



EMPRESAS Y HUMANISMO

Fotografía: Julián E. Castro., Barcelona. 2010

Re
se
de

Sandra Patricia Quirós Marín
Fredy Angarita Reina
Ciro Alfonso Reyes Álvarez¹¹

Resumen

El presente artículo busca esencialmente hacer un análisis de los procesos de logística del sector calzado y marroquinería en las principales empresas de Santander a través de una investigación exploratoria, concluyente y compararla con algunos modelos sistemáticos de producción en las principales industrias del ámbito nacional e internacional, mediante una investigación descriptiva, para una posterior adaptación a los requeridos en la industria santandereana.

El sector manufacturero nacional de calzado y marroquinería, en aparente desventaja competitiva con las tendencias sectoriales del mundo, debe recurrir al reconocimiento, aceptación internacional de sus productos y a su experiencia, lograda con la actividad exportadora en los últimos años, aunque con volúmenes discretos frente a las potencias de producción mundial, pero destacadas con calidad de materiales, forma y acabados, lo que se potencializaría al incorporar las nuevas tecnologías desarrolladas para la industria y con una pertinente calificación y especialización del recurso humano.

¹¹ Integrantes del Grupo de Investigación Desarrollo de Productos del Programa de Ingeniería de Mercados de la Facultad de Ingenierías de la Universidad Cooperativa de Colombia – Seccional Bucaramanga.

Conscientes del compromiso de la academia en la construcción de un mejor entorno económico y social, para el sector del calzado y marroquinería, se propone contribuir al desarrollo regional desde la perspectiva del mejoramiento en los procesos de logística, a partir de modelos estandarizados y sostenibles que cumplan normas de calidad para la búsqueda de nuevos nichos de mercados externos, supliendo las necesidades de mercados nacionales y haciendo del sector, un sector competitivo internacionalmente, teniendo en cuenta que éste es uno de los más representativos de la economía santandereana.

Palabras clave: Apalancamiento, Asociatividad, Desarrollo, Distribución, Logística, Producción, Productividad, Competitividad.

Abstract

Essentially, this article seeks to analyze the supplying processes, logistics inside the leather and the footwear sector in the major companies of Santander through an exploratory, conclusive research to compare with some systematic models of production in major nationally and internationally industries, through a descriptive research for a further adaptation to those required in the Santander industry.

The national manufacturing of footwear and leather goods sector is in an apparent competitive disadvantage with the trends in the world, it must turn to the recognition, international acceptance for its products and its experience, gained with the export activity

in the recent years but with discrete volumes versus the powers of world production. The national products are outstanding quality of materials, form and finishes, which strength it to incorporate new technologies developed for industry and a relevant qualification and specialization of human resources.

Aware of the commitment of the academy in the construction of a better economic and social environment for the footwear and leather goods sector, the proposal is to contribute to regional development from the perspective of improvement in supplying processes the logistics, from standardized and sustainable models that do quality standards for finding new foreign markets niches, finding the needs of national markets and making this sector in an internationally competitive one, it is taken into account that this is one of the most representative sectors of the Santander economy.

Key words: Leverage, Associatively, Development, Distribution, Logistics, Production, Productivity, Competitiveness.

Introducción

La evolución del pensamiento económico compendiada hoy en el modelo neoliberal fundamentado en la escuela de Chicago - Milton Friedman-, ha planteado nuevos retos al mundo, al pasar de una economía proteccionista con alta o moderada intervención estatal, a una economía de competencia, no sólo en el ámbito interno, sino de contexto internacional. De ahí, los procesos aperturistas comerciales y tratados de libre comercio entre naciones, de los

últimos años; imponiendo al sector real de las economías desafíos de competitividad, en donde el papel de los gobiernos es fundamental, como auspiciadores de procesos transparentes de tratados internacionales y una política fiscal y socio-económica, coherente con los procesos internacionales, advirtiéndole que la globalización es una oportunidad y no una amenaza.

El avance hacia el modelo económico reinante, se ha acompañado de un significativo progreso de la ciencia y la tecnología, otorgando dinamismo a los procesos productivos con sellos de productividad y calidad, ubicando a los países que lideran la creación e innovación tecnológica, en sitios aventajados de competitividad. El sector manufacturero de calzado y marroquinería, no es ajeno a estos procesos, relegándose paulatinamente la producción artesanal, utilizada hoy sólo en países de baja absorción de transferencia tecnológica e insignificante especialización del sector, con el consecuente menoscabo de sus economías. Esto demuestra que para sobrevivir en un mundo hacia la globalización, dinámico en procesos económicos y tecnológicos, hay que marchar en espacios del conocimiento, la ciencia y la tecnología, en donde el sector productivo o real, debe ser protagónico, integrándose con el sector educativo y los organismos jalonadores de nuevos saberes para su propio desarrollo.

Si bien, el origen de la manufactura del calzado y productos de marroquinería es artesanal, la incorporación de máquinas, herramientas y nuevos materiales, han permitido, la especialización del sector en algunos países, que lideran hoy el mercado mundial, como: China que genera cerca

del 50% de la producción y el 25% de exportaciones en el mundo. Según Proexport Colombia, el bloque económico asiático, - China, Indonesia, Tailandia, Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán - actualmente ostentan el 71% de la producción Mundial, abasteciendo el 43% del consumo Global; básicamente en calzado casual, mientras a Italia se le atribuye el 41% de dominio del mercado formal. Al respecto se destaca que Asia soporta el 61% de la población mundial según Comisión del Fondo de la ONU para la Población (UNFPA), lo que indica ser una región auto-abastecedora (Proexport s.f.).

En Santander el sector calzado muestra un estado de unidades productivas individualizadas con poca organización empresarial, con una penetración mínima en mercados latinoamericanos y norteamericanos. En concordancia con lo expuesto, se hace necesario: fomentar procesos empresariales para el desarrollo logístico y distribución del sector calzado y marroquinería que contribuya a la estandarización de procesos que permitan un mejoramiento continuo asegurando la calidad y la productividad teniendo en cuenta el desarrollo logístico y las tendencias del sector de forma tal que permitan ventajas competitivas dentro de la cadena productiva del sector del cuero y calzado.

Sin embargo, la globalización y la internacionalización de las economías generan constantes fluctuaciones que disminuyen su capacidad de respuesta, crean condiciones adversas para responder a las necesidades del mercado, fomentan los esfuerzos individuales, los conflictos laborales y limitan el desarrollo tecnológico. Por tal razón se hace necesario consolidar los procesos empresariales para

fortalecer áreas de tecnología, de logística y de distribución, de apalancamiento financiero y cultura de planes de negociación con los proveedores, para garantizar el mejoramiento continuo y la competitividad del sector.

Este proyecto busca esencialmente hacer un análisis actual del sector y de algunos modelos sistemáticos de producción del calzado en las principales industrias del ámbito nacional e internacional, para una posterior adaptación a los requeridos en la industria santandereana, y adaptar los modelos de producción internacionales para así articular los modelos regionales, lo cual le permitirá al sector generar un proceso de maduración, en las redes de proveeduría, a p a l a n c a m i e n t o financiero y de la logística, en los diferentes campos con respecto al proceso de desarrollo de productos, cuestión que le permitirá al sector ser mucho más productivo y competitivo en los mercados internacionales. Para ello es necesario dar respuesta a la siguiente pregunta directriz:

¿Cuáles son los procesos estandarizados de logística integral, que permitirán un mejoramiento continuo del sector calzado y la marroquinería en Santander?

Con base en el anterior cuestionamiento se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Analizar los diferentes procesos del sector del calzado en Santander mediante la investigación exploratoria y concluyente que permita la identificación de los modelos de logística integral.

2. Reconocer los procesos de logística que intervienen en la industria del calzado y marroquinería, a nivel nacional e internacional.
3. Diseñar un modelo de estandarización en el proceso de logística integral para el mejoramiento continuo del Sector Calzado y Marroquinería en Santander.

Con ello se busca fortalecer la capacidad competitiva de las empresas del sector, aprovechando las ventajas y beneficios proporcionados una vez se establezca la factibilidad del establecimiento de éstos.

El desarrollo de procesos estandarizados de logística integral, permitirán un mejoramiento continuo del sector calzado y la marroquinería en Santander.

El desarrollo de procesos estandarizados de logística integral, permitirán un mejoramiento continuo del sector calzado y la marroquinería en Santander.

La visión del sector está centrada en tres elementos básicos: reconocimiento internacional por calidad y diseño, conformación de modelos estandarizados, e integración con las instituciones de apoyo, la academia y el Estado.

El reconocimiento le permitirá al sector generar la oportunidad de nuevos mercados y negocios, mediante la estandarización de sus procesos visionando una reconversión técnica, tecnológica, y lo que es aún más importante la capacitación del talento humano, permitiéndole categorizar y certificar a sus empresas y sus productos. El grupo de investigación Desarrollo de Productos, del programa de Ingeniería de Mercados de la Universidad Cooperativa de Colombia - Seccional Bucaramanga, han

presentado propuestas que contribuyen al crecimiento regional desde la concepción metropolitana de ciudad y evaluación de la calidad del producto tipo exportación de la cadena productiva del calzado y marroquinería; de ahí que en este proceso de consolidación investigativa busca que se transversalicen los resultados con el propósito de establecer estándares que hagan posible una certificación de calidad del producto que actúe como modelo orientador de la gestión de la calidad para el desarrollo territorial, facilitando los procesos de control y medición que conlleven a la eficiente búsqueda del diseño y desarrollo de productos con calidad tipo exportación. Por lo tanto este proyecto le permitirá al departamento de Santander considerar un nuevo aspecto estratégico para penetrar en mercados internacionales, sin descuidar el mercado nacional.

Metodología propuesta

Tipo de Investigación: Exploratoria, Concluyente y Descriptiva aplicada, se tiene en cuenta el soporte de la construcción según los objetivos radica en parámetros internacionales exigidos tanto para la red logística, de proveeduría como la de apalancamiento financiero.

Fuentes e instrumentos de investigación: Se cuenta con amplia información sobre estándares de calidad y competitividad en los campos mencionados (Estrada et.al. 2006, Ramírez Salamanca 2007), así como documentación secundaria resultado de procesos investigativos anteriores que establecen situaciones diagnósticos de las tres aéreas de estudio apoyada en las

agremiaciones sectoriales del calzado y la marroquinería de la región. Así también se tiene información que orienta la elaboración de los estándares regionales como normas, leyes, textos de Ingeniería de Producción, Innovación Tecnológica, Desarrollo de Productos, Gestión de Calidad y los diferentes documentos de investigación de la línea de Desarrollo de Productos (Maynard s.f., Hodson, s.f., Turriago s.f.).

La información inicial se complementará una vez definidas las estrategias y el modelo con entrevistas dirigidas al sector, con el uso de medios e instrumentos de verificación como cámaras y fichas de registro, lo cual permitirá inferir sobre los parámetros a seguir y contextualizarlos para hacer del desarrollo de productos, un proceso con calidad. Esto implica la interrelación entre la norma, los estándares de calidad, las condiciones del sector prevaleciente, la planeación industrial efectuada por las empresas dedicadas a la fabricación y las exigencias del mercado externo para la exportación de sus productos.

Establecidos los estándares y parámetros, técnicas y métodos de cualificación, se desarrollará un sistema para viabilizar el instrumento de certificación.

Resultados

El trabajo de campo se realizó con base en las empresas de calzado y de proveeduría existentes en la ciudad, registradas en la cámara de comercio 2009, bajo la siguiente ficha.

31% normal, 14% bajos y 5,6% altos. El 50% opinan que la situación mejorará, el 44,4% consideran que se mantendrá igual y el 5,6% consideran que empeorará.

En cuanto al primer eslabón de la cadena de abastecimiento: los insumos producidos son: cuero sintético con un 51%, suelas crupon con un 45%, cueros (pieles) con un 25%, hilos con un 24% y las hormas con un 23% fuera de la localidad de Santander. Como departamento exporta únicamente el 2.19% del total de las exportaciones de insumos de calzado (Suelas y tacones de goma) existentes en el país.



Tabla 1. Califica los Proveedores Nacionales.

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	205	68,3 %
BUENO	88	29,3 %
REGULAR	5	1,7 %
DEFICIENTE	2	1 %
TOTAL	300	100 %

Tabla 2. Califica los Proveedores Nacionales.

Los proveedores de la cadena de abastecimiento del sector calzado y marroquinería son considerados excelentes en 68,3% de acuerdo a las siguientes variables:

Primera, capacidad de despacho entre 1 y 8 días, de acuerdo a un modelo administrativo de clase mundial de respuesta sensible rápida (Scientia et Technica 2008), con un 46%; Segunda, manejo de Tics (uso de correo electrónico y página Web) con un 44,8%.

Se infiere que el 78,5% de los encuestados no aplican procesos de estandarización de calidad en cuanto a indicadores como: clima laboral, organización y métodos, modelos de salud ocupacional (no existe departamentos de salud ocupacional) y ambiental, siendo en su mayoría deficientes en sistemas logísticos que permitan estandarizar los procesos, optimizar los tiempos y reducir costos; sólo el 23,4% de la población encuestada aplica modelos logísticos en el área de compras.

Los empresarios inician su actividad comercial con capital propio, sólo el 0.3% de los empresarios acuden a recursos del estado para invertir en planes de financiación propuestos por el Gobierno. El 45% de los encuestados utiliza la modalidad de crédito de libre inversión y tan sólo el 2% utiliza la modalidad de leasing como apalancamiento financiero, un 9,3% de los empresarios utiliza la modalidad de crédito de capital de trabajo; este comportamiento se debe al desconocimiento de la opción de incrementar sus activos y la asunción de asumir riesgos financieros debido a la identidad cultural del santandereano.

Las empresas santandereanas no le dan importancia a la capacidad del personal para definir funciones y roles dentro de la empresa; el 27% de las empresas encuestadas aplica manual de procesos en todas sus áreas.

El sector del calzado está integrado por una serie de actividades industriales y manufactureras

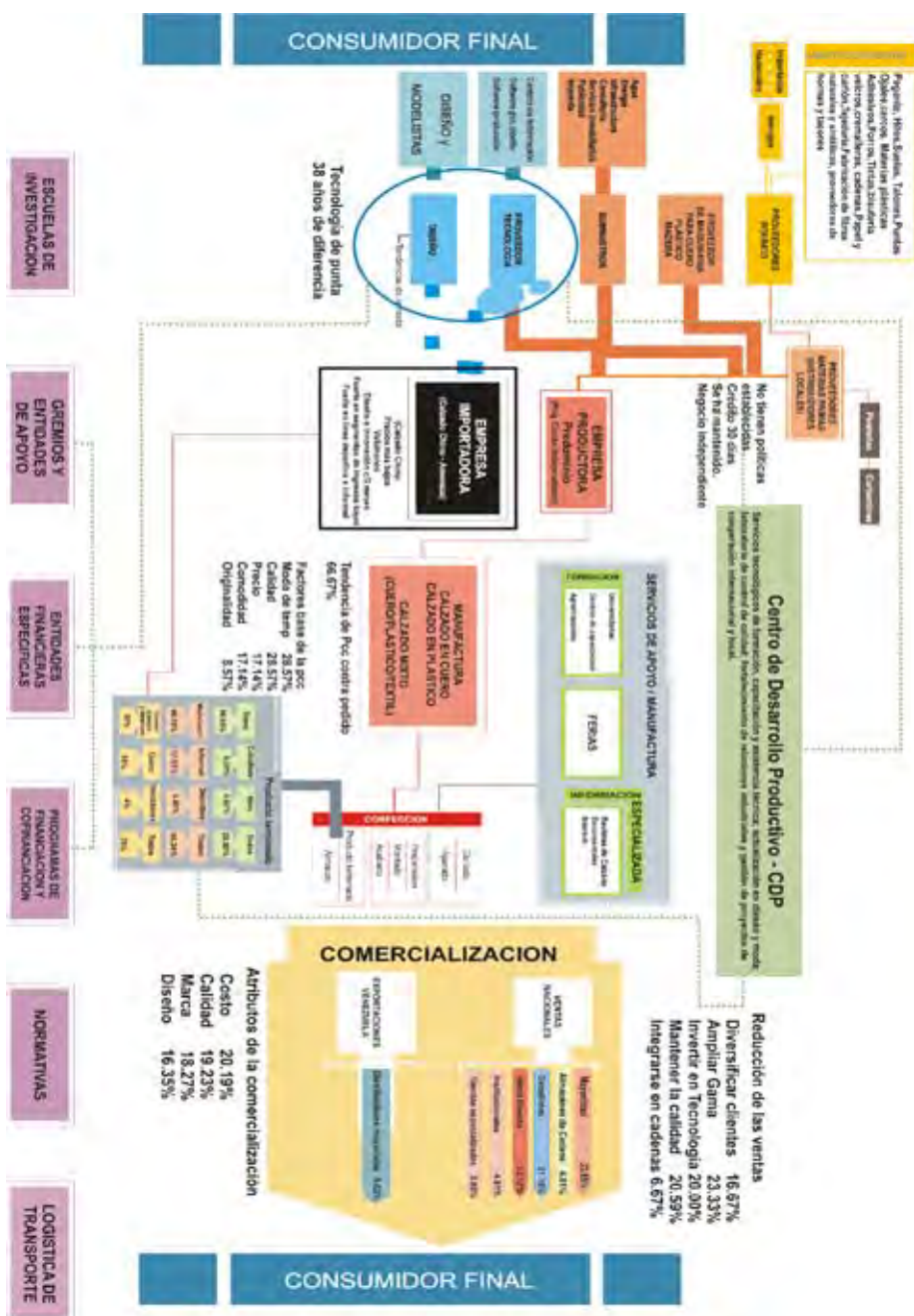


Ilustración 1: Modelo de Logística Integral Sector Calzado Santander.*

* Taller de Red Logística para el desarrollo Tecnológico y la Asociatividad Empresarial del Sector del Calzado 2008. Universidad Cooperativa de Colombia – Seccional Bucaramanga. Programa Ingeniería de Mercados.

que tienen por objeto la transformación de forma secuencial, de una serie de materias primas para la obtención de un producto final (zapatos), para que sean comercializados en los distintos puntos de venta.

Si bien por ahora no se puede hablar de un modelo del calzado en Santander, existen todos los actores necesarios para conformarlo, abarcando todas las fases necesarias para que el producto terminado llegue a manos del consumidor final, excepto los primeros procesos de curtido de las pieles y algunos materiales metalúrgicos para la fabricación de hebillas o adornos. Esto incluye a todos los actores de la cadena productiva que trabajan con y para los fabricantes de calzado (empresas comercializadoras, fabricantes de componentes, fabricantes de maquinaria, distribución, etc.).

Una vez identificados los diferentes actores de la cadena productiva, y con base en los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los fabricantes de calzado en Santander, presentamos el mapa de relaciones en los procesos, que se pueden desarrollar en el corto y mediano plazo, con el fin de estructurar y organizar un modelo estandarizado y sostenible, que beneficie a todos sus participantes, y empezar el camino hacia la concepción del *cluster* del calzado, para lograr ser competitivos a nivel nacional e internacional.

Propuesta de modelo de estandarización

La propuesta del Modelo de Estandarización y desarrollo en los procesos de proveeduría, apalancamiento financiero y logística del

Sector calzado y Marroquinería de Santander, esta basado en los diferentes modelos de clúster de otros países fabricantes de calzado (Italia, Brasil, España, México y Colombia).

En qué consiste dicho modelo: la tendencia de algunos sectores económicos, es hacia la reorganización de las tareas en la logística, a través de la subcontratación hacia terceros para la realización de algunas actividades, con operadores logísticos especializados, tareas como: administración de inventario, almacenamiento y la distribución, en forma integrada. La principal aportación de los terceros radica en que al realizar esa tarea para varias firmas, en forma simultánea, logran economías notables en las actividades antes mencionadas (gestión de almacenes, la administración de inventarios y la consolidación en el transporte). Algunas razones para subcontratar servicios en logística son las siguientes:

- a) Concentrar las actividades base.
- b) Invertir menos recursos en las actividades de soporte.
- c) Facilitar el acceso a la tecnología: equipos para movimiento de mercancías, almacenaje y sistemas de información.
- d) Menor costo operativo por las economías de escala que logra el operador logístico.
- e) Acceso a un mayor conocimiento del canal de distribución.
- f) Acceso a recursos humanos calificados y especializados.
- g) Reducir o controlar el gasto de las operaciones.

Es de destacar cómo a partir de los años setenta, la industria de calzado de ciertos países europeos, como Italia y España, han

tomado en su organización productiva, procesos de fragmentación en la producción y descentralización de fases productivas con una tendencia hacia la disminución del tamaño empresarial, llegando a constituir cada fragmento una pequeña unidad de producción.

Tomando dicho proceso, el siguiente paso estriba en que aparezca una unidad de ensamblaje de las partes; esta unidad de ensamblaje puede funcionar simplemente en base a dar órdenes a las pequeñas unidades productivas, organizando el proceso de forma externa. Las pequeñas empresas sin marca pasan a ser partes o fases de otras empresas comercializadoras. De esta forma, las empresas sin marca no tienen:

- Costo de muestreo,
- Costo de comercialización,
- Costo de diseño.

Organizando todo como un sistema productivo en el que las empresas trabajan unas para otras hasta diseñar un modelo de oferta diversificada, flexible, de series a medida, en el que la marca determina calidades, formas y precios. Se encuentran, así, empresas que se erigen como empresas de marca, manteniendo las fases de diseño y comercialización, mientras que otras son subcontratadas, especializándose en algunas fases de la cadena de producción (fabricación de suelas, tacones, cortes, aparado, etcétera) y trabajando para el resto. Emerge, de esta forma, un sistema de pequeñas empresas, denominado distrito industrial, que permite producir pequeñas series de alta calidad (Ferraro 1998).

Lamanodeobraespecializadaaparecetambién como un factor clave de competitividad para el sector. La gran concentración de empresas junto con la tradición del sector proporciona un elevado número de personal especializado en la fabricación de calzado. De ahí la importancia de trabajar junto con la academia, para la formación y reorientación técnica, sirviendo además de medio para la introducción de la innovación.

En el entorno empresarial, es importante señalar el apoyo de instituciones privadas o públicas para alcanzar una ventaja competitiva. Entre éstas cabe subrayar las instituciones que proveen de infraestructura técnica: Institutos Tecnológicos, Centros de Innovación, entre otros.

Este modelo de organización de la producción basado en la descentralización productiva permite rentabilizar las economías externas que existen en el territorio, generando un sistema productivo en el que predomine la especialización y la flexibilidad, posibilitando el sostenimiento de la actividad productiva zapatera en el área y, de este modo, hacer frente a las graves consecuencias del irreversible proceso de deslocalización de la producción. Como estrategia a los efectos provocados por el incremento del mercado asiático, mediante la diferenciación de productos con mayor valor añadido, con aspectos de calidad, diseño y marca.

Para los fabricantes santandereanos, son ventajas competitivas, el conocimiento del mercado y la mejora del suministro de la mercancía, en tiempo y forma de acuerdo con el distribuidor, frente a la presión de las importaciones a bajo precio, debe ser

contemplada la rapidez y la calidad del servicio, comprometiéndose en materia de precio, entrega y flexibilidad. Para ello, es necesario dedicarse a la atención a la mejora de las redes comerciales y a la incorporación de equipos que puedan dar una respuesta rápida a la demanda.

Por otro lado, se deben estar abordando inversiones en I+D, diseño y promoción, respaldado por entidades gubernamentales, la academia y el sector, una relación tripartita que permitan la implantación de modelos tecnológicos y productivos para obtener un producto de calidad con la incorporación de mayor valor añadido y diseño como apoyo al modelo logístico integral, a través de proyectos, prácticas, instrumentos públicos y de los centros de desarrollo tecnológico, para Santander CDP (Centro de Desarrollo Productivo). Junto a esto, aparece necesaria la promoción adecuada en mercados internacionales.

En términos de la diferenciación de productos, el Taller de Conceptos de Moda organizado por ACICAM – CEINNOVA, trabaja para las empresas del sector en la identificación de las tendencias de moda y diseño internacional en diferentes ciudades europeas. Esta información es utilizada por empresas de materias primas, productos terminados, comercializadoras y distribuidoras de producto.

Además, con el fin de dotar a los empresarios del sector con herramientas de desarrollo competitivo, CEINNOVA

cuenta con programas de capacitación en diversas áreas para mejorar la gestión de la cadena productiva. Esos programas son: diseño, normalización y jornadas técnicas.

En lo relacionado con la adecuación de procesos a criterios de sostenibilidad ambiental, la cadena de cuero cuenta con una mesa de trabajo concertada entre el sector productivo y el Estado con el fin de conseguir un desarrollo equilibrado para el mejoramiento del desempeño del eslabón de curtido y preparado

de pieles en un contexto de desarrollo sostenible, aplicando instrumentos de “Producción más Limpia”. De igual manera se encuentra UNIREDA, con la mesa sectorial de calzado liderada por la Universidad Cooperativa De Colombia seccional

Bucaramanga, línea de investigación Desarrollo de Producto en proyectos como: Asociatividad, Red de Logística, Proveeduría y Apalancamiento Financiero; Desarrollo Sostenible, Estandarización de Procesos entre otros.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) tiene la responsabilidad, establecida en el Decreto 249 de 2004 por el cual se modifica su estructura, de liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. El Sistema vincula un conjunto de entidades que ofrecen formación técnica, tecnológica y profesional para la formación de capacidades laborales.

El éxito de cualquier proyecto depende de la voluntad de los agentes locales de participar

Las empresas santandereanas no le dan importancia a la capacidad del personal para definir funciones y roles dentro de la empresa; el 27% de las empresas encuestadas aplica manual de procesos en todas sus áreas.

organismos especializados desde el inicio. Para tales organismos, esta iniciativa crea una oportunidad de comprender mejor la demanda y ajustar su oferta de acuerdo a ella.

15. Si se trabaja con el gobierno, tratar de comprender su grado de credibilidad y prestigio a los ojos del sector privado. La generación de una relación constructiva entre el gobierno y el sector privado constituye uno de los obstáculos más complejos en los procesos de un modelo de logística integral

Los retos que se plantean para el Sector calzado y marroquinería de Santander pueden resumirse en:

1. Aumento de la competencia de bajos costes y que está mejorando tecnológicamente, consiguiendo calidades similares (fabricantes extranjeros)
2. Reducción del mercado por cambios demográficos y aumento de las importaciones.
3. Cambios en la distribución, que pasa por concentrarse y especializarse, además de entrada en el mercado de otros operadores no tradicionales de calzado como las cadenas textiles en el segmento de moda, marcas deportivas en el segmento de tiempo libre y marcas de puericultura en el segmento infantil (Calzado especializado).

Glosario de palabras clave

Apalancamiento: endeudamiento de una empresa, con el ánimo de incrementar su capacidad productiva y por ende sus deudas.

Asociatividad: mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participe, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial para la búsqueda de un objetivo común.

Desarrollo: la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/ o individuos se satisfacen mediante el uso racional de los recursos y sistemas naturales.

Distribución: comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.

Logística: concepto de valor agregado que busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios.

Producción: es adicionar valor a un bien llamado materia prima por efecto de una transformación para obtener un producto (calzado...)

Productividad: Se define como la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la **producción de bienes y servicios**.

Competitividad: se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia.