



[2015]

Analisis del Supply Chain Management de las Empresas de Marroquinería Pertenecientes a Corpo 7 en el Sector del 7 de Agosto para mejorar su Competitividad en el Mercado Nacional e Internacional

Nombre de los Autores

Francisco Javier Caballero Otálora

Martin Quevedo

Corporación Universitaria Iberoamericana

Facultad de Ciencias Empresariales



# Análisis del Supply Chain Management de las Empresas de Marroquinería Pertenecientes a Corpo 7 en el Sector del 7 de Agosto para mejorar su Competitividad en el Mercado Nacional e Internacional

Analysis of Supply Chain Management of Enterprises Leather Goods  
Belonging to Corpo 7 on August 7 to improve their competitiveness the  
National and International Market

Francisco Javier Caballero Otalorá

Martin Quevedo

Yolima Urrutia

Julián Moreno

Oscar Paloma

Adriana Peralta

Carlos Augusto Vásquez

John Alexander Ortiz

Tatiana Calderón

Diciembre 11 de 2015

Agradecimientos:

A los estudiantes que fungieron como asistentes al presente proyecto a mi esposa por su apoyo incondicional a mis padres.....

## Prólogo

Colombia desde año 2006 entro en un proceso de buscar la competitividad internacional buscando aprovechar las ventajas competitivas que tiene un país que tiene una ubicación geográfica privilegiada, es así como en el año 2008 se dio origen al Conpes 3527 “Política Nacional de Competitividad y Productividad” donde se establecieron los pilares para lograr que Colombia alcanzara estándares internacionales en cuanto a competitividad estos pilares son: (1) desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, (2) promoción de la productividad y el empleo, (3) formalización laboral y empresarial, (4) promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales.

En este orden de ideas el pilar numero 1 desarrollo de sectores y clusters de clase mundial es el que determina el sentido de la presente investigación en cuanto al análisis del Supply Chain Management de la Empresas de Marroquinería específicamente aquellas asociadas a la Corporación de Empresarios del 7 de Agosto (Corp 7 ) ya que a través de la aplicación del mismo las empresas trabajan basadas en la confianza en un ambiente de cooperación, coordinación y cooperación logrando ser más competitivas, mejorando sus utilidades y su permanencia en el mercado.

El sector del cuero tiene bastante importancia entre las industrias Colombianas por la cantidad de mano de obra que demanda, pero este sector sufre por la ausencia de liderazgo y de trabajo en red por parte de sus integrantes lo que ha llevado que a pesar de ser un sector que podría ofrecer un gran valor agregado se ha limitado a que cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento se preocupe por permanecer en el mercado y no por ser cada vez más competitivos y rentables

A través de la presente investigación se hace un análisis del Supply Chain Management en las empresas de Marroquineria pertenecientes a Corpo 7 ubicadas en el sector del 7 Agosto donde se determinan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para que esta forma en una

segunda etapa de la investigación intervenir de una forma proactiva capacitando y alineando su Supply Chain Management con aras de llevarla a ser empresas de clase mundial.

## Resumen

Siendo la competitividad la forma en que los países logran desarrollar sus economías Colombia desde el año 2006 está trabajando en la forma de forma de ser más competitivo a nivel mundial, creando así el Conpes 3527 denominado Política Nacional de Competitividad y Productividad donde se han establecido los pilares para lograr esta capacidad que le permita su ingreso al mercado internacional.

En este sentido se ha adelantado la presente investigación específicamente en el subsector del cuero de la Marroquinería para analizar el Supply Chain Management en las empresas pertenecientes a la Corporación de Empresarios del 7 de Agosto (Corpo 7) realizando un análisis del sector y la manera en que se aplicarían los 8 factores del Supply Chain Management.

Se encontró que en este momento las empresas de este subsector aun no trabajan bajo un enfoque de Red o Cadena de Valor lo que ha hecho que el sector cada vez se vea más afectado y amenazado por el ingreso de nuevos participantes en el mercado, especialmente de producto de bajo costo como son los productos Chinos a lo cual el gobierno se vio en la necesidad de promulgar el Decreto 074 de 23 Ene 2013 que impone aranceles mixtos a la importación de confecciones y calzado que llegan al país; pero esta no es la solución al problema si no que se debe buscar la competitividad del sector y a través de la adopción de estrategias como el Supply Chain Management se lograra entrar a nuevos mercados y mantenerse en el actual; con productos de alta calidad, al costo correcto que les garanticen su permanencia en el tiempo.

El desarrollo de una estrategia de Supply Chain Management no es una tarea sencilla ya que se necesita que todos y cada uno de los participantes

en la Red de Valor conozca y entiendan cuál es su participación dentro de la misma y como trabajando mancomunadamente es que países como Brasil, Rusia, India, China y Sudafrica (BRICS) han logrado aumentar su competitividad y con ello han mejorado el nivel socio económico de sus habitantes a través del desarrollo de la industria.

La industria del cuero en si misma le ofrece a Colombia una ventaja competitiva pero esto solamente se logra si todos los participantes de la Red de Valor trabajan alineados y en pro de un bien común y no como sucede actualmente donde cada uno busca su bien particular sin identificar que de continuar esta tendencia tanto su empresa como la de todos los participantes se verán abocados a un fracaso en el mediado plazo.

Para realizar el análisis se debió llegar a la cadena extendida y es desde la producción de ganado analizando este sector como proveedor primario para la elaboración de bolsos de mano, maletas, artículos de bolsillo, cinturones, carteras, mochilas entre otros que son los que hacen parte del subsector de la marroquinería, posteriormente se analizó el proceso del cuero y se pudo determinar cómo las curtiembres se han dedicado a la exportación de cuero crudo conocido como “Wet Blue” ya que sus utilidades son un poco mejores en el exterior pero desatendiendo la industria nacional esto sin contar que este eslabón de la cadena tiene efectos directos en el medio ambiente, es así como muchos países prefieren no realizar la labor de curtiembre en sus territorios, si no recurren a países como Colombia para obtener sus materias primas sin valor agregado para atender la demanda mundial dejando al País en una situación desfavorable ya que al vender el cuero sin mayores procesos la rentabilidad es mucho menor a la que se lograría al vender productos con valor agregado como los que se mencionaron anteriormente.

En conclusión es urgente el poder desarrollar un verdadero Supply Chain Management con el subsector de Marroquineria inicialmente con las empresas pertenecientes a Corpo 7, para posteriormente implementarlo

en otras localidades de Bogota para llegar a todo el país para hacer de este sector un sector competitivo de clase mundial.

Palabras Clave:

Supply Chain Magement, Red de Valor, Cadena de Valor, Marroquineria, Cuero.

### Abstract

Being competitiveness how countries manage to develop their economies Colombia since 2006 is working in the way of how to be more globally competitive, thus creating the Conpes 3527 called the National Productivity and Competitiveness Policy which have been established pillars to achieve this capability that allows entry into the international market.

In this sense, this research has been advanced specifically in the subsector Leather Goods to analyze the supply chain management in companies belonging to the Corporation of Entrepreneurs of August 7 (Corpo 7) An analysis of the sector and how that the 8 factors of supply chain management would apply.

It was found that at this time the companies in this subsector still do not work with a focus on value chain Red or what has made the industry increasingly look more affected and threatened by the entry of new market participants, especially low cost product such as Chinese products to which the government was the need to promulgate the Decree 074, 23 Jan 2013 mixed imposed on imports of apparel and footwear tariffs coming into the country; but this is not the solution to the problem if not to look for the competitiveness of the sector and through the adoption of strategies such as Supply Chain Management was achieved entering new markets and remain current; with high quality products, at the right cost to guarantee their permanence in time.

Developing a supply chain management strategy is not an easy task since you need each and every one of the participants in the value network know and understand what their participation in it and as working together is that countries like Brazil, Russia, India, China and South Africa (BRICS) have increased their competitiveness and thus have improved the socioeconomic status of the people through the development of the industry.

The leather industry in itself offers a competitive advantage to Colombia but this can only be achieved if all participants of the value network aligned and working towards a common good and not as at present where everyone seeks his particular good without identifying that this trend continues both your company and all the participants will be doomed to failure in the mid term.

For the analysis was due to reach the extended chain it is from livestock production analyzing this sector as the primary supplier for the production of handbags, luggage, pocket belts, wallets, backpacks and others that are what make of the subsector of leather, leather processing subsequently analyzed and it was determined how the tanneries are dedicated to the export of raw leather known as "Wet Blue" since their earnings are slightly better on the outside but disregarding the this national industry without this link in the chain has a direct impact on the environment, is how many countries prefer not to perform the work of tannery in their territory if they do not resort to countries like Colombia for their raw materials without value added to meet global demand, leaving the country at a disadvantage as selling leather without higher profitability processes is much lower than what would be achieved by selling value-added products such as those mentioned above.

In conclusion it is urgent to develop a true Supply Chain Management with sub-Marroquineria initially owned businesses Corpo 7 then implement them in other locations in Bogota to get the whole country to make this industry a competitive sector class world.

Key Words:

Supply Chain Management, Value Network , Value Chain, Leather .

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	12
I. FUNDAMENTOS TEORICOS .....	14
1.1. EL CONCEPTO ORIGINAL DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	19
1.2. MARCO CONCEPTUAL DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	21
1.2.1. Estructura de la Red de Supply Chain .....	22
1.2.1.1. Identificar los integrantes del Supply Chain.....	23
1.2.1.2. Las Dimensiones Estructurales de una Red.....	25
1.3. Los Ocho Procesos del Supply Chain Management .....	27
1.3.1. Administración de la Relación con el Cliente .....	28
1.3.2. Administración del Servicio al Cliente .....	28
1.3.3. Administración de la Demanda .....	29
1.3.4. Cumplimiento de la Orden .....	30
1.3.5. Administración de la Manufactura.....	31
1.3.6. Administración de la Relación con los Proveedores .....	31
1.3.7. Desarrollo y Comercialización de Nuevos Productos.....	32
1.3.8. Administración del Retorno .....	33
1.4. Análisis del Supply Chain Management en la industria de Marroquinería.....	34
1.4.1. Cadena Productiva del Cuero .....	34
1.4.2. Exportaciones de Cuero Crudo, Salado y “Wet Blue” .....	39
II. METODOLOGIA.....	42
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación .....	42
2.2. Entidades Participantes.....	43
2.3. Dificultades para Estudio.....	43
2.4. Población Participante .....	44
2.5. Definición de Variables.....	44
III. APLICACIÓN Y DESARROLLO.....	44
IV. RESULTADOS .....	54
V. DISCUSIÓN.....	68
VI. CONCLUSIONES .....	69
6.1. Cumplimiento de Objetivos Específicos .....	69
6.2. Lineas Futuras .....	70

6.3. Producción asociada.....	70
Bibliografía .....	70

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo donde los ingenieros ya han desarrollado y maximizado la producción y los vendedores han aplicado todas las herramientas en el arte de vender (Druker,1989) aparece la logística como un factor de competitividad para las empresas, pero la misma ha dejado de ser un valor agregado y es necesario llevarla al siguiente nivel al desarrollar las redes de valor o Supply Chain Management (SCM)<sup>1</sup> por su siglas en inglés, donde cada empresa debe identificar quienes hacen parte de su cadena de abastecimiento desde los proveedores claves hasta los clientes, clarificando cuáles son sus necesidades y expectativas en cuanto al producto o servicio que se le está ofreciendo para de esta forma generar una oferta de valor atractiva para el mercado que garantice la permanencia de la organización en el tiempo.

La industria del cuero en Colombia ha tenido un desarrollo importante como un sector que demanda gran cantidad de mano de obra, la mayoría no calificada y se ha limitado a atender un mercado nacional que en sí mismo no es demasiado exigente salvo en algunos estratos socio-económicos, esto les ha permitido permanecer en el tiempo sin generar un valor agregado significativo lo cual ha limitado su acceso a mercados internacionales y ha sido causa que en el momento en que se están desarrollando tratados de libre comercio a gran escala por parte del gobierno Colombiano se vean amenazados, ya que su estrategia de competencia se ha basado en el precio sacrificando calidad y muchas veces diseño convirtiendo un producto que en sí mismo podría ofrecer un importante valor agregado en un commodity<sup>2</sup>.

Para superar esta situación es necesario que los empresarios del cuero y específicamente los de marroquinería entendiéndose los mismos como los que fabrican y distribuyen artículos como bolsos de mano, maletas,

---

<sup>1</sup> SCM: Supply Chain Management

<sup>2</sup> Commodity: Es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

artículos de bolsillo, cinturones, carteras, mochilas entre otros; conozcan y entiendan la importancia de incorporar dentro de sus procesos productivos y administrativos los nuevos adelantos en la cultura empresarial a nivel mundial como es el caso del Supply Chain Management, desarrollos estratégicos que no están limitados a las grandes multinacionales si no que son el producto de un trabajo mancomunado donde la meta es satisfacer las necesidades del cliente y se obtienen ganancias a través de toda la cadena, pero para implementarlo es necesario como factor fundamental la confianza dentro de los participantes de toda la cadena, para así mismo identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en un espacio colaborativo, coordinado y de cooperación para maximizar aquellas donde se genera un valor agregado y minimizar aquellas que pueden afectar la oferta de valor entre todos.

En el momento de analizar la Red de Valor de la industria del cuero y específicamente el subsector de la marroquinería es necesario identificar a los participantes de la misma, que son aquellos que cumplen una función estratégica para el cumplimiento del core business<sup>3</sup> de la empresa. En este sentido al examinar la Cadena de Suministro del cuero se debe iniciar desde los proveedores de los proveedores para realizar una red extendida cumpliendo con la oferta de valor del producto, para continuar hasta el cliente del cliente entendiéndose este último como el usuario final.

Como se puede inferir este es un trabajo arduo y dispendioso máxime cuando no existe una cultura corporativa a través de toda la cadena en este sentido, por el contrario cada uno de los participantes se preocupa por sus propios intereses y mercado desconociendo las necesidades y oportunidades al trabajar a través de la Red; pero es más que necesario si se quieren aprovechar la ventajas competitivas<sup>4</sup> que ofrece el mercado

---

<sup>3</sup> Core business: actividad principal" o mejor "negocio principal" de una empresa. En el presente artículo ampliamos el concepto y lo situamos en el contexto de la gestión estratégica de la empresa, principalmente ante las opciones de externalización.

<sup>4</sup> Ventajas competitivas: Es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

Colombiano en cuanto a materia prima, conocimiento en el manejo de cueros, mano de obra, posición geográfica, promoción de exportaciones a través de los TLC's firmados en la última década abriendo la oportunidad de ingresar a diferentes mercados a nivel mundial con preferencias arancelarias.

La Corporación Universitaria Iberoamericana entiende y aplica el papel de la Academia como gestor de conocimiento e intervención en el sector productivo por esto y con la colaboración de la Corporación de Empresarios del 7 de Agosto (Corpo 7), ha realizado la siguiente investigación para “Analizar el Supply Chain Management de las empresas de marroquinería pertenecientes a Corpo 7 en el sector del 7 de agosto para mejorar su competitividad e ingresar al mercado nacional e internacional” que busca ofrecer un aporte a este importante sector de la producción a nivel nacional.

## **I. FUNDAMENTOS TEORICOS**

Las condiciones económicas de las empresas han cambiado significativamente en las dos últimas décadas donde el acceso a los sistemas de información y especialmente al internet aunado con la globalización han obligado a las organizaciones a tratar de encontrar el equilibrio entre la entrega de productos a los clientes y hacerlo de una forma inteligente, maximizando la relación costo-eficiencia. Con los clientes cada vez más exigentes, y en un contexto operativo inseguro, este equilibrio parece más esquivo que nunca. (Gattorna, 2009).

Es por esto que en la actualidad cada vez son más las empresas que se lanzan en la búsqueda de ventajas competitivas para poder posicionarse de una manera más sólida en el mercado. Dentro de esta búsqueda están implicados ciertos factores como lo son la reducción de inventarios, mayor eficiencia en los canales de distribución, mejores tiempos de

entrega, así como mejorar costos y precios de los productos. (Kalota, 2001)

La competitividad se ha convertido en ese factor determinante para Colombia en todos los renglones de la economía si se quiere llegar a los mercados que en un principio y por las condiciones propias de oferta y demanda se pensaban serian la fuente del desarrollo económico en el país; tanto así que en el año 2008 se dio origen a través del Conpes 3527 a la Política Nacional de Competitividad y Productividad la cual define la competitividad como un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento. En particular, el crecimiento tiene unas condiciones necesarias, que tienen que ver con la seguridad física y jurídica, y con la estabilidad macroeconómica. La importancia de esas condiciones es vital. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008).

La competitividad es fundamental para lograr mayores niveles de desarrollo económico y social, y esto se ha observado a través del desarrollo que han tenido los países que en su momento se llamaron de economías emergentes como los BRICS( Brasil, Rusia, India, China y Sudafrica) que gracias a ser más competitivos a nivel mundial se ha ampliado la base de la clase media generando desarrollo y bienestar a sus habitantes.

Precisamente, la competitividad está asociada con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo, entre otros factores.

Pero la competitividad en sí misma no es responsabilidad del Estado si no que existe un consenso entre diversas organizaciones e investigadores acerca de que el fortalecimiento de la competitividad de las empresas es un elemento central para lograr mayores niveles de desarrollo económico y social. En particular, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha estudiado la competitividad como un tema de interés (Benzaquen J, 2010) donde se extiende la competitividad a nivel de empresa y asume especial relevancia en este estudio y se entiende como la habilidad de ésta para operar rentablemente en un mercado

determinado (McFetridge, 1995). Llevará a la competitividad del país y con ella al desarrollo económico y social.

La competitividad también se vincula a menudo con la capacidad de competir en los mercados internacionales (Lall, 1998; Warner, 2005). En un contexto de creciente competencia internacional, la capacidad de posicionarse exitosamente y ganar participación en otros mercados es producto de la capacidad competitiva de la empresa.

Los determinantes en cuanto a la oferta pueden clasificarse a su vez en tres áreas: a) la habilidad para usar, adaptar y crear nuevas tecnologías; b) la habilidad para atraer, formar y retener capital humano, y c) la habilidad para administrar y mejorar la cadena de abastecimiento, y es en este último donde la presente investigación se ha centrado ya que es un eje fundamental para llegar a la competitividad medida a través de la productividad que refleja la eficiencia con la que las empresas producen con el mínimo de insumos requerido, dadas las condiciones tecnológicas. Asimismo, la productividad puede estar vinculada con la disminución de costos, ya sea a través de mejoras en eficiencia, utilización de la capacidad instalada, mejoras al proceso productivo o en la utilización de insumos, entre otros (OCDE, 2015).

La competitividad en la industria, debe entenderse como la ventaja que puede tener un fabricante sobre otros que hacen lo mismo que ellos, o bien que se mantienen a la par en cuanto a aprovechamiento de sus recursos, tecnología y capacidad de colocar sus productos en los mercados.

Nace de la innovación y el cambio y su rápida adaptación. La innovación, entendida como la búsqueda constante de hacer las cosas mejor, diferente y más efectivas; utilizando nuevas tecnologías, métodos, procesos y componentes para producir o colocar el producto en el mercado.

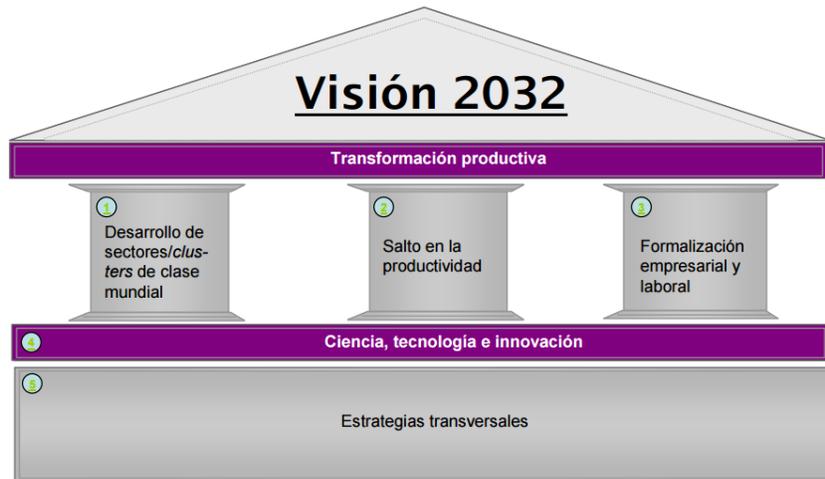
En este orden de ideas se han buscado una serie de factores que le permitan a Colombia ser más competitivo a nivel mundial donde se establecieron los siguientes pilares generales (1) desarrollo de sectores o

clusters de clase mundial, (2) promoción de la productividad y el empleo, (3) formalización laboral y empresarial, (4) promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales (ver figura 1).

Dentro de estos pilares el desarrollo de sectores y clusters de clase mundial se encuentra directamente relacionado con todo el aspecto del Supply Chain Management ya que el objetivo de la administración de la cadena de suministros o Red de Valor es el integrar de una manera eficiente el proceso que involucra a los proveedores, distribuidores y clientes. Al lograr esto se desarrolla una ventaja competitiva dentro del mercado.

Una manera de ver a la cadena de suministros es como un grupo de entidades que comparten objetivos en común, y que están ligados mediante procesos (Laudon K, 2004) para administrar la cadena de suministros, y de esa manera hacerla más eficiente, se deben reducir tiempos de entrega y costos. Para lograr esto, los sistemas de información integran la planeación de la demanda, el consumo de recursos de la empresa, el procesamiento y cumplimiento de órdenes, la distribución y manejo de inventarios, la logística y transporte así como la recepción y los pagos.

Figura 1: Pilares de la Política de Competitividad



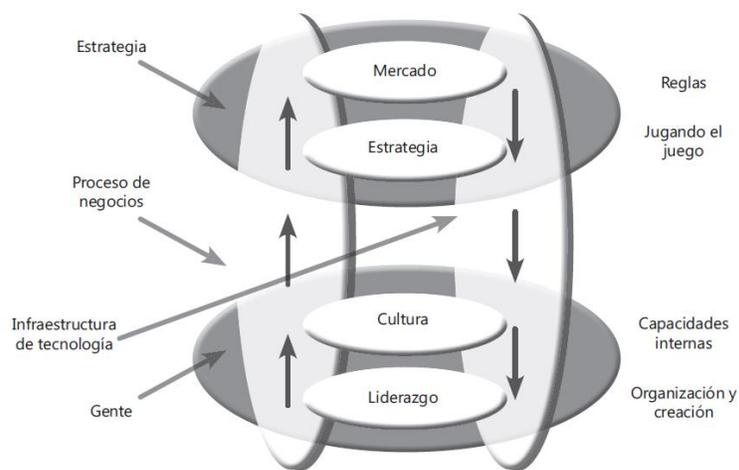
Fuente: Conpes 3527

Es así como se define el Supply Chain Management como “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global” (Mentzer, 2001).

Trabajar bajo una visión de Supply Chain Management no es sencillo máxime cuando el Supply Chain no es una cadena de negocios con relaciones uno a uno, negocio a negocio sino que es una red de múltiples negocios y múltiples relaciones. El SCM ofrece la oportunidad de aprovechar la sinergia de la integración y la administración intra e inter compañía (Pinzón, 2002), pero para que se presente la mismas se debe basar en la confianza de todos y cada uno de los integrantes de la Red de donde partirán las premisas de Cooperación, Coordinación y Colaboración para que se puede hablar realmente de una Red de Valor donde todos los integrantes tienen un objetivo en común que es una oferta de valor real al cliente la cual se verá reflejada en el mejoramiento continuo de sus procesos y por ende de su rentabilidad garantizándoles su permanencia en el tiempo.

Bajo este esquema debe existir una alineación entre todos los integrantes de la Red de Valor y es allí donde al aplicarle el término de alineación a la Supply Chain se busca enfatizar el dinamismo que dicho termino trae consigo; una suerte de movimiento que podemos ver y medir, la alineación es un concepto viviente, no estático, que se aplica a la empresa como un todo. (Gattorna, 2009) ver figura 2

Figura 2: Elementos de la Estructura “alineación dinámica”



Fuente: Adaptado de la figura 1.2 en Gattorna (2003), p.xiii, también Gattorna (1998), p.5

## 1.1. EL CONCEPTO ORIGINAL DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Inicialmente las empresas nacieron de grupos familiares que se dedicaban a un negocio y a través de los años se iban consolidando hasta convertirse de una empresa o negocio familiar en grandes emporios industriales.

Estas organizaciones desarrollaban por supuesto actividades de planeación estratégica, táctica y operativa, pero con un gran inconveniente que era el pensar solo para la organización como un ente independiente. (Porter, 2008)

Los primeros investigadores de canales de comercialización, como Wroe Alderson y Lous P. Buckling en 1957, definieron los factores claves del por qué y cómo se crean y estructuran los canales.

Estos investigadores básicamente estaban en el camino correcto desde el punto de vista de Supply Chain, particularmente en las áreas de:

1. Identificar quién debe ser miembro de un canal de comercialización
2. Describir la necesidad de la coordinación del canal
3. Dibujar los canales de comercialización actuales.

Lo que se conoce con el nombre de **Enfoque de planificación de recursos empresa extendida**.

Posteriormente se empezó a hablar del **Enfoque Federado** en el cual se reconoce cada uno de los socios en el Supply Chain como una entidad independiente que trabaja para maximizar sus propios objetivos como "ciudadano" de las redes de abastecimiento múltiples; entendiendo que cada uno de los integrantes del Supply Chain, independiente del tipo de

participación que tenga dentro de este SC<sup>5</sup>, tiene igual importancia que los demás.

Al entenderse que desde el enfoque de mercadeo era muy importante el desarrollo de los canales desde este enfoque solamente se está abordando una parte de todo lo que tiene que ver con el Supply Chain ya que se cometieron dos errores básicamente por falta de conocimiento sistémico:

**Primero:** Omitieron incluir a los proveedores entre los fabricantes y por ende negaron la importancia de la perspectiva de un Supply Chain completo.

**Segundo:** Se centraron en la actividad de comercialización y de flujos a través del canal, sin tener en cuenta la necesidad de integrar y gestionar múltiples procesos claves a través de las compañías.

## 1.2. MARCO CONCEPTUAL DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

El marco conceptual de SCM comprende la combinación de tres elementos íntimamente relacionados:

- La estructura del Supply Chain
- Los procesos de negocio de Supply Chain
- Los componentes de Supply Chain Management

---

<sup>5</sup> SC: Supply Chain, Cadena de Abastecimiento

La estructura del Supply Chain es la red formada por sus integrantes y los vínculos que existen entre ellos.

### **1.2.1. Estructura de la Red de Supply Chain**

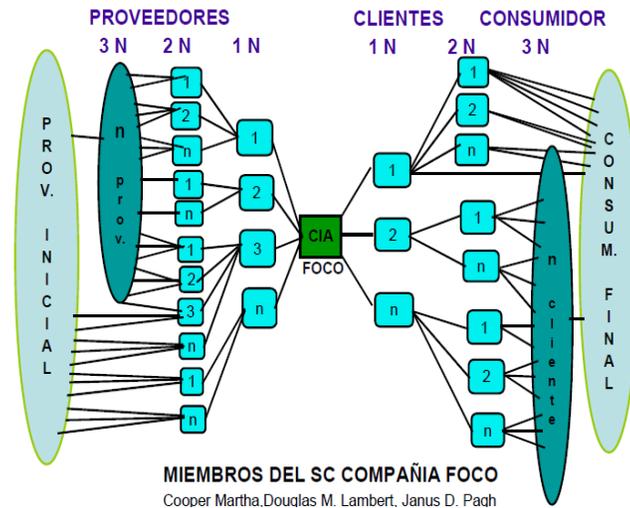
Un factor clave para gestionar el Supply Chain es tener explícito conocimiento y entendimiento de la forma en que está configurada la estructura de la red de Supply Chain .

Se han identificado que los tres aspectos primarios de la estructura de la red de una compañía son:

1. Los integrantes del Supply Chain,
2. Las dimensiones estructurales de la red
3. Los diferentes tipos de vínculos de los procesos a través del Supply Chain.

Estos tres puntos están relacionados con el primer elemento: La estructura de la red del Supply Chain. Ver figura 3

Figura 3: Red Estructural del Supply Chain



Fuente: Cooper Martha, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh

### 1.2.1.1. Identificar los integrantes del Supply Chain

Cuando se está determinando la estructura de la red, es necesario identificar quiénes son los integrantes del Supply Chain. Incluir todos los tipos de participantes puede llevar a que la red total sea altamente compleja, ya que puede haber un efecto de multiplicación a medida que se baja de nivel; integrar y administrar todos los vínculos de los procesos con todos los miembros a través del Supply Chain será, en la mayoría de los casos, improductivo, sino imposible, la clave es identificar la base para determinar qué participantes son críticos para el éxito de la compañía y del Supply Chain y, por ende, los ejecutivos que deban dedicarle tiempo y recursos.

Los integrantes del Supply Chain son todas las compañías u organizaciones con las que la compañía objetivo interactúa directa o indirectamente a través de sus proveedores y clientes, desde el punto de origen al punto de destino.

Pero para lograr que una red muy compleja sea más sencilla de gerenciar es apropiado distinguir entre participantes primarios y secundarios o de soporte.

La definición de integrantes primarios y de soporte se basa en, intercambio de ideas de miembros del The Global Supply Chain Forum, el concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter y la definición de proceso de negocio de Davenport. La definición de participantes primarios de un Supply Chain es: "Todas aquellas compañías autónomas o unidades estratégicas de negocio que desarrollan actividades operativas o de Management en un proceso de negocio diseñado para producir un resultado específico para un cliente o mercado determinado". (Gattorna, 2009)

En contraste, participantes secundarios o de soporte son: compañías que solamente proveen recursos, conocimiento, servicios o bienes para los miembros primarios del Supply Chain.

Por ejemplo, compañías de soporte son aquellas que que prestan el servicio de transporte como empresas tercerizadas al fabricante, el sector bancario que permito el flujo de dinero a través de todos participantes de la Red, las empresas que prestan el servicio de almacenamiento por espacios según demanda o el dueño de la bodega que provee espacio de almacenamiento o aquellas compañías que suministran equipamiento de

producción, imprimen el material publicitario o proveen personal administrativo temporal. Estos integrantes del Supply Chain brindan soporte a los participantes primarios ahora y lo harán en el futuro. Los proveedores de recursos, conocimiento, servicio o bienes son importantes y contribuyentes vitales para una compañía y para el Supply Chain, aunque no participen directamente o no desarrollan actividades en el agregado de valor al cliente final a través del proceso de transformación de los inputs en outputs.

Una misma compañía puede ser participante primario y de soporte en una misma Supply Chain.. Asimismo, una misma compañía puede desarrollar actividades primarias para un proceso diferente.

La forma para diferenciar los tipos de participantes es, en alguna medida, similar a la que utiliza Porter para distinguir las actividades primarias y de soporte en su método de análisis de Cadenas de Valor. (Porter, 2008)

Esta segmentación de los participantes hace posible definir el punto de origen y el punto de consumo de un Supply Chain. El punto de origen es aquel que no tiene proveedor primario. Todos los proveedores de los puntos de origen son miembros de soporte. El punto de consumo es desde donde no se agrega más valor y donde se consume el producto o servicio.

#### **1.2.1.2. Las Dimensiones Estructurales de una Red**

Al describir, analizar y administrar el Supply Chain es esencial tener en cuenta tres dimensiones estructurales de la red. Estas son la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal de la compañía

objetivo entre los puntos extremos del Supply Chain. La estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles que componen el Supply Chain. Puede ser larga, con muchos niveles, o corta, con pocos niveles. La estructura vertical indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles. Un Supply Chain puede tener una estructura vertical angosta, con pocas compañías en cada nivel o una estructura vertical ancha, con muchos proveedores y/o clientes en cada nivel.

La tercera dimensión estructural es la posición horizontal de la compañía objetivo dentro del Supply Chain. Puede estar cerca o ser la fuente de abastecimiento inicial, cerca o ser el último consumidor o en cualquier lugar entre los puntos extremos de la cadena.

En un caso, una estructura angosta y larga del lado del proveedor estaba combinada con una ancha y corta en el lugar del cliente. Aumentar o reducir la cantidad de proveedores y/o clientes afectará la estructura del Supply Chain. Por ejemplo, a medida que las compañías se mueven de proveedores múltiples a proveedores únicos, el Supply Chain será más angosto.

Decisiones de tercerizar la logística, la manufactura, la comercialización o el desarrollo de productos son otros ejemplos de formas que seguramente cambiarán la estructura del Supply Chain.

Puede aumentarse el largo o el ancho y, así mismo, afectar la posición horizontal de una compañía objetivo.

Los Supply Chain que se diversifican en muchos clientes y/o proveedores en el Nivel 1 serán más exigentes en los recursos corporativos y limitarán

la cantidad de vínculos entre procesos, más allá del Nivel 1, en función de lo que el management de la compañía objetivo pueda integrar y administrar. En general, encontramos que las compañías con estructuras verticales inmediatas y anchas, sólo administran activamente unos pocos vínculos de Nivel 2.

### **1.3. Los Ocho Procesos del Supply Chain Management**

En el desarrollo del Supply Chain se identifican ocho (8) procesos que deben ser manejados e integrados para garantizar el éxito del Supply Chain Management (Lambert, 2004)

Estos procesos se ocupan de toda la Red de Valor los cuales se describen a continuación:

Administración de la Relación con el Cliente

Administración del Servicio al Cliente

Administración de la Demanda

Cumplimiento de la Orden

Administración de la Manufactura

Administración de la Relación con el Proveedor

Desarrollo y Comercialización de Nuevos Productos

Administración del Retorno

### **1.3.1. Administración de la Relación con el Cliente**

Este proceso ofrece la estructura de como relacionarse con el cliente, como desarrollarlos y como mantenerlos, la meta es segmentar a los clientes basándose en su valor en el tiempo e incremento la lealtad para de esta forma proveer productos y servicios customizados. (Lambert, 2004) Es allí donde se deben desarrollar acuerdos de productos y servicios conocidos como PSA's<sup>6</sup> donde se brinda la oferta de valor al cliente la cual se debe haber establecido a través de toda la Red de Valor desde la calidad de materias primas, tiempos de entrega, procesos de desarrollo y todo aquel elemento que puede llegar a afectar la relación con el cliente.

Es típico que las empresas inviertan grandes cantidades de dinero con el fin de atraer nuevos clientes , pero antes de pensar en traer nuevos clientes se debe identificar la forma de mantener a los actuales lo cual es mas económico y menos desgastante a estrechar las relaciones con ellos, muchas veces con los clientes existentes las empresas tienen la manera de crecer.

### **1.3.2. Administración del Servicio al Cliente**

Este proceso dentro del Supply Chain Management es el punto de contacto entre la empresa y el cliente que a través de los PSA's

---

<sup>6</sup> PSA's: Estos acuerdos contienen todos los aspectos que han de regir las relaciones como por ejemplo aspectos jurídicos, legales, multas y sanciones, tecnología, estrategias sobre inventarios, talento humano, aspectos operacionales relacionados con planeación, aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y retorno

desarrollados por los equipos y el cliente se complementan con la administración de la relación con el cliente.

Se deben establecer la estructura para administrar los procesos que se encuentran directamente ligados al cliente, para que se pueda desarrollar de una forma adecuada el servicio al cliente los procesos se deben alinear con todos los integrantes de la Red de Valor puesto que existe información que dependen de otro integrante de la cadena pero que es invisible para el cliente lo mas importante es cumplir con los requerimientos e inquietudes que se presenten con el hasta el momento que se encuentre completamente satisfecho.

La meta de este proceso es la proveer toda la información que requiere el cliente en cuanto a la disponibilidad del producto, órdenes de compra, estatus de las ordenes, toda esta información es necesario que se brinde en tiempo real para ello los sistemas de información son las herramientas para responder al cliente, al tener la administración de todo el Supply Chain.

### **1.3.3. Administración de la Demanda**

Este proceso busca un equilibrio entre los requerimientos de los clientes con las capacidades del Supply Chain de una forma proactiva y su ejecución la alcanza un mínimo de distorsiones en la misma. El proceso no se limita al pronóstico sino que va a una sincronización entre el Supply Chain y la demanda, incrementando la flexibilidad y reduciendo la variabilidad garantizando el cumplimiento del PSA's establecido con el cliente.

Al existir una buena Administración de la Demanda la empresa puede ser mas proactiva para anticiparse a la demanda y reaccionar oportunamente a los imprevistos que se presenten en la misma evitando que el cliente tenga que tener altos inventarios previniendo desabastecimientos y mejorando la relación con el mismo.

#### **1.3.4. Cumplimiento de la Orden**

Este proceso es clave para el administrador del Supply Chain, ya que gracias a este proceso se activa el Supply Chain y se presenta la eficiencia y la eficacia, es el primer paso para proveer un verdadero servicio al cliente. El proceso de cumplimiento de la orden implica más trabajo y dedicación puesto que en este intervienen en forma directa los proveedores y los clientes, en cuanto a los primeros deben hacer la entrega las productos y/o materias primas en los tiempos estipulados en los PSA's con los proveedores y con los clientes en el cumplimiento de la oferta de valor. (Croxtton, 2004)

Se establece que el cumplimiento de la orden es el porcentaje de órdenes entregadas completas, con la documentación precisa y sin daños.

Una orden se considera perfecta si los productos solicitados son los productos suministrados en las cantidades pedidas en el caso de los proveedores.

Una entrega se considera perfecta si la ubicación, el cliente y el tiempo de entrega se cumple de acuerdo a lo especificado en el caso de los clientes

La documentación que soporta la orden se considera perfecta si esta es precisa, completa y a tiempo.

La condición del producto se considera perfecta si el producto es entregado sin errores, sin daños y es aceptado por el cliente.

### **1.3.5. Administración de la Manufactura**

Incluye todas las actividades necesarias para obtener, implementar y administrar la fabricación de forma flexible en el Supply Chain Management, esto permite tener mayor eficiencia y eficacia al poder mover la producción entre las plantas adicionalmente le permite obtener una capacidad para fabricar una amplia variedad de productos de una manera oportuna con el más bajo costo posible es un reflejo del proceso deseado donde el nivel de flexibilidad de fabricación, planificación y ejecución debe extenderse más allá de las cuatro paredes del fabricante y ser constante dentro de todos los participantes de la Red de Valor, permitiéndole a la Red aumentar sus utilidades al bajar sus inventarios y tener la capacidad de reacción en el momento necesario y cumplir con la oferta de valor de los clientes. (Lambert, 2004)

### **1.3.6. Administración de la Relación con los Proveedores**

Este proceso provee la estructura de cómo se debe desarrollar la relación con los proveedores y el mantenimiento de las mismas, se basa en PSA's al igual que la relación con los clientes.

Este proceso implica el desarrollo de las relaciones de un pequeño subconjunto de los proveedores sobre la base del valor que ofrecen a la

organización a través del tiempo y se tienen relaciones tradicionales con los otros proveedores, es básicamente el desarrollo de PSA's con los proveedores que afectan directamente el core business de la empresa, de tal forma que dependiendo de los PSA's desarrollados con los clientes debe haber un espejo en los PSA's con los proveedores con el fin de garantizar el cumplimiento de la oferta de valor para que de esa forma se cumplan los otros procesos esenciales en el Supply Chain Management partiendo la Administración de la Relación con el Cliente, siguiendo con la Administración del Servicio al Cliente, la Administración de la Demanda, el Cumplimiento de la Orden y la Administración de la Manufactura, demostrando que todos y cada uno de los procesos en los que se basa el Supply Chain Management están directamente relacionados.

### **1.3.7. Desarrollo y Comercialización de Nuevos Productos**

Este proceso proporciona la estructura para la trabajar con los clientes y proveedores para desarrollar nuevos productos y llevarlos al mercado. Una efectiva implementación de este proceso no sólo permite la gestión para coordinar un eficiente flujo de nuevos productos a través de la oferta sino también le permite a los otros miembros del Supply Chain implementar la manufactura, logística , comercialización y otras actividades necesarias para apoyar la comercialización de los productos ya que todos los participantes de la Red de Valor conocen la oferta de valor de los nuevos productos permitiéndoles anticipar los procesos tácticos minimizando el riesgo de la introducción de nuevos productos identificando en tiempo real las necesidades los clientes por la información que fluye a través de toda la Red. (Lambert,2004)

### **1.3.8.Administración del Retorno**

Son todas aquellas actividades relacionadas con el retorno y la logística inversa, cancelaciones y anulación de órdenes que son manejadas por todas las empresas dentro del Supply Chain . La correcta implementación de los procesos les permite la administración no llevar a cabo el retorno únicamente de los productos devueltos sino analizar y mejorar procesos, hacer reciclaje de algunas materias primas, adicionalmente el retorno no solamente se debe limitar a problemas con los productos sino que se puede extender a prevenir problemas con otros participantes de la red al hacer el retorno de productos que se han despachado pero por los diferentes razones aún se encuentran en el inventario de alguno de los participantes de la Red y no han llegado al usuario final por que al final cuando se habla de Supply Chain Management el inventario que queda dentro de la Red de una forma u otra va afectar a todos, es por esto que la coordinación, cooperación y colaboración le permite tener ventajas competitivas a los que participan dentro del SCM que no tienen aquellos que no están ella; ya que existe una visibilidad de toda la Cadena y se pueden tomar acciones proactivas y no esperar a que se presente un exceso de inventario o peor aún obsolescencia del mismo donde se verá afectada toda la Red.

## **1.4. Análisis del Supply Chain Management en la industria de Marroquinería.**

La industria del cuero ha ocupado un destacado lugar dentro de la economía nacional. El tratamiento de las pieles y, en general, todo su proceso es uno de los oficios de mayor arraigo y tradición en Colombia. La estructura y generalidades de la cadena productiva del cuero están compuestas por seis procesos que aun cuando no siempre están en manos del mismo actor productivo, si se deben articular estrechamente para lograr un resultado final de calidad satisfactoria: cría del ganado, sacrificio del animal, proceso de curtiembre, fabricación del calzado y la manufactura de otros productos de cuero. De esta manera el proceso industrial de la cadena evoluciona con el curtido del cuero, elaboración del calzado, productos de marroquinería y talabartería. (Aktiva Servicios Financieros, 2013)

### **1.4.1. Cadena Productiva del Cuero**

El sector del cuero y sus manufacturas está relacionado con los resultados de los procesos de las actividades agropecuarias que enlaza el alimento concentrado para los animales bien sean bovinos, ovinos o animales de caza; también se vincula la comercialización de los animales vivos a los mataderos que se encargan de la separación de la piel de otras partes del animal; finalmente, el cuero se comercializa en dos estados, el primero, el cuero crudo aún posee pelo o grasas del animal y segundo, cuero salado que pasa por el proceso de deshidratación del material.

Posteriormente pasa al centro de recepción donde se limpia y se le hace el tratamiento de agentes químicos para que adquiera las propiedades de resistencia y suavidad que caracterizan al cuero (curtumbre). En los procesos de acabados y teñidos, el cuero se trata según su fin, que se puede resumir en seis grandes destinos de este material: Marroquinería y maletas, vestuario, calzado partes para el calzado, talabartería (Manufacturas de cuero) y otros productos relacionados con la carnaza.

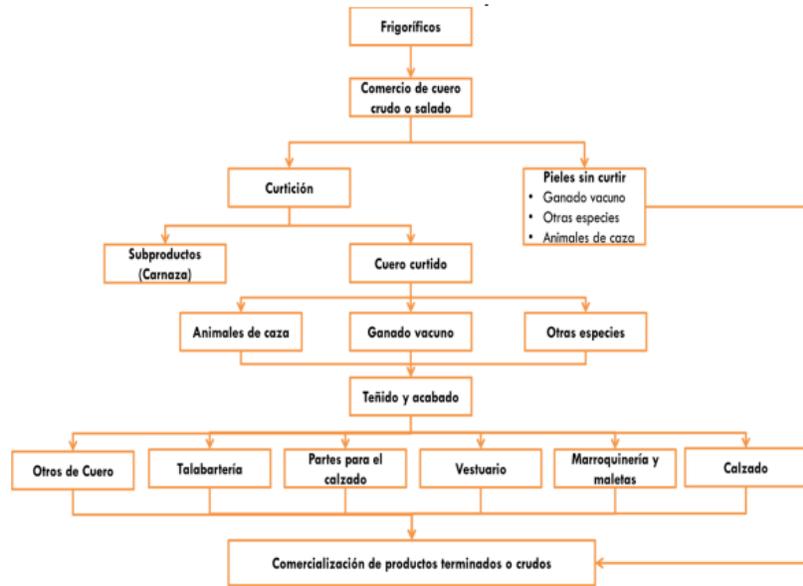
El producto del cuero que más participación tiene en esta cadena es del calzado, seguido por la comercialización del cuero vacuno y por la marroquinería.

Desde los años 60 en Colombia se ha incrementado la demanda tanto interna como externa de materiales como el cuero. A nivel nacional e internacional, la producción de pieles y cueros se dirige principalmente al sector de calzado y marroquinería. A partir de 2000, la creciente demanda por parte de los países productores de elementos en cuero hizo que los precios de tales materiales se incrementaran en forma sustancial, lo que originó un desabastecimiento de las industrias nacionales

En el desarrollo del Supply Chain Management de la industria de marroquinería se debe hacer un análisis a través de la cadena extendida en la industria del cuero como materia prima para la elaboración del mismo.

En este orden de ideas es necesario analizar el sector ganadero quienes a través del sacrificio de las reses proveen la materia prima para curtido y preparado de cueros en Colombia en la figura 4 se puede observar la cadena productiva del cuero.

Figura 4: Cadena Productiva del Cuero



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Colombia, al igual que la mayoría de países latinoamericanos, afronta momentos difíciles en lo económico y social. Insisten los expertos que para lograr una efectiva reactivación económica y un mejoramiento en las condiciones sociales, es preciso producir más para exportar. Sin embargo, a juicio de productores no basta con cumplir la cuota exportable; urgen medidas financieras que permitan atender con recursos oportunos y a un costo razonable las necesidades de capital de trabajo. Por otra parte, piden poner en marcha planes de fomento a la ganadería para que pueda ofrecer mayor disponibilidad de cuero y una mejor calidad del mismo. Sólo en estas condiciones se logrará el desarrollo de este frente. En la actualidad la industria ganadera enfrenta una serie de dificultades que están desestimulando la inversión en ese sector económico. Las condiciones sociales que vive el país han generado problemas de inseguridad y poca rentabilidad para los ganaderos. Zonas que hasta hace

algunos años resultaban óptimas para la cría y levante de ganado vacuno han sido dominadas por la guerrilla situación que se espera sea superada con la firma de los acuerdos de paz, pero aun así el Estado tiene también el reto de derrotar la delincuencia común y bandas emergentes reductos de los grupos paramilitares y la guerrilla. El boleteo, el cierre de exportaciones de carne en canal (especialmente hacia Venezuela), las desfavorables condiciones climáticas, propias de un país del trópico como Colombia, como también el abandono y venta de tierras ganaderas repercute negativamente en la producción de carne y cueros. Al no haber sacrificio de ganado las pieles adquieren precios altos que se manifiestan en un encarecimiento de los artículos terminados. Por otro lado, el cierre de importaciones decretado por el actual gobierno, se convierte en opinión del sector en un arma de doble filo. Si bien se propicia el consumo de bienes elaborados en el país, no se tienen en cuenta aspectos como el hecho de que la actividad curtidora exige para el tratamiento de las pieles una serie de químicos que sólo se consiguen fuera del país. Esta es la razón por la que Colombia es obligada a exportar las pieles antes que productos terminados como accesorios de viaje, línea de marroquinería y vestidos. La caída de las ventas en el exterior en el año 2013 mermaron las divisas que se venían obteniendo desde comienzos de esta década y solo se pudo compensar esta pérdida exportando a mercados cautivos como los del Caribe, cueros curtidos de bovino. El Salvador, por ejemplo, importa de Colombia una gran cantidad de pieles que utilizan en la elaboración de calzado y botas para el ejército. La participación agresiva de los exportadores de la industria del cuero sólo se logra mediante la comercialización combinada de cueros curtidos y manufacturas. Se puede

afirmar que las bajas tasas de reproducción de ganado y los problemas de escasez de materia prima constituyen el más serio obstáculo para un desarrollo progresivo de la actividad curtidora en el país. A juicio de los expertos la industria del cuero ha ocupado un destacado lugar dentro de la economía nacional. El tratamiento de las pieles y, en general, todo su proceso es una de las profesiones de mayor arraigo y tradición en Colombia. Las fábricas esparcidas a lo largo y ancho del territorio nacional cuentan con personal especializado que asegura un impecable acabado en los artículos elaborados. El sector del Cuero es uno de los más representativos de la industria Colombiana. Tiene una participación del 0,27% en el PIB Nacional y del 2,17% en el PIB Manufacturero, la participación en el empleo nacional es del 0.6% de acuerdo a la Gran Encuesta Colombiana Integrada de Hogares. (DANE, 2013). Es tan relevante este sector para la industria nacional que desde el gobierno avanzan las medidas para fortalecer la industria del calzado, cuero y marroquinería. En este sentido, El Mincomercio se promulgó en el decreto 074 de 23 Ene 2013 que impone aranceles mixtos a la importación de confecciones y calzado que llegan al país. Igualmente, por medio del Programa de Transformación Productiva se está trabajando en un proyecto para mejorar la competitividad del sector, así mismo el gobierno adelanta proyectos para disminuir el contrabando y para garantizar la disponibilidad de la materia prima entre otros.

Tanto la producción, el valor agregado y la inversión neta del subsector de curtido y preparado de cueros evidencian una tendencia decreciente en el periodo 2008-2010 a pesar del incremento en el número de establecimientos y del personal ocupado. En este subsector la

participación de las ventas netas al exterior sobre las ventas totales ha sido en promedio de 32,8% en el periodo mencionado.

Partiendo del análisis global del sector y teniendo en cuenta las particularidades de coyuntura internacional del mismo, este apartado pretende evaluar la dinámica comercial del subsector mediante el análisis de la tendencia en los datos de exportaciones e importaciones de Bogotá (donde se encuentra ubicado el sector del 7 de Agosto población objetivo de la presente investigación) de cuero crudo y salado y de “Wet Blue” y de la incidencia del contingente de exportación consignado en el Decreto 2469 de 2013. (SDDE , Universidad Central, 2013)

#### **1.4.2. Exportaciones de Cuero Crudo, Salado y “Wet Blue”**

En los últimos años las exportaciones de cuero como materia prima (crudo, salado y “Wet Blue”)<sup>7</sup> han aumentado considerablemente. Para el caso del cuero crudo y salado se han triplicado a nivel nacional en los últimos 6 años y la participación del mercado capitalino ha aumentado del 1,23% en el 2008 al 35,95% en el 2013, como se puede observar en el cuadro 1 - Comportamiento de las Exportaciones de Cuero de B.

---

<sup>7</sup> Wet Blue: Cueros curtidos al cromo con un alto contenido de agua y sin ningún tratamiento posterior, conocido como cuero húmedo azul, dado el color que toma por efecto del cromo

Cuadro 1: Comportamiento de las Exportaciones de Cuero de Colombia y Bogotá

<b>Año</b>	<b>Valor Exportaciones Bogotá</b>	<b>Valor Exportaciones Colombia</b>	<b>Participación de Bogotá en el total nacional</b>
2008	128.335	10.436.717	1,23%
2009	296.972	5.713.691	5,20%
2010	3.120.000	12.516.306	24,93%
2011	4.354.785	22.724.836	19,16%
2012	12.239.610	34.605.358	35,37%
2013	25.204.896	70.112.376	35,95

Fuente: Legiscomex

Las exportaciones de “Wet Blue” en el país para el 2013 han aumentado casi en un 20%, con respecto a las correspondientes al año 2008. Si bien la participación de las empresas bogotanas en dicho mercado aumentó en diecinueve (19) puntos porcentuales del 2008 al 2012, para el 2013 se redujo casi a la mitad, como se puede apreciar en el Cuadro 2

Cuadro 2: Exportaciones de “Wet Blue” de Colombia y Bogotá

<b>Año</b>	<b>Valor Exportaciones de Bogotá</b>	<b>Valor exportaciones de Colombia</b>	<b>Participación total Colombia</b>
2008	7.137.828	51.365.889	13,90%
2009	10.055.662	27.578.374	36,46%
2010	25.195.643	54.953.546	45,85%
2011	15.122.121	72.708.570	20,80%
2012	24.090.819	69.605.276	34,61%
2013	13.318.343	69.940.160	19,04%

Fuente: Legiscomex

La exportación de cuero crudo, salado y “Wet Blue” genera efectos en la economía capitalina: por un lado el creciente flujo de exportaciones de materias primas, indica que la producción manufacturera de agregación de valor se lleva a cabo en los países demandantes y no en los

exportadores; de otra parte, el desabastecimiento de la industria de fabricación de calzado y marroquinería, implica un incremento en los precios del insumo, que es reflejado en el precio final de los productos haciéndolos cada vez menos competitivos.

Al examinar los países de destino de las exportaciones de cuero de Bogotá en las partidas de cuero crudo y salado y “Wet Blue” se denota un comportamiento similar en algunos países, como el caso de China, que en ambos eventos resulta ser el principal destino, el cuero crudo y salado ver cuadro 3.

Cuadro 3: Países de Destino de las Exportaciones de cuero “Wet Blue”

País	Valor FOB USD	Participación del país en el total de las exportaciones
CHINA	13.606.358	53,98%
HONG KONG	4.689.896	18,61%
TAILANDIA	3.077.172	12,21%
VIETNAM	2.324.468	9,22%
TAIWAN	723.763	2,87%
MÉXICO	687.768	2,73%
TURQUÍA	89.330	0,35%
FRANCIA	6.141	0,02%
<b>Total</b>	<b>25.204.896</b>	100

Fuente: Legiscomex

A pesar de que la producción de cuero húmedo azul “Wet Blue” agrega valor mediante un procedimiento que implica la utilización de recursos (ej. Mano de obra), es importante tener en cuenta el impacto ambiental que puede generar en el proceso de transformación, por la utilización de altos volúmenes de agua y de químicos como el cromo, que son vertidos en las fuentes hídricas (SDDE , Universidad Central, 2013)

## II. METODOLOGIA

### 2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Esta investigación se considera como investigación descriptiva puesto que, como afirma Salkind (1998), “Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11). Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra *describir* como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...” ; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”

En la misma se tomó en cuenta el desarrollo de una herramienta que permitiera identificar los factores mas determinantes en el desarrollo de un Supply Chain Management la cual se puede ubicar en la dirección URL: <https://docs.google.com/a/iberoamericana.edu.co/forms/d/1SuY6Hl2rs9LLFEFHvCQoagQ8aBcrKsvAlqyllYHhn0/viewform>

A través de la aplicación de la encuesta se pudo determinar los conocimientos que tenían los empresarios de marroquinería pertenecientes a Corpo 7 en cuanto a proceso con un enfoque de Supply Chain Management.

## **2.2. Entidades Participantes**

La presente investigación se realizó con el apoyo de la Corporación de Empresarios del 7 de Agosto en el marco del convenio CIUE firmado por la Corporación Universitaria Iberoamericana en el año 2014 en la rectoría del Doctor Rafael Stand Niño, por ser una investigación interinstitucional se realizó con la Corporación Universitaria Unitec y la Corporación Universitaria Iberoamericana.

## **2.3. Dificultades para Estudio**

Las principales dificultades se presentaron básicamente por que los empresarios si bien han escuchado de trabajar en Red no apropiaron este concepto en un sentido de Supply Chain Management, ya que cuando se habla de confianza y cooperación están mas que prestos pero cuando se tocan los temas de coordinación donde cada uno de ellos se debe alinear con la empresa líder y colaboración donde se debe compartir información ya no es tan notable la intención de participar después de una labor inicial de sensibilización se noto un cambio es de donde se determina que se debe capacitar a los empresarios en la importancia que tiene para su negocio la implementación del Supply Chain Management como factor estratégico para lograr la competitividad.

## 2.4. Población Participante

En la investigación participaron las empresas Cueros León, Dandy Cueros, Asoarcos, Plus Cargo International, Carolina Ordoñez Hecho en Colombia, Curtiembres Gales, Normando cueros y marroquinería.

## 2.5. Definición de Variables

Se realizó trabajo de campo y la aplicación de la herramienta a través de google drive realizando el análisis de las respuestas de los participantes.

### III. APLICACIÓN Y DESARROLLO

Se desarrolló la presente herramienta que se aplicó a los participantes en la investigación

#### **FORMATO DE EVALUACIÓN INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD CORPO 7**

Lea con detenimiento cada una de las preguntas hechas y a continuación señale el nivel en que su empresa alcanza la acción propuesta.

Por favor recuerde que de su objetividad depende el adecuado procesamiento de los datos, para la consolidación de acciones preventivas y correctivas que serán propuestas por el estudio.

#### **NOMBRE DE LA EMPRESA**

#### **TIPO DE NEGOCIO**

CATEGORÍA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CONJUNTO DE ACCIONES PLANIFICADAS

Considere la opción que se ajuste a su elección y señale teniendo en cuenta que (1) corresponde a total desacuerdo y (5) total acuerdo

**Mi empresa tiene definidos los planes estratégicos de largo plazo, acordes a la visión institucional**

1    2    3    4    5

---

Total desacuerdo                Total acuerdo

**Los sistemas de comunicación en la empresa son bidireccionales (de empleado a jefe y de jefe a empleado)**

1    2    3    4    5

---

Total desacuerdo                Total acuerdo

Seleccione una o varias de las siguientes opciones

**En mi empresa la división de funciones se encuentra por:**

- Departamentos
- Secciones
- Actividades
- Organigrama de selección de personal
- Organigrama coordinación de esfuerzos

**En la integración de cadena de valor (logística Interna) se da para**

- La recepción de materias primas
- El almacenamiento
- La diseminación de insumos

**En la transformación de materias primas (Logística externa), se da para**

- Recopilación

- Almacenamiento
- Distribución física del producto

#### CATEGORÍA FINANCIACIÓN

##### **Los tipos de financiación a los que su empresa ha acudido son**

- Ahorros personales
- Parientes y amigos
- Empresas de capital de inversión
- Uniones de crédito o banco
- Pagares
- Línea de crédito
- Crédito comercial
- Crédito bancario
- No he tomado créditos

##### **Los plazos de endeudamiento que adquiere su empresa han sido**

- Al corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo
- No he tomado créditos

##### **Las formas de pago de los créditos adquiridos por su empresa los hace a través de**

- Recursos propios
- Recursos de la empresa

- Aporte de socios
- Otros prestamos informales (agiotistas)
- Otros prestamos formales (Fondos, bancos, cooperativas)
- Prestamos familiares
- No he tomado créditos

**El uso de las utilidades de su empresa se dan por**

- Repartición de utilidades periodo a periodo
- Se reinvierten en el proceso productivo
- Hay un uso mixto de utilidades dando mayor porcentaje a la reinversión
- Hay un uso mixto de utilidades dando mayor porcentaje a la repartición

CATEGORÍA CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA

CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y CONSUMIDORES

Considere la opción que se ajuste a su elección y señale teniendo en cuenta que (1) corresponde a total desacuerdo y (5) total acuerdo

**En mi empresa se adelanta investigación de mercados tendientes a identificar las necesidades de los clientes**

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

**Mi empresa identifica la capacidad de compra de clientes y consumidores**

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

**Mi empresa cuenta con una base de clientes potenciales y perdidos**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total desacuerdo Total acuerdo

---

**En mi empresa yo segmento a mis clientes según su poder adquisitivo**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

**En mi empresa yo segmento a mis clientes según su tipo de exigencia**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

**En mi empresa yo segmento a mis clientes según su característica particular**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

CATEGORÍA INTEGRACIÓN DE LA EMPRESA AL CLUSTER (Grupo de empresas que trabajan en un mismo sector industrial)

MASAS CRÍTICAS DE ÉXITO

**Mi empresa conoce su posición en el clúster económico**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

**Mi empresa identifica con claridad la cadena de producción y ventas de forma integral**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

**Mi empresa maneja convenios con sus proveedores y aprovecha créditos de estos**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa conoce la evolución de sus proveedores y las perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa tiene convenios con sus clientes y proyecta acciones de mediano y largo plazo**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa tiene convenios de cooperación con instituciones públicas**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa busca hacer alianzas estratégicas con proveedores**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa busca hacer alianzas estratégicas para la producción**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa busca hacer alianzas estratégicas para el almacenamiento**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa busca hacer alianzas estratégicas para la distribución**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

CATEGORIA PREPARACIÓN PARA LA COMPETENCIA EMPRESARIAL

ADECUACIÓN DE CAPACIDADES, ACTITUDES Y HABILIDADES

**Mi empresa cuenta con un sistema tecnológico automatizado**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa cuenta con personal profesional en la áreas administrativas y de producción**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa cuenta con técnicos y tecnólogos en las áreas de producción**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa tiene un sistema de producción en línea que evite pérdida de tiempo**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa tiene identificados los tiempos de ocio de la maquinaria y se planea minimizarlos**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

**Mi empresa analiza la competitividad a partir de la renovación de equipos, en periodos de.**

- Uso de más de 8 años
- Uso entre 5 y 7 años
- Uso entre 2 y 4 años
- Menor a 1 año

**La maquinaria o equipos de producción son:**

- Propios
- Alquilados
- De satélite (Tercerización de producción)
- No aplica

**Su proceso de producción es**

- Permanente
- Por temporada
- Por pedido (según demanda)
- Para mantener existencias (Stock)

CATEGORÍA APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

**En mi empresa se tiene conocimiento de los medios de pago para negocios internacionales y sus ventajas**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**En mi empresa se conocen los riesgos de los negocios internacionales y las formas de evitarlos o minimizarlos**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**En mi empresa se tiene conocimiento de los incentivos del gobierno hacia la innovación y creación**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**En mi empresa se conocen las acciones del gobierno para incentivar la exportación**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

**Mi empresa hace gestión ante organismos públicos para obtener apoyo en mercados internacionales**

1 2 3 4 5

---

Total desacuerdo      Total acuerdo

---

CATEGORÍA RECURSO HUMANO

**Los procesos de evaluación para selección de personal**

- Son realizados por el propietario
- Son realizados por un profesional calificado de la empresa
- Son realizados por una empresa temporal
- No se realiza ningún proceso

- No aplica

**Los criterios para hacer la selección del personal son de acuerdo a**

- La experiencia que demuestran
- Que son recomendados por un conocido
- Lo que establecen las temporales que contratan
- No hay criterios establecidos

**Las contrataciones de los empleados se hacen**

- Directamente por la empresa de acuerdo a la ley
- Por empresas temporales (tercerización)
- Según la necesidad de producción (Destajo - satélite)
- No se hacen contratos de trabajo
- No aplica

**Las necesidades de entrenamiento y capacitación de funcionarios se identifican**

- De acuerdo a procedimientos definidos
- Según las deficiencias que se van evidenciando
- No se hace de acuerdo a alg
- No aplica

**Ha hecho parte de algún proceso de capacitación para el mejoramiento de la competitividad de su empresa**

- Durante el último mes
- En los últimos 6 meses
- En el último año

- No hemos asistido a capacitaciones

**Los motivos por los que se hace la evaluación de desempeño de los funcionarios de la empresa es**

- Por el periodo de prueba
- Por el periodo semestral cumplido
- Por quejas de un jefe o cliente
- Por necesidad de despido

#### IV. RESULTADOS

Al realizar la encuesta entre los diferentes participantes en la investigación se pudo comprobar que entre los diferentes participantes de la Red de Valor no existe aún una alineación que permita vislumbrar la adopción del Supply Chain Management como un factor estratégico de competitividad puesto que cada uno tiene intereses muy diferentes que cambian según los tiempos dependiendo de los interés de cada uno de ellos. Como es muestra en la figura numero 5

Figura 5. Cadena de Abastecimiento del Cuero  
Cadena de Abastecimiento del Cuero



Fuente: Asocueros. Adaptación propia

En el primer proceso del Supply Chain Management Administración de la Relación con el Cliente no se observan relaciones a largo plazo se limitan a relaciones transaccionales desde el proveedor hasta el cliente, no se tiene claro el tipo del cliente meta y cuáles son sus necesidades, frecuencia de compra, hábitos de compra y no se ha hecho uso de los sistemas de información para garantizar la lealtad del cliente. Adicionalmente por ser estos artículos de una alta durabilidad es necesario la innovación en los diseños y texturas que lleve al mismo a visitar las tiendas en una media por lo menos de dos veces al año buscando nuevos modelos, los modelos siguen patrones de imitación sin un valor agregado importante.

En cuanto a la Administración del Servicio al Cliente el cual se encuentra en directa relación con el proceso anterior no se observa un seguimiento al cliente y mucho menos se pueden adelantar a las nuevas tendencias por esta razón.

En la Administración de la Demanda la misma se puede dar cuando se conocen las necesidades del cliente y se fabrica teniendo en cuenta una estrategia pull<sup>8</sup> lo cual le permite a todos los integrantes de la Red de Valor

---

<sup>8</sup> Estrategia Pull: La estrategia Pull consiste en orientar los esfuerzos de comunicación en el comprador final con la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación masivos, para que el consumidor final exija los productos del fabricante en los puntos de ventas minorista, el minorista se lo solicite al mayorista, y este último finalmente al fabricante.

Es decir, consiste en hacer fuertes campañas de comunicación, de modo que el propio consumidor demande el producto al distribuidor.

tener los inventarios necesarios para satisfacer la demanda pero en este caso aún se produce para tener una oferta hacia el cliente pero sin tener en cuenta sus gustos y necesidades que un mundo globalizado cambian muy rápidamente generando excesos de inventarios y aumento en los costos de almacenamiento y de producto obsoleto que al final impactaran el costo de los productos de alta rotación.

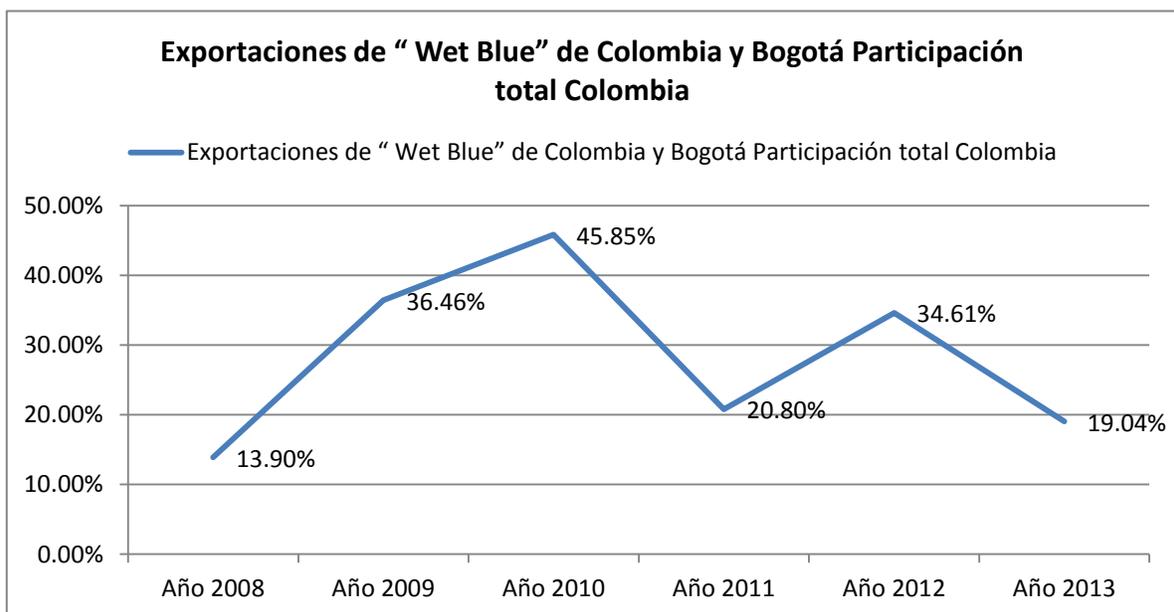
En relación al Cumplimiento de la Orden esta se encuentra directamente relacionada con la relación transacción que se desarrolla entre todos los participantes en la Red de Valor puesto que las curtiembres dependiendo de los precios internacionales del cuero crudo o salado “Wet Blue” prefieren atender los mercados internacionales antes que los nacionales con producto sin valor agregado esto se comprueba al analizar las ventas internacionales y los países a donde se exporta este tipo de producto

Cuadro 4: Comportamiento de las Exportaciones de Cuero de Colombia y Bogotá



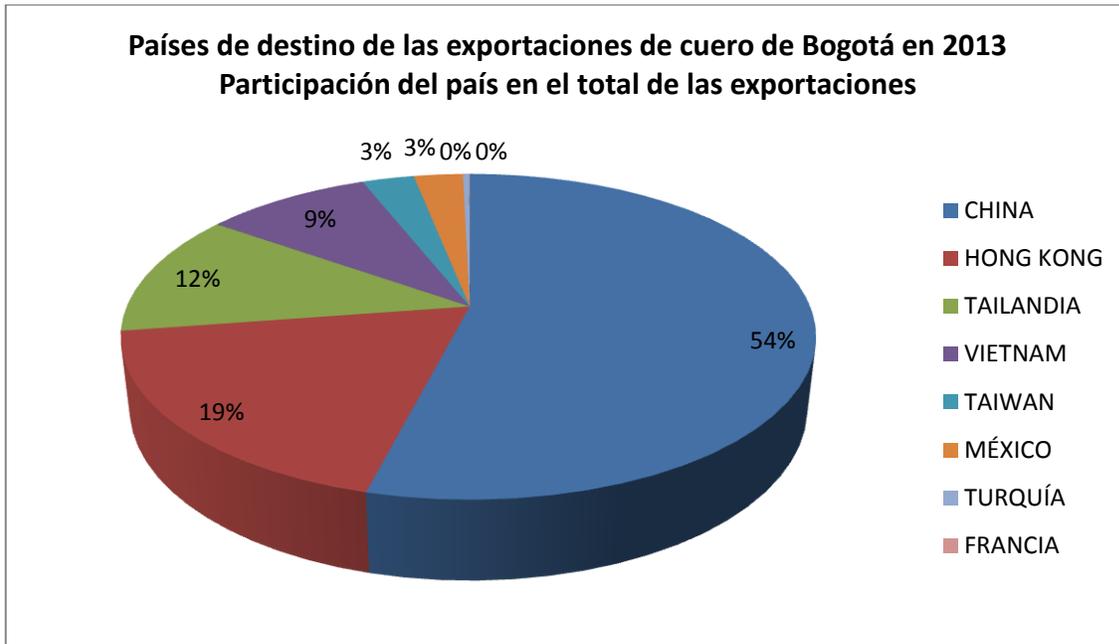
Fuente: Legiscomex. Adaptación propia

Cuadro 5: Exportaciones de “Wet Blue” de Colombia y Bogotá



Fuente: Legiscomex. Adaptación propia

Cuadro 6: Países de Destino de las Exportaciones de Bogotá en 2013



Fuente: Legiscomex. Adaptación propia

Como se puede observar los proveedores prefieren el mercado exterior antes que satisfacer las necesidades del mercado interno con cueros de excelente calidad que son los que se van fuera de la fronteras.

La Administración de la Manufactura aún se realiza teniendo en cuenta la “intuición” sin realizar estudios de mercado y comportamiento del mismo lo cual se ve que en muchas ocasiones no se cumplen las necesidades del mercado y al no existir una producción flexible realizar los cambios que solicita el mercado les lleva bastante tiempo y perdida de tiempo y dinero.

En otro de los procesos claves para el desarrollo del Supply Chain Management como es el la Administración de la Relación con el Proveedor como se ha podido observar a través del siguiente análisis la misma se básicamente transaccional los talleres compran al mejor postor

y no aquel que le puede ofrecer mejor calidad ya que mas calidad lo obliga a tener que aumentar los precios y en un mercado caracterizado por una competencia basada en el precio los sacaría del mercado esto hace que al final el proveedor del cuero busque mercados más rentables o por lo menos mas maduros y no atienda las necesidades del mercado cuando este se lo requiere ya que no existe una relación basada en la confianza.

En el Desarrollo de Nuevos Productos al no existir la coordinación, cooperación y colaboración dentro de los participantes de la Red de Valor es muy difícil por no decir imposible que se desarrollen nuevos productos donde todos participen con su experticia para brindar innovación.

En la Administración del Retorno siempre se trabaja bajo la premisa que los defectos que presenten los artículos son propios de la calidad del cuero así que ninguno se hace responsable si hay algún tema en el cual se vea afectado el producto final, adicionalmente es una relación transacción y cada uno de los miembros de la Cadena de Abastecimiento no el interesa lo que sucede después que la mercancía es despachada generando que en varias ocasiones la mismas Red se encuentre llena lo que conlleva a una guerra de precios.

A continuación se presenta una matriz DOFA analizando la situación del sector:

## CUADRO 7: MATRIZ DOFA PARA EL SECTOR DE CUERO

### MARROQUINERÍA

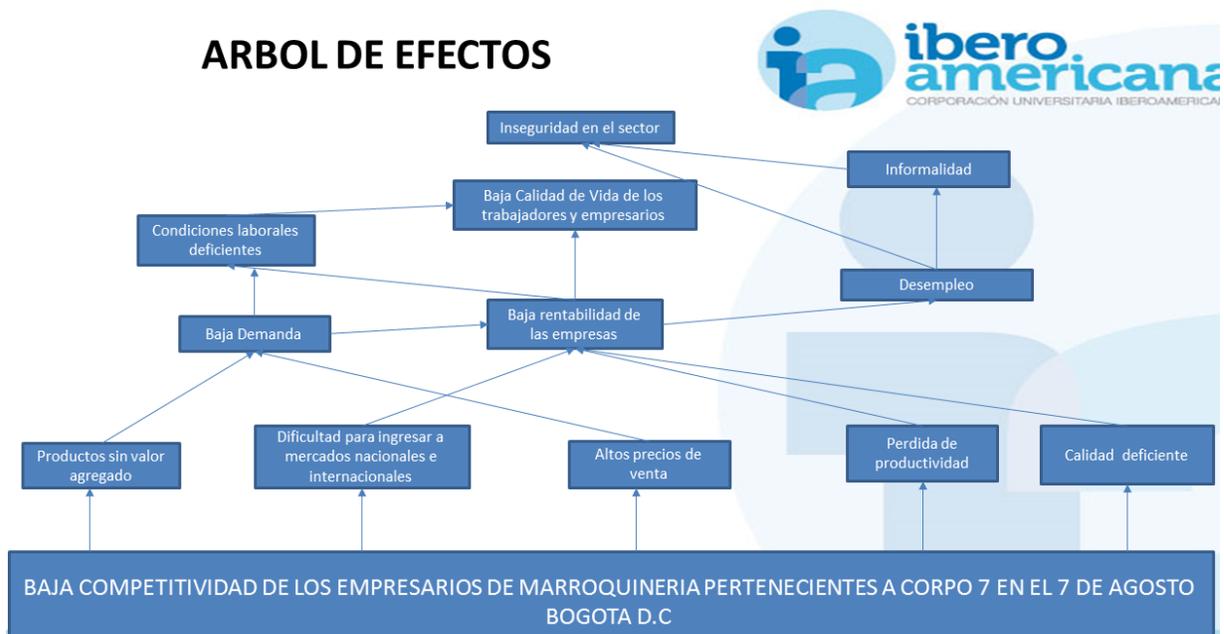
#### ASPECTOS INTERNOS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Las empresas no tienen ninguna injerencia frente al problema de competencia desleal. (Es decir el precio, por debajo del costo).	Los empresarios no desconocen la importancia de la innovación.
Informalidad en los distintos eslabones de la cadena productiva. Desde la crianza de ganado bovino donde no existe ninguna trazabilidad desde el nacimiento del animal hasta su sacrificio.	El diseño se considera un factor diferencial en el sector.
Bajo nivel de asociatividad y pocas alianzas en el sector, el 92% de los empresarios del sector no pertenece a ninguna asociación y el 88% no identifica ninguna asociación, lo que indica que claramente no hay aprovechamiento de las ventajas de aglomeración para generar economías de escala.	Las entrevistas arrojaron que los empresarios se encuentran interesados en encontrar alternativas de negocio, estrategias de mercadeo y utilización de tecnología moderna.  Interés por convertir a la logística como un factor de competitividad
La falta de conocimiento de los procesos de exportación.	Los procesos de manufactura sensible, permite cambiar los productos rápidamente según las tendencias del mercado.
Problemas con el cumplimiento de la normatividad ambiental ante todo en el primer eslabón de la cadena productiva, es decir, en el curtido de pieles.  No se observa confianza dentro de los integrantes de la Cadena de Abastecimiento  No se observa una empresa líder con las	

suficiente capacidad para alinear los procesos de la Cadena de Abastecimiento	
<p>La clasificación del cuero TR1, TR2, TR3, TR4 y TR5 entendiéndose los mismo como aquellos que carecen de Cicatriz Abierta. (CA), Exceso de Tórsalos (Nuche) (ET), Exceso de Garrapatas (EG) y Exceso de fierros (EF), en una escala de 1 a 5 donde 1 significa que no existe un daño significativo, 2 representa un 5% de daño, 3 representa de un 15 a un 20% de daño, 4 representa mas de 20% de daño y 5 representa mas del un 35% de daño.</p> <p>El cuero que se utiliza en la fabricación de artículos de marroquinería es TR2 y TR3 hasta algunos productos son fabricados con TR4 y TR5, lo cual hace que no sea rentable para los primero eslabones de la cadena de abastecimiento.</p>	
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Potencialidad en bolsos de mano de cuero, billeteras, prendas de vestir de cuero, calzado infantil, calzado de dama, de seguridad y calzado para diabéticos.	Posibilidad de exportar cuero salado, sin ningún proceso generador de valor agregado, lo que afecta considerablemente la competitividad del sector.
En la zona del Siete de Agosto, su principal insumo de producción es el cuero, a diferencia de ciudades como Bucaramanga, donde el material predominante para la producción de calzado es el material sintético.	Desabastecimiento de materias primas, por la disminución de la producción bovina.

	<p>Baja Competitividad en los eslabones de la cadena de abastecimiento desde el ganadero que no preocupa por los daños que se puedan presentar en el cuero como alambres de puas, malesa entre otros que pueden afectar a la res hasta el sacrificio donde el cuero muchas veces es dañado durante el proceso.</p>
--	--

Figura 6 . Árbol de Efectos Sector de Marroquinería



Los sectores estratégicos en los cuales se debe trabajar en el subsector del cuero de la marroquinería son:

Cuadro 8. Ejes Estratégicos Subsector de Marroquinería

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS / PROYECTOS
		<p>Crear conciencia de innovación entre los empresarios, buscando así alternativas para tecnificar la producción de cuero salado que es potencial en su producción más no genera valor agregado. Es por esto que el sector pierde competitividad.</p>	
<p><b>INNOVACIÓN Y DISEÑO</b></p>	<p>Contar con un sector, que dé a conocer productos de alto valor agregado por medio de prácticas constantes de innovación.</p>	<p>Convertir el diseño en un elemento de ventaja competitiva de los productos del sector para responder a las tendencias internacionales.</p>	<p><b>Desarrollo de nuevos productos</b></p>
		<p>Lograr aprovechar los residuos del proceso de cuero, desarrollando subproductos útiles para la Industria de Cosméticos, que</p>	<p><b>Generación de capacidades de innovación del sector.</b></p>

		<p>permitan incrementar la rentabilidad de la industria.</p>	
<b>CALIDAD</b>	<p>Contar con un sector que cumple con los altos estándares de calidad a nivel mundial.</p>	<p>Asesorar a las empresas del sector para la obtención de certificaciones de calidad y no se presenten obstáculos técnicos a la hora de exportar.</p>	<p><b>Competitividad Global con Calidad.</b></p>
		<p>Los empresarios de Marroquinería pertenecientes a Corpo 7 requieren desarrollar habilidades y conocimientos a través de la capacitación por parte de las universidades que participan en el proyecto.</p>	<p><b>Fomentar la capacitación e intervención dentro de los participantes de la cadena de abastecimiento para aprovechar las ventajas competitivas del sector del cuero en el 7 de Agosto.</b></p>
		<p>Conocer e Investigar los requisitos de los socios comerciales potenciales</p>	<p><b>Demostrar que en los servicios de evaluación de la conformidad existe una efectiva cadena de custodia y/o trazabilidad.</b></p>
		<p>Entender y poner en práctica los aspectos relacionados con “Empresa responsable”, en particular con vistas a satisfacer los requisitos de las</p>	

		“Normas Privadas”	
		Promover alianzas estratégicas con redes de laboratorios existentes, para lograr la certificación de materiales y procesos de producción.	
<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	Lograr que todos los eslabones de la cadena productiva, cumplan con la normatividad en materia ambiental.	Generar acciones conjuntas que permitan disminuir los riesgos de contaminación, a partir de la mejora en los procesos de curtido y preparación de materias primas.	<b>Conciencia y Exigencia ambiental.</b>
		Fomentar el desarrollo de una conciencia ambiental entre los empresarios, por medio del conocimiento de la normativa vigente y los estándares requeridos a nivel internacional.	

<b>ASOCIATIVIDAD</b>	Contar con un esquema fuerte de asociatividad y agremiación bajo alianzas público-privadas.	Fomentar y dar a conocer la asociatividad y las alianzas como un medio directo para generar ventajas comerciales y competitivas en el sector.	<b>Sistema productivo sectorial</b>
	Desarrollo de la Red de valor que le permita a todos y cada una de los participantes en la cadena de abastecimiento del cuero obtener utilidades	Establecer convenios de cooperación público-privada, con la cooperación activa de la academia	<b>Desarrollo e implementación de la Red de Valor</b>

Si bien es cierto que aun el sector tiene baja competitividad no es menos cierto que las oportunidades de los productos de marroquinería son bastante importantes basándose en que existe un alto potencial en el desarrollo de la ganadería y de cueros de primera calidad, es así como se ha podido identificar los siguientes países con una proyección importante donde se pueden exportar los productos de marroquinería ver en el cuadro 9.

Cuadro 9. Países de Destino Artículos de Marroquinería

PAÍS DE DESTINO	PRODUCTO	TIPOLOGÍA
	Suela de plástico y material sintético.	
<b>Mexico</b>	Fabricación de calzado con cuero y piel en cualquier tipo de suela, menos calzado deportivo.	<b>POTENCIAL</b>
	Fabricación de bolsos de mano	

<b>Estados Unidos</b>	Calzado con suela de caucho y plástico y parte superior en material sintético y material textil.	<b>Potencial</b>
	Fabricación de calzado con cuero y piel en cualquier tipo de suela.	
	Fabricación de bolsos de mano.	
<b>Unión Europea</b>	Fabricación de bolsos de mano. Bélgica: Calzado con suela de caucho y plástico y parte superior material sintético y material textil.	<b>Potencial</b>
<b>Corea</b>	Curtido y preparado de cueros.	<b>Potencial: Afecta la competitividad del sector</b>

Fuente: Legiscomex

## V. DISCUSIÓN

Colombia desde año 2006 ha entendido que la competitividad es la base para generar empleo y riqueza a sus habitantes y para ello ha creado diferentes entes en pos de establecer los factores de competitividad y en el año 2008 se emitió el Conpes 3527 denominado “ Política Nacional de Competitividad y Productividad” estableciendo 5 pilares los cuales son: (1) desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, (2) promoción de la productividad y el empleo, (3) formalización laboral y empresarial, (4) promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales todos y cada uno de ellos impactando los sectores productivos de Colombia.

En este orden de ideas el pilar 1. desarrollo de sectores o clusters de clase mundial es un pilar en cual el Supply Chain Management se puede tomar como la estrategia que permitirá que los integrantes de una Red de Valor alcancen la competitividad necesaria para ingresar al mercado mundial.

En la implementación del Supply Chain Management en un sector como el del cuero y específicamente en un subsector como el de la Marroquinería y en un espacio geográfico como el del 7 Agosto, requiere del entendimiento por parte de todos y cada uno de los participantes de la Red de Valor cual es su rol dentro de la misma, pero para que se desarrolle el SCM es necesario que exista confianza y este es uno de los limitantes al momento de tratar de desarrollarla ya que no es fácil hacerle entender a un empresario que comparta su información con otros participantes en la cadena ya que aún se maneja el imaginario que quien tiene la información tiene el poder y cambiar la forma de pensar donde el compartir la información le permitirá aumentar sus ventajas competitivas es muchas veces más complicado de lo que se piensa, adicionalmente cuando solamente existen relaciones transaccionales entre los participantes sin la cooperación, coordinación y colaboración hace que

muchas veces el tratar de desarrollar estos sectores y conformar clusters se convierta en solamente una buena idea de administración

Las condiciones cambiantes del mercado y el ingreso de nuevos competidores en vez de hacer que las empresas busque cada vez ser más competitivas lleva es a que cada uno busque la manera de sobrevivir y garantizar que su permanencia en el mercado aumentando exponencialmente las amenazas y entra el Estado a tratar de proteger un sector del mercado sin identificar que la solución y la mitigación de estas amenazas se encuentra en un trabajo alineado con un objetivo en común y no con varios objetivos individuales.

El éxito de países que hasta hace no muchos años estaban igual a Colombia es que sus empresas han entendido que deben unirse y que la competencia no se encuentra entre las empresas si no entre las cadenas de valor.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1. Cumplimiento de Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la presente investigación se cumplieron en un 90% puesto que se determinó claramente la Cadena del Cuero de una forma extendida esto es desde la ganadería que es la materia prima para la elaboración de los artículos de marroquinería, así mismo se identificaron los países potenciales donde los productos de este subsector del cuero tiene un mercado viable con una gran proyección, si así es con las condiciones actuales en el momento en que se implemente el Supply Chain Management les permitirá adquirir mayor competitividad e ingresar a nuevos mercados mucho mas maduros pero con mejor ingresos lo cual les genera mayores ingresos a todos los participantes en la Red de Valor

El aporte del presente proyecto es el de identificar la manera de generar el desarrollo y posterior cluster del subsector de marroquinería con un enfoque

de Supply Chain Management como factor generador de competitividad de una forma medible y real en un sector específico.

Es un aporte importante para el sector adicionalmente que en una segunda etapa se busca la intervención en este subsector a través de capacitaciones y relacionamiento a través de los clusters que se están desarrollando en Colombia y específicamente de cuero.

## **6.2. Líneas Futuras**

Esta investigación tendrá una línea futura en la aplicación del estudio y el relacionamiento con los clusters de cuero que existen desde la cámara de comercio, con quien se buscara alianza para hacer de los mismos un fuente competitiva aplicando los conceptos del Supply Chain Management como eje central para el desarrollo de los mismos.

## **6.3. Producción asociada**

Como producto de la presente investigación se realiza artículo de investigación el cual será sometido en el primer semestre del 2016 en revista indexada y el mismo tiene un amplio espectro ya que se puede someter en revistas que abarquen el tema de competitividad así como de logística y Supply Chain Management.

## **Bibliografía**

Aktiva Servicios Financieros. (Noviembre de 2013). *Aktiva*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

Benzaquen J, C. L. (2010). Un Índice Regional de Competitividad par un Psís. *Cepal 102*.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). *Conpes 3527*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

- Croxton, K. (2004). *Supply Chain Management Processes, Partnership, Performance*. En D. Lambert. Sarasota: Supply Chain Management Institute.
- DANE. (Noviembre de 2013). *DIAN*. Recuperado el Noviembre de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>
- Druker, P. (1989). *The Futures That Have Already Happened*. *The Economist*.
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de Abastecimiento Dinamicas*. Bogota: Ecoe ediciones.
- Kalota, R. (2001). *e-business 2.0*. Addison Wesley.
- Lambert D, C. M. (1999). *Supply Chain Management Vs Logistics*. *The International Journal of Logistics Management*.
- Lambert, D. (2004). *Supply Chain Management*. Sarasota: Supply Chain Management Institute.
- Lambert, D. (2004). *Supply Chain Management Processes, Partnership, Performance*. Sarasota: Supply Chain Institute.
- Lambert, D. (2006). *Supply Chain Management*. Sarasota: Supply Chain Management Institute.
- Laudon K, L. J. (2004). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Bloomington: Prentice Hall.
- Legis. (2015). *Legiscomex*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.legiscomex.com/>
- Mentzer, D. K. (2001). *Supply Chain Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mora, L. A. (2011). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- OCDE. (Julio de 2015). *The future of Productivity*. Recuperado el Octubre de 2015, de OCDE: <http://www.oecd.org/eco/growth/OECD-2015-The-future-of-productivity-book.pdf>
- Pinzón, B. (2002). *Supply Chain Management Conocimiento Util I*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de docplayer.es: <http://docplayer.es/648818-Supply-chain-management.html>
- Pires, S. (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros*. Madrid: Mc Graw Hill / Interamericana de España S.A.
- Portafolio. (26 de Agosto de 2015). *Portafolio.com*. Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/logistica-colombia-ventas>
- Porter, M. (2008). *World Economic Forum*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4vUJSSo182sC&oi=fnd&pg=PR52&dq=economic+competitiveness+group&ots=DSeGO2rcHd&sig=jx1CfVikUvkwkdwKwDRT\\_i7hu\\_Q#v=onepage&q=economic%20competitiveness%20group&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=4vUJSSo182sC&oi=fnd&pg=PR52&dq=economic+competitiveness+group&ots=DSeGO2rcHd&sig=jx1CfVikUvkwkdwKwDRT_i7hu_Q#v=onepage&q=economic%20competitiveness%20group&f=false)

SDDE , Universidad Central. (2013). *Sectores Productivos Sensibles y Promisorios*. Bogotá: SDDE.

Semana. (2012). Los pilares de la tierra. *Revista Semana*.