generando un reconocimiento a los productos originales. ¿Qué hacer? Destacar mediante publicidad POP el origen colombiano y legal de la marca.</p>
GUSTOS	<p>Los alemanes se rigen por las últimas tendencias de moda</p>	<p>Los tacones altos, se usan para las mujeres jóvenes. Los zapatos son vistos como un accesorio que refleja la personalidad del individuo.</p>	<p>Los peruanos buscan estilo y diseños innovadores sin pagar altos precios.</p>
CANALES	<p>Los alemanes compran mayormente en minoristas y las ventas por catalogo e internet están adquiriendo mayor participación año tras año.</p>	<p>Los españoles compran principalmente en tiendas especializadas que ofrecen servicios personalizados que asesoren sobre diseño y garanticen exclusividad.</p>	<p>La mayoría de peruanos visita los centros comerciales para tener la posibilidad de evaluar las diferentes ofertas que encuentra.</p>

Fuente: de los autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

• CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio y hecho el análisis de los resultados obtenidos de cada una de las variables trabajadas en el MPE a la empresa MHL, se puede concluir:

1. Que la empresa no presenta condiciones favorables para iniciar un proceso de internacionalización inmediatamente, teniendo en cuenta que el comportamiento de expansión y las capacidades competitivas presentan deficiencias que deben mejorarse para poder llevar a cabo un proceso de internacionalización del tal magnitud.
2. Que la empresa estaría en condiciones de llevar a cabo el proceso de exportación en el mediano plazo (3 a 5 años) si se encarga de fortalecer sus debilidades y adoptar las estrategias sugeridas para el mejoramiento de la empresa.
3. Que MHL se ha preocupado por crear una visión exportadora y se ha encargado de crear una mentalidad en pro de la internacionalización de sus productos. Se puede reconocer que es una gran oportunidad de mercado exportar a los países europeos, no solo por la calidad que ofrece que es una de sus ventajas competitivas.
4. Que son muchas las ayudas que ofrecen entidades como PROEXPORT las cuales si son bien utilizadas pueden ser un puente entre la empresa y su éxito internacional. Los empresarios podrían entender que está en sus manos obtener asesoría en cada uno de los aspectos de internacionalización, y lograr así empresas más competitivas.
5. Que es una gran oportunidad de mercado exportar a Alemania, España y Perú en el mediano plazo, más sin embargo se debe tener en cuenta

que para cada país se deben plantear estrategias de penetración diferentes.

6. Que no es fácil involucrar un pensamiento con miras al exterior en una empresa donde la mayoría de las personas son de núcleo familiar, porque la realidad siempre es más temerosa y se cuida mucho el patrimonio familiar,.
7. Que la toma de decisiones en empresas familiares es mucho más difícil de manejar y el tipo de riesgo que se puede asumir es más bajo (mentalidad tradicional impide que se lleve a cabo el proceso de internacionalización a tiempo).

- **RECOMENDACIONES**

Según los resultados arrojados en este proyecto, se sugiere que la empresa MHL realice reforzamientos internos para fortalecer sus debilidades y así, en un mediano plazo, no mayor a cinco años, llevar a cabo un proceso de internacionalización a través de terceros a Alemania como país objetivo, a España como país contingente y a Perú. El proceso de internacionalización se sugiere como una solución alternativa para garantizar la perdurabilidad de la empresa debido a la sobre oferta en el sector de calzado en Colombia. Por las características particulares de MHL, la empresa entraría a competir con el modelo italiano; es decir distinguirse de sus competidores por sus diseños de vanguardia y la calidad de sus modelos. La única diferencia con el modelo consiste en que la empresa colombiana seguirá produciendo con sus trabajadores colombianos y no subcontratando mano de obra, principalmente porque no se empezarán a vender grandes volúmenes en el mercado extranjero.

Sin embargo, es necesario seguir con el reforzamiento interno antes mencionado, para garantizar el éxito del proceso de exportación. Las recomendaciones sugeridas a la empresa fueron expuestas en detalle en el

plan de acción, y se ampliaron las estrategias para penetrar los diferentes mercados.

Después de realizar esta investigación, se sugiere que la empresa MHL comience inmediatamente un proceso de preparación para enfrentar el proceso de internacionalización que desea realizar, para esto es necesario que refuerce aspectos internos dentro de la organización para lograr solidez para poder responder ante un mercado globalizado cada vez más competitivo y exigente.

Por las necesidades que MHL tiene en este momento como empresa, se recomienda el uso de la tecnología (página web) como mecanismo de acercamiento tanto para los clientes actuales como los futuros. La página web que se diseñó para la marca Brunett debe manejar tanto el español como el inglés, esto no solo es una herramienta para darse a conocer, sino que genera cierto tipo de asociación (publicidad), seguridad, conocimientos, contacto nacionales y extranjeros entre otros, que son esenciales para el desarrollo de este proceso de internacionalización.

En cuanto a la necesidad de apoyo y respaldo por ser un proceso totalmente nuevo para MHL, es recomendable contar con una entidad como PROEXPORT, que no solo va a ayudar a preparar a la organización en esta nueva etapa sino que también cuenta con contactos importantes en el exterior que van a ayudar a que el producto sea promocionado en un mercado donde no es conocido, y por tener este apoyo va a facilitar de cierta forma las negociaciones dentro del proceso.

Como se pretende exportar en un comienzo mediante distribuidores locales, se recomienda que MHL busque alianzas estratégicas, para esto se sugiere que asista en calidad de visitante a las diferentes ferias y exposiciones internacionales, ya que estas se convierten en un punto de encuentro importante para contactar a los distribuidores y futuros clientes.

Es de gran importancia, que MHL al enfrentarse a un mercado mundial, cumpla con todas las exigencias que este impone, para esto se recomienda

que la PYME se enfoque en todo aquello que está relacionado con el desarrollo de un buen producto, como lo es la obtención del certificado de calidad ISO9000 porque esta es de vital importancia para lograr competitividad y generar confianza hacia el producto.

En cuanto a la manera como los clientes perciben el producto, se necesita de manera urgente el desarrollo de campañas publicitarias (desarrollo de elementos POP como lo son los volantes, catálogos, avisos, entre otros.) para la marca Brunett con énfasis en la calidad del cuero y los diseños innovadores porque de esta forma el producto se posicionará en la mente de los consumidores generando competitividad.

Debido a que la calidad y el precio son factores determinantes para la compra del calzado a nivel mundial como se explicó en esta investigación, se debe manejar un equilibrio, y explotar la ventaja que presenta del cuero colombiano y la aceptación que este recibe en el exterior. Seguir produciendo con mano de obra colombiana permitirá mantener un precio competitivo en el mercado mundial, para lograr de esta forma, convertir el producto en una prenda de buena calidad e innovadora pero con un precio inferior al de la competencia.

Finalmente se puede concluir que MHL cuenta con el potencial necesario para convertirse en una gran exportadora de calzado y comercializar a través de terceros, siempre y cuando se proponga realizar los mejoramientos propuestos en esta investigación, para que en unos cinco años aproximadamente empezar a distribuir los principales zapatos en cuero en el exterior.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Godet, Michel. *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Londres. Económica, 2006.

Monografías

Velasco Rodríguez, Nubia Milena y García, Alberto. “Sugerencias para plan estratégico del sector agrícola colombiano”. *Proyecto de Grado*, Monografías de Ingeniería Industrial Universidad de los Andes. Junio 2005

Marín Melo, Alejandra y Laurerio Martínez, Daniella. “Predicción del potencial exportador”. *Proyecto de Grado*, Monografías de Administración Universidad de los Andes. Septiembre 2004.

Duque, Christian, Marmolejo, Eduardo Felipe y Rueda de Torres, María Teresa. “Análisis de prospectiva de la generación distribuida en el sector electrónico de Colombia” *Proyecto de grado*, Monografías de Ingeniería y electrónica Universidad de los Andes.

Otros documentos

Ministerio de Relaciones Exteriores, Embajada de Colombia en Washington D.C., “Acuerdos comerciales por Colombia para el año 2010”. Formato *informativo*, Washington D.C, septiembre de 2008.

Páginas Web:

Proexport Colombia. Cifras de Comercio Exterior. Exportaciones colombianas. “Exportación de Bienes”. *Información por Producto*, Colombia 2002 - 2009, disponible en:

- http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Exportaciones.aspx?seleccion=Exportaciones_Colombianas&Tipo=Bienes&Menu=IntelExportProductos, diciembre 2008
- Proexport Colombia, Inteleport. *Exportar Bienes*, “Inteligencia de Mercados”, Bogotá D.C., 2005, disponible en:
<http://www.proexport.com.co/siicexterno/IntelExport/Index.aspx?Menu=intelExportHome&Header=IntelExport>, enero de 2009
- Proexport Colombia, Inteleport, *Exportar Bienes*, “Materiales usados en el sector calzado”, Bogotá D.C., 2009, disponible en:
<http://www.proexport.com.co/inteleport>, enero de 2009
- Trianon, *Historia*, Colombia 2006, disponible en: <http://www.trianon.com.co/>, febrero de 2009 Mario Hernández, *Mario Hernández*, “La Marca”, Colombia 2009, disponible en:
<http://www.mariohernandez.com/page.cfm?pagename=mario>, febrero de 2009
- Vélez, *Compañía*, “Qué es Vélez?”, disponible en:
<http://www.velez.com.co/sp/default.htm>, febrero de 2009
- Brunett, *Productos*, “Línea dama”, Colombia, enero de 2008, disponible en
<http://www.mybrunett.com/asp/productos/index.asp>, octubre de 2008
- Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, Normas Técnicas. *Doctrina*. “Partidas arancelarias”, Colombia 2006, disponible en:
<http://www.dian.gov.co/Content/normas/tecnica.htm>, marzo de 2009
- Secretaría de Desarrollo Económico, Semana Internacional de la Moda, Prensa, “La semana de la Moda espera recibir 20 mil visitantes”, Colombia, marzo de 2009, disponible en:
<http://www.semanainternacionaldelamodadebogota.com>, marzo de 2009
- Montilla, Florencia. *Zona Económica*. “Riesgo País”, octubre de 2007,
<http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>, diciembre de 2008
- Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus

manufacturas, ACICAM, “Quiénes somos?”, Bogotá D.C., disponible en http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos, enero de 2009

Corferias, Centro Internacional de Negocios y Exposiciones, *Calendario de eventos*, Bogotá D.C., febrero de 2009, disponible en, <http://servicios.corferias.com/calendario/?doc=calendario&SubDoc=home&intAno=2009&IndFerial=&StrIdioma=es&IntIdioma=1>, Bogotá D.C., abril de 2009,

Flores Bustamante, Rigoberto. BANCOMEXT, “Oportunidades para el sector cuero y calzado en la comunidad Andina”, Colombia, Ecuador y Perú, abril del 2003, disponible en: <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/colombia-cuero.pdf>, enero 2009

Rueda, Ana. El Mundo, *Mercados*, “El calzado español desafía a la amenaza asiática” 15 de marzo de 2009, disponible en: <http://www.elmundo.es/papel/2009/03/15/mercados/2612827.html>, marzo de 2009

Portal de comercio exterior, PYMEX, “Cueros y calzado”, Perú, febrero de 2009, disponible en: <http://www.pymex.pe/cueros-a-calzado/207-cuero-a-calzado-enero-09.html>, febrero de 2009

Vargas. G, Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de agronomía e ingeniería. “Cambio estructural en el sector chileno: Potencial exportador y desafíos” Santiago 2001, disponible en: <http://www.rcia.puc.cl/Espanol/pdf/28-3/117-130.pdf>, marzo de 2009

ICONTEC, “Generalidades de un proyecto de Investigación”. Bogotá D.C, disponible en <http://www.scribd.com/doc/3155333/proyecto-de-investigacion>, marzo de 2009.

Ministerio de producción, Centro de estudios para la producción, *Análisis Sectorial*, “Características del comercio mundial, producción de

calzado países tradicionales”. Buenos Aires, Argentina, disponible en: <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>, marzo de 2009.

Secretaría de Economía. “Programa para la competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado”. México, abril de 2009, disponible en: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/Texto.pdf>, abril 2009

United States Department of Agriculture. *Foreign Agricultural Service*. “US Export of leather”. United States of America, enero 2009, disponible en: <http://www.fas.usda.gov/dlp2/circular/2000/00-10t&p/Data/table15.pdf>, febrero 2009.

Desafío Sebrae Colombia, El desafío, *El juego de las empresas dirigido a estudiantes*, “Cuero, calzado e industria marroquinería”, Bogotá D.C., 2009 disponible en: http://www.desafiosebrae.com.co/Img/Download/2008/EL_JUEGO.pdf, marzo de 2009.

Oficina Económica y comercial de la Embajada de España en Colombia. “El sector calzado en Colombia”, Bogotá D.C., marzo de 2005, disponible en: http://www.icex.es/staticFiles/Id%20338962%20Calzado%20Colombia_7516_.pdf, marzo de 2009

Universidad de Oriente, *Teoría de inventario*, “Conceptos del área de operaciones”, disponible en: <http://74.125.47.132/search?q=cache:cpbWbsk2zbgJ:www.jcdelnogal.com.ve/docs/inventario/guia1-inventario.doc+una+cantidad+almacenada+de+materiales+que+se+utilizan+para+facilitar+la+producci%C3%B3n+o+las+demandas+del+consumidor&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>, febrero de 2009

Federación de industrias de calzado español. El sector en cifras. *Estadísticas*, “Exportaciones e importaciones del calzado 2008”, Bogotá D.C., 2008 disponible en:

http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&itemid=59&task=cat_view&gid=29, marzo de 2009.

Clúster Aragonés del calzado. *Zapatos de España*. “La mujer española pisa fuerte en el mundo del calzado”, Zaragoza, España, disponible en: <http://www.clac.es/upload/285e19f20beded7d215102b49d5c09a0.PDF>, enero 2009

Peru21, “Modernos y progresistas van de compras a Lima”, marzo de 2009, disponible en: <http://peru21.pe/impresia/noticia/modernos-progresistas-van-compras-lima/2009-03-07/240464>, abril 2009

PROMPEX PERU, Sector cuero y calzado, “Boletín trimestral del sector de calzado, cuero y complementos”, disponible en <http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Documents/ed7b589c-8cff-4649-961a-1bcda3caed6a.pdf> , Julio – Septiembre 2003 – 2004.