

Modelo de negocio para la empresa Calzado Betts

Carlos Hernando Vallejo¹

Resumen

El auge de la globalización ha llevado a ciertos sectores, tales como el del cuero, calzado y marroquinería, a adoptar nuevas estrategias que les permitan ser más competitivos, con mejores capacidades para enfrentar los retos del mercado de hoy, con una mejor productividad, obteniendo una mejor rentabilidad. La compañía Calzado Betts ha optado por evaluar y rediseñar su modelo de negocio a partir de varias técnicas de diagnóstico, con la finalidad de realizar los cambios necesarios en su estructura y en sus procesos, para enfrentar la estrategia que requieren los tiempos actuales. En este documento se presentan el diagnóstico y la propuesta de un nuevo modelo de negocio, de acuerdo con la dirección estratégica formulada.

Palabras clave: modelo de negocio, diagnóstico organizacional, mipyme, calzado

Abstract

The globalization growing has carried to certain sectors such as leather, footwear and leather goods, to adopt new strategies that allow to be more competitive, with better capabilities to deal the current market challenges, with a better productivity and getting a better profitability. The footwear Betts Company has opted to assess and re-design its business model beginning with some diagnostic techniques, in order to make the changes required in its structure and process to deal the strategy required by current times. In this document is showed the diagnostic and proposal of new business model according to formulated strategic direction.

Key words: business model, organizational diagnosis, mipyme, footwear

¹ Entregable final de trabajo de grado (julio de 2016). Informe final de investigación. Correo electrónico: cvallej5@eafit.edu.co, Maestría en Administración de Negocios, Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

1. Introducción

El nuevo contexto globalizado de un mercado cambiante, y sobre todo la alta competitividad, logran por conminar un esforzado cambio en las organizaciones; es ahí donde el uso de nuevas herramientas administrativas, tales como las usadas para hacer diagnósticos, para identificar o diseñar modelos de negocio, para el diseño y mejoramiento de procesos, y las de estrategia, toman fuerza buscando apoyar sobre todo a las pequeñas empresas, con el fin de cambiar la forma tradicional; en otras palabras, artesanal, como están acostumbradas a operar, e involucrarlas de lleno en la filosofía de negocios del siglo XXI.

Esto ha llevado a la implementación de diversos cambios en las organizaciones, en su forma de producir, comercializar, distribuir y comprar; por lo tanto, es importante lograr implementar en una organización ciertos mecanismos que proporcionen un desarrollo eficiente de su sistema de producción, de sus procesos, que le garanticen tanto a la empresa como al cliente un excelente producto, con miras al mejoramiento continuo.

Ahora bien, las organizaciones colombianas del sector del calzado se han visto trastornadas notablemente por un mercado globalizado, vigoroso y elevadamente competitivo, que ha llevado a que las empresas requieran de nuevas herramientas que, a través de nuevas teorías de trabajo, les ayuden a optimizar el desarrollo de sus labores, deshaciendo cualquier proceso innecesario, y buscando alcanzar una superior productividad, mejorar su rentabilidad, permitir el desarrollo de nuevos ingresos, buscar un constante crecimiento de su operación y, sobre todo, asegurar la satisfacción del cliente.

El siguiente trabajo presenta la aplicación de una metodología que fue utilizada en la compañía Calzado Betts, con la finalidad de solucionar diversos problemas administrativos y de orden técnico derivados de su modelo de negocio artesanal, y prepararla para enfrentar los retos del negocio del calzado en Colombia, en este siglo XXI.

Es así como en este documento se describe, en primer lugar, el desarrollo teórico y conceptual de las diversas técnicas y herramientas utilizadas a lo largo del trabajo de campo

y, en segundo lugar, se presenta el resultado de la aplicación de las distintas herramientas de diagnóstico utilizadas, tales como el análisis PESTAL, el Diamante de Porter, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y, finalmente, una matriz DOFA.

La información arrojada por el diagnóstico organizacional se utiliza en el modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur (2011), con el fin de visualizar de manera más clara cómo se estaba operando en la empresa, y con ello poder diseñar las nuevas estructuras, procesos y estrategias, que son las que se presentan al final del análisis de resultados.

Se plantearon los siguientes objetivos y alcance para este trabajo de grado.

Objetivo general

Diseñar una propuesta de organización administrativa para la empresa Calzado Betts, que alinee la estructura, los procesos y las personas alrededor de la estrategia, tomando como base un diagnóstico orientado por el modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa Calzado Betts.
- Establecer el modelo de negocio, de acuerdo con el diagnóstico obtenido de la empresa usando la metodología canvas, de Osterwalder & Pigneur.
- Formular la estrategia organizacional, para la empresa Calzado Betts.
- Diseñar la estructura y el mapa de procesos, para la empresa Calzado Betts.

Alcance

De acuerdo con los objetivos establecidos, los siguientes son los compromisos adquiridos.

- Un reporte del estado actual de la empresa, sus fortalezas, sus debilidades y su estructura, identificando aquellos aspectos más críticos que requieren una reforma o un cambio.

- Un nuevo modelo de negocio, y mapa estratégico, con el cual se pueda medir y evaluar proactivamente la empresa, a través de unos indicadores seleccionados, con el fin de alinearse a la estrategia de la compañía.

2. Marco de referencia conceptual

2.1. Historia del calzado

El calzado aparece al final del período paleolítico, cuando el hombre comenzó a raspar las pieles de animales con piedras y aprendió a trabajar el cuero, y descubrió sus propiedades. Más adelante, en las grandes civilizaciones antiguas solo los altos dignatarios lo usaban como símbolo de su estatus, mientras que los demás andaban descalzos (González, 2013).

A partir de la Edad Media, nace el concepto de moda, siendo el calzado uno de los objetos fomentados por los grandes personajes de la época. Pero, es a partir de la Revolución Industrial cuando el calzado toma fuerza, ya que llegan nuevos modelos (incluyendo los botines) y nuevas técnicas de fabricación. Se posiciona entonces el uso del calzado, y a finales del siglo XIX se da inicio a su producción en serie. En el siglo XX, aparece con fuerza el calzado femenino. Sin embargo, las numerosas guerras, provocaron escasez de materiales tradicionales, así que aparecieron nuevas materias primas. A finales del siglo, el mercado ya está lleno de estilos y de formas, tales como tacones metálicos, plataformas, bailarinas y mocasines, entre otros. Se fortalece la industrialización y la fabricación del producto (Sapato Site, 2016).

El calzado ingresa a Colombia por medio de la importación de zapatos, los cuales eran reparados por los artesanos sobre unos pies de hierro². La industria del calzado en Colombia comienza a desarrollarse a partir del siglo XX, utilizando inicialmente hormas³

² Herramienta de hierro que el zapatero calienta a temperatura deseada, sobre una llama. Con éste presiona el tinte y el betún, para que penetren en la piel (Cueronet, 2016).

³ Herramienta de madera para la confección del zapato. De forma abstracta, se corresponde en medidas y forma al pie del cliente y al modelo elegido (Cueronet, 2016).

importadas. En la actualidad, respecto al estado del arte de las hormas colombianas, éstas ha alcanzado renombre internacional, por su alta calidad (Centro de Desarrollo Empresarial IMEBU, 2011).

La concentración más alta en producción de zapatos en Colombia, en orden de volumen de producción, se encuentra en los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca, Norte de Santander, Santander y Antioquia. El 98% de estas empresas son mypymes, las cuales aportan un 0,3% del PIB y generan aproximadamente 60.126 empleos directos (Centro de Desarrollo Empresarial IMEBU, 2011).

De acuerdo con lo enunciado anteriormente, la industria del calzado en Colombia está conformada en gran parte por empresas artesanales y por fábricas pequeñas y medianas, aunque también hay, en menor proporción, empresas grandes. Esta división se basa sobre todo en: las técnicas de producción usadas, la cantidad de empleados, la forma de comercialización y los niveles de la tecnología usada. La producción total del calzado se comercializa principalmente en el mercado interno, pero parte de esta producción, sobre todo de la mediana y la gran industria, se exporta a otros países (Centro de Desarrollo Empresarial IMEBU, 2011). Los principales destinos adonde se exporta el calzado colombiano son Ecuador, Chile y Estados Unidos, pero también se cuenta con otros mercados, como son Costa Rica y Venezuela. Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), para 2015 se alcanzó un valor de 20,3 USD millones de ventas, con una variación de -11,1% con respecto a 2014 (ACICAM, 2015).

El mercado del calzado en Colombia se ha visto afectado por factores como el contrabando y la entrada de productos extranjeros provenientes de China, los cuales, debido a su economía de escala, permiten obtener una mano de obra más barata, haciendo más difícil que economías en desarrollo como la colombiana puedan competir con sus costos y altos niveles de producción (Amado, 2012).

En Colombia es obligación que las empresas le suministren calzado y vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo más alto

vigente. Esto está indicado en el Artículo 230 del Código Laboral Colombiano, modificado por la Ley 11 de 1984, Artículo 7° (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

2.2. Calzado Betts

Calzado Betts, una empresa establecida en el sector del calzado desde 1984, nace de la idea de dos emprendedores que, al notar la necesidad en cierto nicho de mercado, y buscando independencia y futuro para sus familias, toman la iniciativa de montar una empresa de calzado. Los dos socios iniciaron su compañía con solo dos máquinas de coser, con las cuales realizaban parte de su producción manufacturera, y el resto del proceso era contratado a través de maquilas. Al crecer el negocio, expandieron sus instalaciones y adquirieron nueva maquinaria para fortalecer su infraestructura. Pasados dos años, la sociedad se deshace, y el actual propietario y gerente de Calzado Betts decide continuar con la organización, en la cual, a pesar de los contratiempos y cambios que se han presentado, ha sabido llevar el control de su negocio. La empresa ha sobrevivido en el mercado colombiano gracias a la habilidad y el dinamismo desempeñado por su propietario.

Hoy en día, Calzado Betts se encuentra ubicado en el centro de Medellín, en el barrio Prado Centro, en un local propio. Cuenta con trece empleados, de los cuales cuatro son directos y nueve están vinculados por prestación de servicios. La tecnología empleada en la empresa es anticuada y, aunque cuenta con ciertas máquinas que apoyan y agilizan la producción, gran parte del proceso es realizado manualmente (Vallejo, 2015).

La especialidad de Calzado Betts en los últimos seis años ha sido el zapato de dotación y el escolar, y aunque desde el punto de vista económico ha logrado mantenerse en este mercado, aún le falta mucho camino por recorrer para consolidarse como un negocio próspero, estable y con proyección futura.

2.3. Diagnóstico organizacional

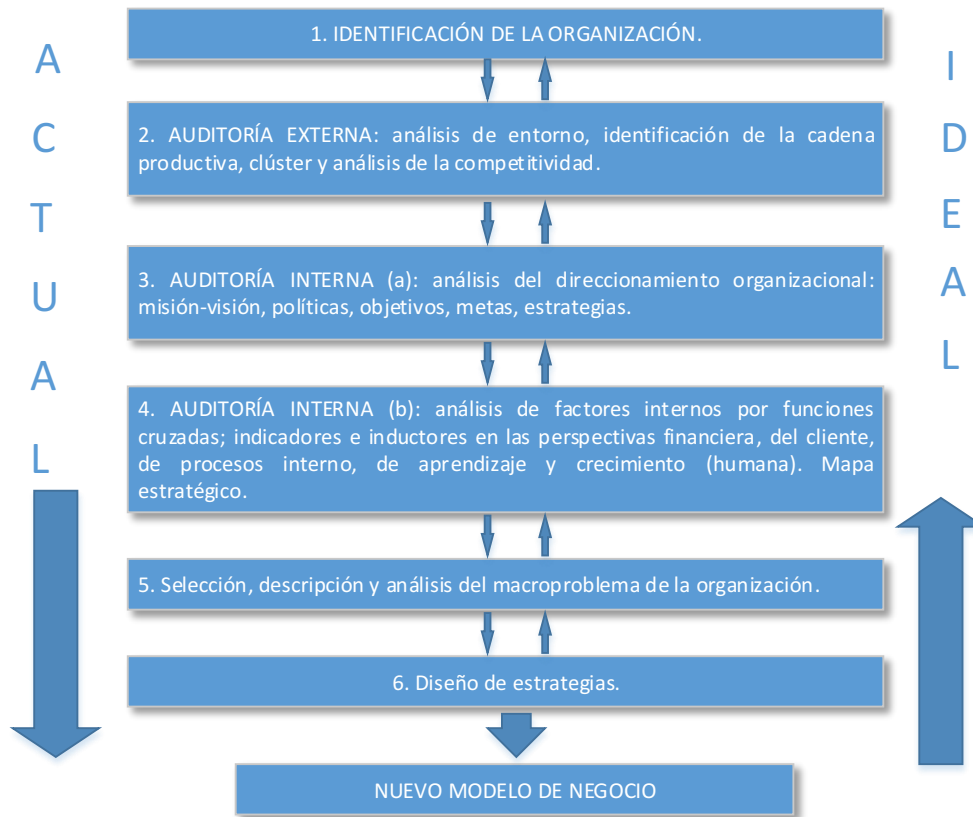
El diagnóstico organizacional es: “El proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos” (Meza y Carballeda, 2016).

Para realizar un completo diagnóstico de la organización, el proceso abarca los siguientes pasos:

1. Inclusión del análisis del entorno, y su impacto en la organización, a través de un análisis DOFA.
2. Análisis del direccionamiento estratégico.
3. Evaluación de la cadena de valor.
4. Inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero.
5. Investigación de las necesidades y expectativas de los clientes en la gestión de hoy.
6. Análisis del proceso de gestión humana y del trabajo en equipo.
7. Impacto de los sistemas de información y de la tecnología, y su interacción en la organización (Vidal Arizabaleta, 2004).

El proceso de diagnóstico se concibe en un modelo de indagación inductivo, que facilita el análisis y la síntesis. El diagrama 1 ilustra cómo el proceso de diagnóstico se desarrolla en seis pasos generales, donde el proceso tiene un punto de partida, que es la situación actual, para ser confrontada con la situación ideal, o situación objetivo a la que se pretende llegar.

Diagrama 1. Proceso de diagnóstico



Fuente: elaboración propia, con base en Vidal (2004).

Auditoría externa

Para la auditoría externa, existen varias herramientas que ayudan a analizar el entorno de una organización, y su macroentorno: el análisis PESTAL, el Diamante competitivo de Porter, que permite analizar la organización desde su país-sector, y las cinco fuerzas competitivas de Porter, técnica que permite analizar la organización desde la composición de su industria.

Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta usada para el direccionamiento estratégico de una empresa, con la cual se pueden visualizar los factores externos desde diferentes ámbitos,

tales como el político, el económico, el social, el tecnológico, el ecológico/ambiental y el legal, que pueden impactar a una organización. Los resultados de aplicar esta técnica permiten establecer un análisis más claro del macroentorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece, con el fin de plantear planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando se está definiendo la estrategia de la empresa (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998a).

Cada uno de los ámbitos puede incluir infinitos factores, que se enfocan exclusivamente en aquellos que realmente perjudican o benefician a la empresa en estudio. En la tabla 1, se clasifican algunos de estos factores.

Tabla 1. Ámbitos y ejemplos de factores del análisis PESTAL

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
Situación gubernamental. Regulaciones de comercio. Apoyo a la actividad empresarial. Políticas impositivas.	Crecimiento económico. Tributación. Tasas y tipos de interés. Políticas monetarias.	Demografía. Cambios en el estilo de vida. Educación. Desempleo. Indicadores consumistas.	Tendencias y adaptaciones tecnológicas. Nuevas invenciones y desarrollos. Tasa de transferencia tecnológica. Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica.	Regulaciones y leyes ambientales. Incidencia de la actividad económica en el medio ambiente.	Legislaciones de personal. Legislaciones de actividad económica. Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores.

Fuente: elaboración propia, con base en Ruiz Ballén (2012).

Factores políticos: se requiere evaluar cualquier impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar la empresa. Por ejemplo, en el caso en que se encuentre operando en diferentes países, es necesario aplicarle el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenece (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998a).

Factores económicos: las decisiones políticas pueden tener implicaciones económicas, por lo cual este es uno de los factores que requieren ser evaluados. Cualquier cambio en los

factores económicos, de orden nacional, internacional o global, influye en las empresas debido a que se ve afectado el poder de compra de los clientes potenciales y el costo de capital para las empresas; también estos cambios propician nuevas oportunidades o amenazas en el sector, que requieren ser valoradas. El comportamiento del mercado, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía (Ayala Ruiz Arias Amaya, 1998a).

Factores sociales: estos factores se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que, de alguna manera, afectan en el comportamiento social, tales como las actitudes, los intereses y las opiniones de las personas, que influyen en las decisiones de compra. Los factores sociales pueden variar de un país a otro y dependerán de aspectos como la religión, el impacto del idioma en la explotación del mercado, los cambios demográficos y los cambios de la estructura de la población (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998a).

Factores tecnológicos: la tecnológica cambia rápidamente, y permite mejorar la calidad de los productos y reducir los tiempos para mercadear, así como otros aspectos de la empresa, por lo cual el análisis de los factores tecnológicos permite evaluar cómo las empresas pueden adoptar los nuevos cambios tecnológicos, con el fin de reducir barreras de entrada, incrementar niveles de producción y tener la información que permita tomar las correctas decisiones en la empresa, entre otros aspectos (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998a).

Factores ambientales: estos factores permiten analizar de qué manera el medio ambiente afecta las compañías y el sector, este recoge las variables relacionadas con el grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes de un determinado contexto socio-económico (Perea Asín, 2014).

Factores legales: finalmente, los factores legales están muy relacionados con los factores políticos, e indican todos esos aspectos de desarrollo legislativos que están presentes en un determinado contexto socioeconómico (Perea Asín, 2014).

Diamante competitivo de Porter

El Diamante de Porter permite analizar la estrategia empresarial desde cuatro ámbitos principales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias de apoyo y contexto de estrategia y rivalidad. Porter usó estos ámbitos para determinar cuáles empresas e industrias tenían ventajas competitivas, e hizo énfasis en las industrias de apoyo, por su interés en los clústeres⁴. A través de esta combinación de recursos, las empresas pueden alcanzar umbrales críticos, que les dan una posición dominante sobre alguna actividad económica específica, y se les hace posible también alcanzar una ventaja competitiva frente a otras regiones (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998b). El diagrama 3 ilustra los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el Diamante de Porter.

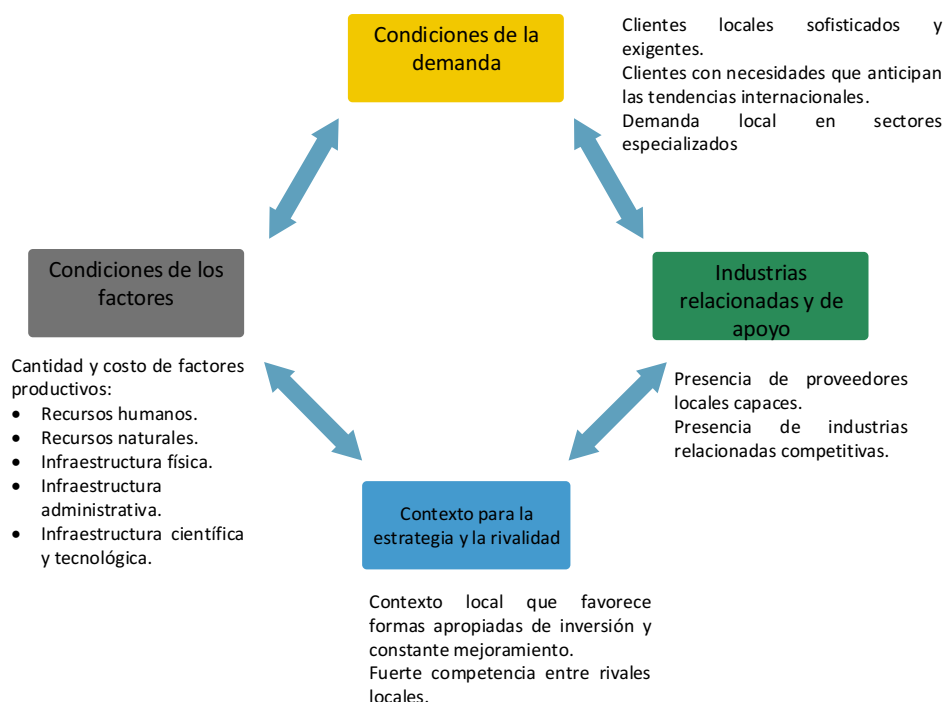
Condiciones de los factores: este ámbito está conformado por la capacidad de varios factores, que pueden ser divididos en diferentes categorías: recursos humanos (como por ejemplo, la cantidad, la calidad, las habilidades y el costo de personal disponible); recursos físicos (como abundancia, calidad y accesibilidad); recursos del conocimiento (acumulación de conocimiento científico y técnico y de conocimiento del mercado); recursos de capital (cantidad y costo del capital para financiar la industria); e infraestructura. Son los recursos involucrados en la operación, y que son relevantes para la competitividad de cualquier empresa (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998b).

Condiciones de la demanda: este ámbito se refiere a la población a la cual va dirigido un determinado bien o servicio. Porter clasifica la demanda interna desde tres características: la segmentación de la demanda (con el fin de determinar el segmento de mercado y de potencializar economías de escala), la sofisticación de los compradores domésticos (entre más exigente sea el comprador, más competitivas son las empresas) y la anticipación a las

⁴ Clúster: concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo en particular, unidas por intereses comunes y complementarios (Porter, 2000).

necesidades de los compradores (validar crecimiento del mercado y dirección) (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998b).

Diagrama 3. Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia, con base en Consejo Privado de Competitividad (2011).

Industrias relacionadas y de apoyo: este aspecto, uno de los más importantes al analizar el tema de los clúster, o conglomerados, permite ver cuáles industrias hay relacionadas de manera indirecta en la cadena de producción; estas industrias pueden ser de carácter público o privado, pero lo que se busca es mejorar la relación costo-eficiencia de los recursos, para que genere un mejor desempeño en la cadena de valor y un mejor flujo de información (Consejo Privado de Competitividad, 2011). La complementariedad y los nexos entre industrias es importante, para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de las unas y las otras (Ayala Ruiz y Arias Amaya, 1998a).

Contexto para la estrategia y la rivalidad: este se refiere a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad presente, o en la industria, o en el sector

económico. En otras palabras, este concepto se refiere al ambiente para realizar negocios y a las políticas locales que implantan las reglas y normas que rigen a las empresas; además, a los incentivos de mercado que se generan para las empresas para poder innovar y sacarle ventaja a sus competidores. El contexto de la estrategia está relacionado con el ambiente de negocios para el sector en particular, que incluye elementos tales como la estabilidad macroeconómica y política para la inversión, la estructura tributaria, la regulación laboral y la protección de los derechos de propiedad, entre otros. El tema de la rivalidad se enfoca a las políticas locales que inciden en el nivel de rivalidad existente en el sector; en este se analizan aspectos tales como la apertura a la competencia internacional, la existencia de monopolios y de empresas públicas en el sector y las política de competencia, entre otros (Consejo Privado de Competitividad, 2011).

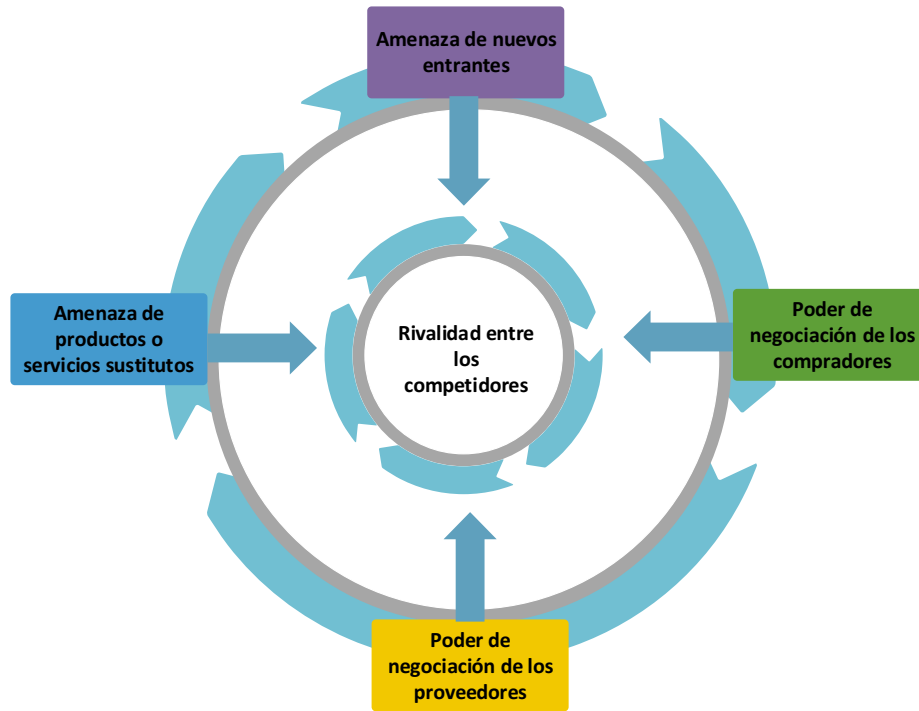
Las cinco fuerzas de Porter

Las organizaciones en cualquier industria están directamente afectadas por al menos cinco fuerzas competitivas: la amenaza de entrada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. En el diagrama 4 se ilustran las cinco fuerzas de Porter que le dan forma a la competencia del sector.

Las cinco fuerzas permiten determinar la estructura de un sector y la naturaleza de la interacción competitiva dentro de este. La configuración de las cinco fuerzas varía mucho de acuerdo con el sector, lo que indica que, mientras para ciertos sectores algunas fuerzas son más fuertes que otras, para otros, por el contrario, estas mismas pueden ser débiles, y las demás ser fuertes (Porter, 2008).

La amenaza de entrada: esta fuerza es afectada por barreras de entrada en un nuevo mercado, tales como las economías de escala, la diferenciación de producto, los requerimientos de capital, las regulaciones gubernamentales, etc.; por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Esto quiere decir que cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores (Porter, 2008).

Diagrama 4. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia, con base en Porter, 2008.

El poder de los proveedores: esta fuerza se ve afectada cuando se tienen proveedores que monopolizan el mercado, y que logran capturar una mayor parte del valor para sí mismos y cobrar precios altos, restringiendo la calidad o los servicios y transfiriéndole los costos a los participantes del sector. La empresa depende de una alta variedad de proveedores para poder ofrecer sus productos o servicios; y si estos son fuertes, tendrán más poder de negociación en el mercado (Porter, 2008).

El poder de los compradores: cuando se tienen clientes fuertes, éstos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, al tiempo que exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos). Esto implica que los participantes se enfrenten, buscando mejorar la rentabilidad. El poder del comprador afecta el entorno competitivo del proveedor e influye en la capacidad para alcanzar la rentabilidad. Un

comprador fuerte controla el mercado y puede hacer que su industria sea más competitiva, y así disminuir el potencial de ganancias para las empresas del sector (Porter, 2008).

La amenaza de los sustitutos: esta fuerza es fuerte cuando el valor de un producto no es relevante; es decir, si el precio y las características de un producto no son únicas. Cuando la amenaza es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa cuando definen un umbral de precios. Si un sector no se aleja mediante el desempeño de su producto, el *marketing* o cualquier otro medio se verán afectados por temas de rentabilidad y, a futuro, de crecimiento (Porter, 2008).

La rivalidad entre competidores existentes: hacia esta fuerza convergen las cuatro anteriores. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector, ya que este depende, en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base con la cual compiten. La rivalidad afecta a la rentabilidad si esta gira en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades desde un sector a sus clientes. Otras tácticas de rivalidad (por ejemplo, las batallas de publicidad) pueden influir positivamente en la industria, ya que aumentan la demanda o mejoran la diversidad de los productos (Porter, 2008).

Auditoría interna

Cadena de valor

Según Porter (1985), la cadena de valor se define como la unión de los valores agregados obtenidos en la ejecución de los procesos en las diferentes unidades de la empresa, para generar finalmente un producto o servicio, y puede ser usada para representar todas las actividades que son desempeñadas por una empresa, para diseñar, producir, comercializar, entregar y sustentar su producto.

En el diagrama 5 se puede apreciar la cadena de valor genérica definida por Porter.

Diagrama 5. Cadena de valor genérica de Porter



Fuente: elaboración propia, con base en Porter (1985).

Las actividades de valor pueden ser divididas entre dos tipos generales: actividades primarias y actividades de soporte.

Actividades primarias: son las involucradas en la creación física del producto o servicio, en su venta y transferencia al comprador, así como en su asistencia posventa. En cualquier empresa estas actividades pueden ser divididas en cinco categorías genéricas (Porter, 1985):

- *Logística de entrada:* recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto.
- *Operaciones:* transformación de insumos en el producto final.
- *Logística de salida:* almacenamiento de producto terminado y su distribución a los clientes.
- *Mercadeo y ventas:* publicidad, promoción, fuerza de ventas, canales, etc.
- *Servicio:* actividades asociadas con proporcionar el servicio para mejorar o mantener el valor del producto, tales como reparación, entrenamiento y ajuste del producto.

Actividades de soporte: se refiere a las actividades que son absolutamente necesarias para apoyar la activación de los procesos directos al cliente o para la operación normal de la organización. Las actividades de valor de soporte que participan en la competencia, en cualquier industria pueden ser divididas en cuatro categorías genéricas (Porter, 1985);

- *Adquisición:* todas las actividades para la compra de insumos.
- *Desarrollo tecnológico:* acciones para renovar la tecnología requerida para el mejoramiento del producto o proceso.
- *Administración de los recursos humanos:* actividades que participan en el reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal.
- *Infraestructura organizacional:* actividades que incluyen la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, lo legal, los asuntos de gobierno y la administración de la calidad.

2.3.1. Modelo de negocio

La innovación en modelos de negocio busca crearles valor a las empresas, a los clientes y a la sociedad, y así cambiar, poco a poco, los modelos ya implementados que se han ido convirtiendo en obsoletos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Estos autores, en su libro *Generación de modelos de negocio*, definen que: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, y afirman que, al establecer un modelo de negocio, lo que se busca es encontrar un concepto que sea simple, fácilmente comprensible y que simplifique el funcionamiento de una empresa, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que permitan tener éxito a la hora de innovar. Así mismo, que el modelo de negocio representa un anteproyecto para redefinir una estrategia y aplicarla a sus procesos, estructuras y sistemas.

Según Osterwalder & Pigneur (2011), para describir un modelo de negocio de la mejor manera, es necesario dividirlo en nueve módulos básicos, que permitan reflejar el flujo a

través del cual la empresa puede captar el valor ofrecido a sus clientes y cómo éste valor se convierte en ingresos para el negocio; dichos módulos, que son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, se explican a continuación, según los definen estos autores.

Segmentos de mercado

Este es uno de los módulos más importantes, ya que ninguna empresa podría sobrevivir si no tiene clientes (rentables). Para estos autores, en un modelo de negocio se pueden definir varios tipos de cliente, diferenciados por sus necesidades, sus canales de distribución, la relación es diferente con un tipo de cliente que con otro. Para ello es necesario dividir los segmentos de mercado con el fin de entender qué clientes objetivos son los que se van a aprovechar y cuáles se van a descartar, y así enfocarse en las necesidades de esos clientes objetivos. A continuación se listan algunos segmentos de mercado definidos por Osterwalder & Pigneur (2011) en los cuales se pueden dividir los clientes:

- *Mercado de masas*: este segmento es usado cuando se está ofreciendo un producto de consumo masivo.
- *Nicho de mercado*: este segmento es usado cuando se está ofreciendo un producto o servicio especializado.
- *Mercado segmentado*: varios segmentos de mercado para el mismo producto o servicio que se ofrece.
- *Mercado diversificado*: atiende dos segmentos de mercado con necesidades diferentes.
- *Plataformas multilaterales*: finalmente, se tienen los mercados multilaterales, en los que un segmento de mercado depende de otro para que el modelo de negocio pueda funcionar.

Propuesta de valor

Es el factor que hace que un cliente se incline por una o por otra empresa. Según Osterwalder & Pigneur (2011), su finalidad es satisfacer la necesidad de un cliente o resolverle un problema, a través de un producto o servicio innovador, o simplemente, un producto con un valor agregado que no lo da la competencia.

Una propuesta de valor puede o no agregar valor, este depende de la combinación de los elementos que pueda tener. Estos elementos pueden ser cuantitativos o cualitativos. Para Osterwalder & Pigneur (2011), algunos elementos que pueden ser usados para la creación de valor son los que se presentan a continuación.

- *Novedad*: esta propuesta de valor involucra la innovación de un producto o servicio.
- *Mejora del rendimiento*: otra forma de agregar valor es el mejoramiento del rendimiento de las cualidades de los productos o servicios actualmente ofrecidos.
- *Personalización*: la personalización le da ese toque diferenciador al producto, logrando que este le agregue valor al cliente.
- *El trabajo hecho*: el valor también es percibido por los clientes a través de un trabajo bien realizado.
- *Diseño*: para ciertos clientes, el diseño es un elemento que puede agregar mucho valor.
- *Marca/estatus*: algunos clientes perciben el valor simplemente por llevar una marca reconocida.
- *Precio*: aún existen segmentos donde el valor se ve reflejado en el precio del producto o servicio; entre menor sea este, más valor le agrega a este segmento.
- *Reducción de costes*: otra forma de agregarle valor a los clientes es ofreciendo servicios o productos que puedan minimizar sus costes.
- *Reducción de riesgos*: este elemento se ve muy ligado en las ofertas que pretenden disminuir un riesgo en la adquisición de un producto o servicio.

- *Accesibilidad*: una forma de agregar valor es cuando se ponen productos o servicios a disposición de clientes que antes no podían acceder a ellos.
- *Comodidad/utilidad*: facilitar las cosas a los clientes, y lograr que estas se desarrollen más fácilmente, es otra fuente de valor que se puede arraigar en una propuesta de valor.

Canales

Los canales son los medios de comunicación, distribución y venta que se establecen entre la empresa y los clientes. Según definen Osterwalder & Pigneur (2011), estos permiten dar a conocer los productos o servicios ofrecidos por la empresa y cómo es la propuesta de valor que la empresa está ofreciendo; por ello, estos puntos de contacto con el cliente deben jugar un papel primordial en su experiencia, con el fin de que no se pierda valor en cada evento.

Según estos autores, los canales están conformados por cinco fases —aunque no siempre se abarcan todas—: información, evaluación, compra, entrega y posventa. Estos canales pueden ser de diferentes tipos: canales propios directos, canales propios indirectos y canales de socios comerciales indirectos, y la buena combinación de estos hará que la propuesta de valor pueda acercarse de modo adecuado.

Relaciones con los clientes

En este módulo se define el tipo de relación que la empresa tendrá con cada segmento del mercado. Para Osterwalder & Pigneur (2011), el tipo de relación que exige el modelo de negocio se verá reflejado sobre todo en la experiencia global del cliente, y su percepción acerca de ella .

De acuerdo con estos autores, existen varias categorías de relaciones que una empresa puede mantener con un segmento de mercado determinado:

- *Asistencia personal*: esta relación se da a través de un servicio personalizado al cliente, durante el proceso de venta y con posterioridad a este.

- *Asistencia personal exclusiva:* en esta relación, a diferencia de la anterior, lo que busca la empresa es conocer las necesidades y gustos del cliente; se busca una relación más íntima con el cliente.
- *Autoservicio:* la empresa suministra todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- *Servicios automáticos:* los servicios automáticos son una combinación entre el autoservicio y los procesos automáticos; este tipo de relación busca descifrar los gustos y necesidades de los clientes.
- *Comunidades:* las empresas hacen uso de las comunidades de los usuarios, para profundizar en la relación con sus clientes y agilizar el contacto entre los participantes de la comunidad.
- *Creación colectiva:* la relación a través de una creación colectiva permite que los mismos clientes establezcan una relación con otros clientes, como referidos.

Fuentes de ingresos

Este es uno de los módulos más importantes para definir en el modelo de negocio, y nace de la pregunta: ¿Cuál valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Una vez la empresa pueda responder correctamente a esta pregunta, podrá crear o definir varias fuentes de ingreso para cada segmento. Un modelo de negocio podría establecer dos tipos diferentes de ingreso: ingresos por transacciones, derivados de pagos de clientes, o ingresos recurrentes, derivados de pagos periódicos realizados a cambio de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Hay varios mecanismos para generar fuentes de ingresos, tales como: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. Esto depende de la naturalidad del negocio y del modelo establecido. Cada fuente de ingreso puede contener una fijación de precios diferentes. Existen dos mecanismos de fijación de precios diferentes: fija y dinámica.

Recursos clave

Para que un modelo de negocio funcione, requiere de unos recursos clave que puedan crear, y llevar esa oferta de valor a los clientes, llegar a los mercados y poder percibir los ingresos. Los recursos clave pueden ser diferentes para cada empresa, y estos se pueden clasificar en diferentes tipos, tales como: físicos, intelectuales, humanos y económicos. Los recursos físicos son aquellos activos físicos que permiten llevar a cabo la propuesta de valor; los intelectuales, son aquellos que fueron desarrollados a través de una propiedad intelectual; los humanos, son como tal los empleados de la compañía; y los económicos, son aquellos que requieren de un capital para comenzar a desarrollar la propuesta de valor.

Actividades clave

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2011), con el fin de que un modelo de negocio trabaje, se identifican las actividades clave para que la propuesta de valor se fortalezca con los recursos clave establecidos, y así poder llegar a los segmentos de mercados deseables, de manera que se perciban los ingresos esperados. Según estos autores, las actividades clave pueden estar divididas en: producción, resolución de problemas y plataforma/red.

- *Producción*: la clasificación se realiza con base en un activo producido.
- *Resolución de problemas*: estas actividades se enfocan en encontrar soluciones para los inconvenientes que se presentan en la prestación del servicio o en la generación del producto, y que impactan la propuesta de valor.
- *Plataforma/red*: este tipo de actividades aplican cuando el modelo de negocio está basado en una plataforma de tecnología para ofrecer su producto o servicio.

Asociaciones clave

Uno de los puntos más importantes al diseñar un modelo de negocio es definir las asociaciones clave con quienes se establecen alianzas, con el fin de mitigar riesgos, optimizar el modelo o adquirir recursos. Osterwalder & Pigneur (2011) hablan de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas, cooperación, *joint ventures* y relaciones cliente y proveedor. Según lo definen, las asociaciones son útiles, y son usadas sobre todo

buscando los siguientes fines: optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y compra de determinados recursos y actividades. La optimización y la economía de escala permiten optimizar la asignación de recursos y actividades, logrando así reducir costes; la reducción de riesgos e incertidumbres permite mitigar el riesgo, y la compra de determinados recursos y actividades busca adquirir recursos ajenos a su actividad económica, para ofrecer su producto o servicio.

Estructura de costes

Por último, está la estructura de costes. Para Osterwalder & Pigneur (2011), este es uno de los módulos más importantes a la hora de diseñar el modelo de negocio, puesto que soporta todos los costes en los que se incurre, desde la generación de la propuesta de valor, hasta la entrega de valor al cliente, y es uno de los indicadores en los que las compañías intervienen para reducir el costo. De acuerdo con estos autores, se pueden diferenciar dos tipos de estructura de costes: según costes o según valor.

- *Según costes*: este tipo de estructura se enfoca en los gastos, recortando estos lo más posible que se pueda.
- *Según valor*: estas estructuras están basadas en servicios y productos personalizados de alta categoría, enfocados en el valor percibido por el cliente.

Las estructuras de costes tienen ciertas características asociadas, tales como: costes fijos, que son los que no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos; y los costes variables, que son los que varían en función del volumen de bienes o servicios producidos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

3. Método de solución

Para el ejercicio de investigación realizado en la empresa Calzado Betts, se partió del desarrollo de un diagnóstico organizacional, usando diferentes herramientas para analizar el sector del calzado. Para ello, se usaron fuentes de información primaria, tales como entrevistas, encuestas, técnicas de observación y análisis de documentos de la empresa; y secundarias, como información de entes involucrados en el sector y noticias. Una vez

actualizado el estado del arte del sector, se generó una matriz DOFA, la cual permite evaluar la compañía y servir de base para establecer la nueva estrategia que va a ser implementada. Como apoyo a la estrategia, se hizo uso del modelo canvas de Osterwalder, en el cual se detalló de manera gráfica el modelo actual y el modelo deseado, y así finalmente generar el mapa estratégico, el mapa de procesos y la estructura requerida para sustentar el nuevo modelo de negocio.

4. Presentación y análisis de resultados

4.1. Diagnóstico organizacional Calzado Betts

4.1.1. Análisis PESTAL

Con el fin de evaluar el entorno de la compañía Calzado Betts, se realizó un análisis PESTAL tomando las variables con mayor relevancia dentro la actividad laboral de la compañía para cada uno de los aspectos. Al aplicar esta herramienta, se tuvieron en consideración tanto experiencias anteriores vividas por la empresa como la situación actual de la industria del calzado. El sector al cual pertenece la compañía es el sector del cuero, calzado y marroquinería; pero, para simplificar, de aquí en adelante se utilizará el término: sector del calzado. A continuación, en la tabla 2 se encuentra la matriz de hallazgo desarrollada.

Tabla 2. Variables de análisis PESTAL

<i>Aspecto</i>	<i>Variable</i>
Político	Inclusión del sector del calzado al PTP. Apoyo agremiaciones y gobierno.
	Comportamiento del sector del calzado.
Económico	Crédito para el fortalecimiento del sector. Tasa de cambio (política monetaria).
	Participación en ferias del calzado. Educación técnica.
Tecnológico	Tasa de transferencia tecnológica. Sistemas de información (TIC).
	Políticas de responsabilidad social ambiental. Utilización y residuales sólidos.
Legal	Ley anticontrabando. Facturación e IVA. Legislación laboral.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describe cada uno de los factores, y su incidencia (positiva o negativa) dentro del sector del calzado.

Factores políticos

Inclusión del sector del calzado al PTP: el Programa de Transformación Productiva (PTP) es una herramienta brindada por el gobierno, con el fin de aplicar su política industrial y de apoyo a las empresas para que sean más competitivas, y así fomentar el desarrollo productivo del país. En una de sus iniciativas, este programa busca mejorar la productividad y competitividad sectorial del calzado, a través de la coordinación de actores públicos y privados, implementando proyectos tales como la asociación de los primeros

actores del sector (clúster) y el desarrollo y la innovación basados en referencias internacionales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Apoyo agremiaciones y gobierno: el sector del calzado cuenta con diferentes agremiaciones, así como con entidades del gobierno, que buscan apoyar y organizar el sector, entre las cuales se incluyen: ACICAM, la Asociación de Industrias del Calzado y Similares (ASOINDUCALS), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Centro de Desarrollo Productivo (CDP) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Factores económicos

Comportamiento del sector del calzado: según las estadísticas del DANE (2016), se ha generado un declive durante los últimos meses de 2015, y se pronostica que continúe así por algún tiempo; durante este período la producción y ventas registraron diferencias negativas, que, de acuerdo con las encuestas, son debidas al tema del contrabando (ACICAM, 2015).

Crédito para el fortalecimiento del sector: el Ministerio de Comercio, a través del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE), busca impulsar un mayor crecimiento de la economía y de la industria colombiana, con el fin de apoyar la competitividad de las empresas. Entre las características incluidas en este plan, se encuentran nuevas líneas de crédito y beneficios tributarios, así como la simplificación de trámites y procedimientos (El Peletero, 2015a).

Tasa de cambio: la devaluación de la moneda ha afectado al sector del calzado tanto de forma positiva como negativa. El incremento del valor del dólar ha impactado el precio de los insumos, lo que ha llevado a que el costo del zapato se incremente; pero, por otra parte, los mercados extranjeros se ven atraídos por el mercado nacional y están invirtiendo en el producto colombiano, lo que se traduce en una mayor demanda en el mercado (Angulo Campos, 2015).

Factores sociales

Participación en ferias de calzado: hacer parte de eventos y ferias permite no sólo crecer la red de contactos de la empresa (proveedores, cliente), sino también dar a conocer el producto ofrecido. En Colombia se realizan varias ferias del calzado en todo el país; pero la que ha marcado un mayor interés para los inversionistas es la feria IFLS/EICI (Feria del Cuero, Calzado, Marroquinería, Insumos y Tecnología), que se realiza en Bogotá dos veces al año (El Peletero, 2015b).

Educación técnica: en Colombia se cuenta con ciertas instituciones, tales como el SENA, que buscan la profesionalización del sector calzado, que logran que las empresas sean más competitivas y que tengan mano de obra más calificada (El Peletero, 2015c). Además, se tiene el apoyo de grandes instituciones como ACICAM, al igual que de otras instituciones gubernamentales que buscan el crecimiento y mejoramiento del sector, a través de transferencias técnicas de conocimiento y capacitaciones (El Peletero, 2015a).

Factores tecnológicos

Tasa de transferencia tecnológica: a nivel de tecnología, el sector del calzado se ha visto impactado en su productividad, y aún se depende mucho del recurso humano (artesanos) para la finalización y producción del calzado. Son pocas las empresas que han logrado invertir en maquinaria para mejorar sus procesos e incrementar su productividad; esto debido a los altos costos de inversión, al acceso limitado a financiación, a la escasez de proveedores con maquinaria especializada y, sobre todo, a la mano de obra especializada. Sin embargo, debido a la creciente dificultad de la oferta de trabajadores para las industrias del sector, ciertas empresas han estado evaluando la automatización de las líneas de producción a través de máquinas que realizan diversas operaciones (corte, pegado y desbastada, entre otras) (Coelho, 2016).

Sistemas de Información (TIC): el mundo de las TIC ha crecido rápidamente, y cada vez es más el apoyo de estas herramientas, como soporte a los procesos y actividades desempeñadas en las empresas, que buscan llevar un mejor control de las empresas,

mejorar la toma de decisiones y llevar un registro de la información de las operaciones de la compañía. Es el caso de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés),⁵ que permiten planificar los recursos de la empresa, centralizando el control sobre la información, y que apoyan los diferentes procesos de la compañía (Narrea Jurado, 2016).

Factores ambientales

Políticas de responsabilidad social ambiental: el sector del calzado trabaja con artículos naturales como el cuero, que son afectados por medio del uso de químicos, en procesos que genera inconformidades. Por esta razón, se busca que las empresas tomen más conciencia de la responsabilidad social, y que adopten estrategias organizacionales, acciones y formas de comunicación que involucren los principios señalados por la ISO26000 (Striedinger, 2014).

También se cuenta con el cuidado de pieles exóticas, como es el caso de la piel de cocodrilo, donde la comercialización y fabricación de productos con estas pieles se encuentra restringida por la Ley 84 de 1989, Artículo 33, que indica que el comercio de animales silvestres sólo podrá efectuarse cuando éstos sean obtenidos de zocriaderos certificados (Congreso de Colombia, 1989).

Utilización de residuos sólidos: la Ley 9 de 1979 (Senado de la República, 1979) establece las medidas sanitarias sobre el manejo de los residuos sólidos. En el proceso de producción de calzado se genera una gran cantidad de residuos sólidos tales como retales de plástico, restos de piel, aceites usados, papel entre otros; es por ello que las empresas del sector deben realizar un tratamiento apropiado según la ley.

Factores legales

Ley anticontrabando: este proyecto de ley busca apoyar a las empresas colombianas que se han visto afectadas por el ingreso del mercado extranjero ilegal, y que permitirá mejorar el

⁵ *Enterprise Resource Planning.*

empleo, la seguridad y la competitividad de las empresas. Para el caso del sector del calzado, esta ley les permitirá reactivar el sector, ya que, debido a la importación de zapatos chinos de contrabando, subfacturados y ofrecidos en el mercado a precios mínimos, han afectado la industria colombiana, y han estado a punto de sacarla del mercado (El Peletero, 2015d).

Facturación e IVA: el gobierno tiene establecido el impuesto de valor agregado, el cual se debe reflejar en la facturación emitida a los clientes. En el sector del calzado, ciertas empresas comercializan sin factura para evitar el pago del impuesto, con el fin de alcanzar precios más competitivos, especialmente con respecto a los precios de los productos chinos, los cuales han estado afectando claramente a las empresas que facturan legalmente a sus clientes, ya que no pueden competir con los precios de su competencia.

Legislación laboral: las empresas del sector del calzado dependen totalmente de la mano de obra de sus empleados, por lo cual están regidas por la legislación laboral impuesta por el gobierno. Los ajustes realizados cada año, así como el incremento del salario mínimo, las afectan, ya que se presenta la posibilidad de que el empleado exija su reajuste o encuentre mejores opciones laborales.

En síntesis, de acuerdo con lo arrojado por el análisis PESTAL, cabe resaltar que una de las variables que más influye en el sector en sus diferentes aspectos es el tema del contrabando, debido a su impacto en el mercado nacional, al competir con precios bajos gracias a sus economías de escala y a los precios difíciles de alcanzar para el sector del calzado nacional; es así como el sector ha optado por buscar otras opciones con las cuales pueda minimizar el precio de sus productos, tales como la informalidad en la facturación. El gobierno, buscando regular este mercado, ha propiciado el desarrollo de una nueva ley, con la cual se puedan contrarrestar los efectos del contrabando y se logre proteger el mercado nacional.

4.1.2. Análisis del Diamante competitivo de Porter

A continuación se analizan diferentes variables competitivas para cada uno de los componentes del Diamante de Porter, que inciden positiva y negativamente en el sector,

como son: el contexto para la estrategia y la rivalidad, las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo y las condiciones de la demanda.

Contexto para la estrategia y la rivalidad

- En Colombia se ha implementado la inclusión de la industria del cuero en el Programa de Transformación Productiva (PTP), lo cual favorece al sector del calzado, el cual está conformado por cerca de 30.000 empresas. A su vez, la participación directa del gobierno como un aliado de los empresarios ofrece un acompañamiento que facilita y acelera la productividad y la competitividad, orientando y potencializando las capacidades para aprovechar al máximo sus ventajas comparativas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).
- Los tratados de libre comercio (TLC) son para el sector del calzado una gran plataforma para darle un giro positivo a la industria productora. Es claro que las condiciones del mercado colombiano no pueden competir con los bajos costos de países pioneros en la comercialización de calzado, como lo son China e India. El sector tiene como reto, por medio del PTP, comenzar a trabajar en cadena, explorando nuevos planes de mercadeo, la innovación de diseños y el desarrollo de nuevos productos, donde su valor agregado sea la propuesta de moda, las tendencias y el uso de materiales ecológicos diferente, artesanales, que le den distinción al producto colombiano, para poder así incursionar y conquistar los mercados de EE. UU., Canadá y Europa. Se identifica la necesidad de hacer los cambios de modelo de gestión empresarial, porque se evidencia que un 96% de las empresas productoras son micro y pequeñas, y manejan sus negocios como un proceso artesanal, factor que no favorece la competitividad en los mercados internacionales:

Un estudio realizado por Proexport afirma que en total 1.160 empresas trabajan en este sector: 239 venden más de US\$10.000 en calzado y 316 están en el mismo rango, pero en productos de cuero y sus manufacturas. Y además se muestra que tienen cómo aprovechar

los tratados de Estados Unidos, Canadá, así como el de la Unión Europea (Cubillos Murcia, 2013).

- En la actualidad, se evidencia una desventaja para los productores de calzado en Colombia, a la hora de adquirir los insumos primarios para el desarrollo de la actividad. La devaluación del peso colombiano frente al dólar hace más atractivos otros mercados internacionales para algunas curtiembres, lo cual, o disminuye la disponibilidad de pieles para el mercado colombiano, o aumenta sus precios, que son factores que no favorecen la competitividad del sector.
- El Artículo 230 del Código Laboral Colombiano favorece a las empresas que se especializan en el desarrollo de calzado ergonómico, confortable y seguro, para la dotación (Ministerio de Educación Nacional, 2015).
- El gobierno de Colombia debe velar por el cuidado de los recursos naturales y proporcionar espacios saludables; esto explica el creciente interés de algunas curtiembres en implementar procesos que disminuyan el impacto adverso que causan al ambiente por causa de sus procesos productivos. La inversión en producción limpia es un componente más para desarrollar estrategias y mejorar su productividad, con responsabilidad social y ambiental.
- La mayor parte del sector está conformado por microempresas que tienen altos niveles de informalidad y de ilegalidad (no facturación), en un mercado local con bajas economías de escala.

Condiciones de los factores

- El sector del calzado en Colombia desarrolla una de las actividades más representativa de la industria nacional, y también hace parte de la cultura. Es una tradición arraigada que ha trascendido fuertemente, pese a las dificultades en su manufactura. La producción de calzado en Colombia ha sido desarrollada por pequeñas unidades de negocios, micro y pymes, con prácticas artesanales, lo que ha impedido potencializar esta actividad. Las características que se encuentran en esta industria son las siguientes: empresas empíricas, que carecen de buenas prácticas administrativas, y sus propietarios

o administradores no tienen un título de pregrado; las consecuencias de esto se reflejan en procesos sin definir, o que quedan inconclusos; en la deficiencia en las prácticas administrativas de recursos y talento, lo que obstaculiza la proyección a futuro, la sostenibilidad y la competitividad. Existen necesidades, cuya no resolución afecta seriamente a estas empresas, como son: la de adquirir nuevas tecnologías, automatizar los procesos de producción y contar con un talento humano capacitado, que son variables necesarias para que el sector sea competitivo y agresivo en el mercado.

- Instituciones como el SENA y ACICAM buscan apoyar el sector, a través de la disposición de centros de capacitación para las diferentes áreas de la empresa, con el propósito de hacerlas más competitivas y que puedan contar con una mano de obra más calificada. Lo que buscan las instituciones es tener más personas técnicas y menos artesanos empíricos.

Industrias relacionadas y de apoyo

- Una de las ventajas del sector calzado es que cuenta con diferentes agremiaciones que buscan apoyarlo, y que manejan una comunicación directa con el gobierno y con sus instituciones.
- Debido a la devaluación de la moneda, las curtiembres, que son los proveedores de la principal materia prima para la industria del calzado, han enfocado su producción hacia el mercado exterior, y han descuidado el mercado local. Esto ha llevado a que haya escasez del cuero crudo, y problemas de calidad y disponibilidad de la materia prima, a precios competitivos. Por otra parte, en Colombia, en el sector del calzado no se cuenta con una relación de confianza entre el proveedor y el productor; es decir, se manejan compras al contado, lo que hace que para el productor sea mucho más difícil producir. Contar con un crédito con un proveedor es un proceso que puede tomar varios años. En otras palabras, se tiene un bajo comportamiento asociativo, cada uno busca el bien de la empresa, sin pensar en términos del bien del sector.

Condiciones de la demanda

- El cliente promedio del sector del calzado prefiere el precio por sobre la calidad del producto; es por ello que las empresas se han visto afectadas por la mercancía importada de China, la cual es producida con economías de escala superiores a la de la producción local, y maneja un precio deseable por el cliente, pero la calidad es muy baja, comparada con la del producto colombiano.
- El sector del cuero es uno de los más representativos de la industria colombiana: tiene para 2016 una participación del 0,20% en el PIB Nacional y del 1,88% en el PIB manufacturero, con un crecimiento del consumo de calzado a nivel nacional del 10,9% (DANE, 2016).

En resumen, para el Diamante de Porter, cabe resaltar dos principales aspectos: por un lado, el tema de la informalidad laboral y la falta de capacitación técnica a los empleados del sector, el cual lleva a las empresas al desarrollo de malas prácticas que ocasionan deficiencias en su producción y, por otro lado, la escasez en el apoyo mutuo de las diferentes empresas que conforman el sector (como el caso de las curtiembres); a pesar que se cuentan con iniciativas para motivar el clúster, aún falta mucho para que este se pueda acoger como una buena práctica, que busque el bien común y no sólo del sector.

4.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada

Con el fin de analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores, se tomaron en cuenta las siguientes barreras en el sector del calzado:

- *Economías de escala*: la mayoría de las empresas son micro y pymes, que dependen totalmente de la mano de obra de sus empleados. Desde este punto de vista, esta barrera es considerada baja para un nuevo competidor, pero se comercializan productos con economías de escala que desequilibran el mercado nacional, como es el caso del producto chino.

- *Diferenciación del producto*: esta barrera es considerada baja para los nuevos competidores, ya que la lealtad de los clientes es baja, buscan siempre un mejor precio, y a veces sacrificando la calidad del producto. Por otro lado, la innovación es baja, lo que permite que diferentes competidores puedan copiarle un producto a otro.
- *Costos cambiantes*: cambiar de proveedor es considerado una barrera baja, ya que en el mismo medio no sólo se pueden conseguir los mismos insumos, y estos no varían mucho de uno a otro, en calidad y precio, sino que tienen políticas de ventas similares, lo cual a la mayoría de las industrias no las induce a comprometerse con un solo proveedor.
- *Requisitos de capital*: para competir en el mercado actual se requiere de un buen capital; por un lado, los clientes (comercializadoras) exigen plazos de pago extensos; por otro lado, son muy pocos los proveedores que dan crédito, y los pocos que dan, es porque ya llevan tiempo con esas empresas y existe una confianza ganada.
- *Ventaja de los actores establecidos*: hay cierta ventaja para algunas empresas que se encuentran ubicadas geográficamente cerca de sus proveedores, y de otros competidores, como es el caso en el Restrepo,⁶ en Bogotá, pero esta no es significativa; sí ayuda en la optimización de costos en logística, pero no es considerado una barrera.
- *Políticas gubernamentales*: no hay nada en cuestión de licencias o restricciones que le impida a un nuevo competidor entrar en el mercado del calzado. Lo que se tiene son ciertas normas técnicas definidas por el ICONTEC, que buscan garantizar una mejor calidad en el producto ofrecido. Entre las normas que se tienen, están:
 - NTC 1638 FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema *modopoint*. Graduación de la longitud.

⁶ “En el barrio Restrepo es posible hallar establecimientos pertenecientes a todos los eslabones de la cadena productiva, excepto a los dedicados a curtiembres y fabricación de maquinaria utilizada en esta industria” (Forero, 2014, 107).

- NTC 1639 FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema *modopoint*. Características fundamentales.
- NTC 1640 FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema *modopoint*. Método de rotulado.
- NTC 1741 BOTAS DE CAUCHO PARA USO INDUSTRIAL.
- NTC 2396 CALZADO DE SEGURIDAD DE CUERO.

Estas normas buscan no sólo fomentar el crecimiento de la competitividad, sino que la calidad del producto colombiano sea bien visto por la inversión extranjera. En cuanto a políticas gubernamentales, no se tiene una barrera alta para un nuevo actor en el mercado de la industria del calzado.

El poder de los proveedores

El poder de los proveedores es bajo, ya que hay diferentes proveedores que ofrecen insumos similares, que compiten en precio y calidad; el precio se ve afectado por la devaluación del peso colombiano frente al dólar, ya que gran parte de los insumos son importados; esto hace que el precio pueda variar entre los diferentes proveedores, pero no significativamente. No hay monopolios de materias primas en el sector del calzado. Gran parte de las peleterías está conformada por microempresas, en las cuales el tamaño y el número de trabajadores son muy similares. Las peleterías comercializan la mayor parte de sus productos en las zapaterías, por lo cual hay una gran dependencia que hace que su poder de negociación sea bajo. Por esto, el costo de cambio de proveedor es bajo.

El poder de los compradores

Los compradores, que para el caso de las empresas productoras de calzado está compuesta por las grandes superficies, los mayoristas o los minoristas, manejan un poder alto debido a los siguientes aspectos que se toman en el sector:

- Los productos son muy similares.

- Hay poca innovación, lo cual complementa el punto anterior: no se diferencia entre un producto y otro.
- Debido a que los productos son muy similares, para el comprador el costo es bajo si desea cambiar de fabricante. El comprador siempre busca las mismas características del producto, con un mejor crédito.
- La calidad del producto de los compradores no se ve muy afectada por la de los de la competencia. Este es el caso del zapato chino, el cual compite en precios, pero no en calidad; pero, para los compradores es indiferente el tema de calidad, mientras se pueda comercializar a un buen precio.

Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos en el sector es baja, ya que el cambio del producto se puede dar por razones muy particulares, que no son de mucho peso. Son considerados como sustitutos del zapato cerrado, la sandalia o el tenis, los cuales cumplen la misma función. Un comprador se inclinaría a comprar un sustituto, más porque sea más cómodo, que por temas de costos.

La rivalidad entre competidores existentes

El crecimiento del sector es lento, y se presentan caídas y subidas en el PIB, pero con una variación porcentual pequeña, por lo cual los competidores luchan por su participación en el mercado, lo que hace que la rivalidad sea más intensa. Los competidores en su mayoría son microempresas, por lo cual la rivalidad es más alta, ya que cada empresa busca incrementar su porción de mercado.

De acuerdo con el análisis arrojado por las cinco fuerzas de Porter, se puede percibir que el poder de los compradores es la más alta, debido a los diferentes impactos a los que se ha visto sometido el mercado: por un lado, el precio bajo de una economía en escala y, por el otro, la falta de innovación del sector, lo que no hace diferenciable un producto de otro. La innovación es uno de los aspectos en los cuales el sector debe trabajar, para poder competir con un mejor producto, que tenga mejores características y que le brinde una nueva

propuesta de valor al cliente diferente a la del precio, que es por la cual se inclina actualmente.

4.1.4. Análisis de la cadena de valor

Tomando como base la cadena de valor genérica definida por Porter, se detallan a continuación las actividades primarias y de apoyo para la empresa Calzado Betts.

Actividades primarias

Logística de entrada: Calzado Betts no tiene un área encargada para estas actividades, son desempeñadas por el gerente de la compañía. Se tiene ubicado un espacio en la empresa para el bodegaje de los insumos, que son controlados por demanda; es decir, a medida que se va consumiendo, se le notifica por anticipado al gerente cuál insumo está próximo a agotarse. Se cuenta con un coordinador de despacho, que se encarga de la distribución de los insumos a través de la operación.

Operaciones: las actividades productivas están divididas en las siguientes operaciones: cortada, desbastada, guarnecida, soladura y terminada. A continuación se describe cómo está compuesta cada una de éstas y cuál es su función.

Cortada: el coordinador de despacho le asigna a la operación los insumos, tales como: pieles, odenas y forros, y su tarea (referencia y número de pares). El operario corta o troquela las diferentes piezas que componen un zapato, cuya cantidad y forma puede variar según el tipo de referencia. La capacidad de producción de esta área oscila entre 80 y 100 pares por día. Debido a que se realiza por demanda requerida y el proceso es sencillo y poco complejo, solo se cuenta con un operario.

Desbastada: es la operación en la que se toma cada una de las piezas cortadas en el paso anterior y se les hace un corte ligero, removiendo el grosor del cuero, con el fin de facilitar el armado del zapato. La capacidad de producción de esta área oscila entre 150 y 200 pares por día. No se cuenta actualmente con un operario para realizar estas actividades, por lo cual esta tarea es desempeñada por el gerente de la compañía.

Guarnecida: una vez las piezas son desbastadas, pasan al proceso de guarnecida, donde se unen a través de diferentes costuras, que pueden variar dependiendo del tipo de referencia. Debido a que esta es una operación más dispendiosa, esta área cuenta con tres operarios: uno interno, y dos que operan por maquila. La capacidad de producción está entre 60 y 75 pares por día.

Soladura: es uno de las operaciones más complejas en toda la producción del zapato, y depende en gran parte de la habilidad del empleado. En esta área se toman las piezas ya guarnecidas y se montan en hormas para darles la talla y la figura; una vez se realiza el montaje, se pasa al pegado de la suela. Actualmente, la compañía no cuenta con la tecnología suficiente para apoyar esta operación, por lo cual depende mucho de la mano de obra del empleado y de su habilidad. Esta área cuenta con tres operarios, y su capacidad de producción oscila entre 65 y 75 pares por día.

Terminada: aquí se realiza la etapa final del proceso productivo del zapato. Una vez el zapato tiene la suela, pasa a esta sección, donde se le realizan los retoques finales: limpieza, aplicación de tintas y betún, puesta de cordones (para las referencias requeridas), control de calidad, empaque y embalada. La operación de terminada cuenta con tres operarios, y su capacidad de producción puede oscilar entre 50 y 70 pares por día.

Logística de salida: la actividad está dividida en dos partes: por un lado, el embalaje y empaclado, que son realizados en la operación de terminada, y por el otro, la distribución del producto al cliente, que es realizada por el gerente general.

Mercadeo y ventas: no se cuenta con un área que se encargue de esta actividad. La producción actual depende de contratos anteriores establecidos entre los clientes y la empresa. Cuando un contrato finaliza o la producción decrece, el gerente general contacta a sus clientes para ofrecerles sus productos y cerrar nuevos contratos; es algo que se hace por demanda, más que por actividad del día a día de la empresa.

Servicio: cuando el cliente encuentra algún defecto en el producto entregado, le informa a la compañía, donde se verifica si los defectos vienen de una mala producción o del desgaste del producto. Si es defecto de producción, se reemplaza por uno nuevo, y el recibido es

arreglado para una posterior venta. Si es por desgaste natural de los materiales, se le explica al cliente los motivos de los defectos y porque no amerita un cambio como garantía.

Si bien las actividades primarias cumplen con la función de generar un producto final terminado de acuerdo con las especificaciones de los clientes, aún se presentan muchos reprocesos y falta de control en las diferentes etapas de producción, debido a la ausencia de soporte de las TIC y de la manipulación manual, aún requerida para la fabricación del calzado, especialmente en la operación de soladura.

Actividades de apoyo

Adquisición: es desempeñada por el gerente general. La empresa busca tener reserva de materiales en su bodega para los principales insumos, tales como pieles, forros y pegantes; pero, para otros insumos como ojaletes y cordones, se dan por demanda, y de acuerdo con los pedidos que hayan sido registrados. El determinar la cantidad de material requerido para un pedido específico se basa en la experiencia que tiene el gerente general.

Desarrollo tecnológico: Calzado Betts es una compañía que depende mucho del trabajo manual de sus empleados, aunque cuenta con ciertas máquinas que apoyan el proceso productivo, tales como la cardadora, la desbastadora, la pegadora de suelas, la cosedora y la troqueladora. Aún se requiere invertir en tecnologías que apoyen la producción, como también incrementar el uso de las TIC para el control de sus procesos y para la toma de decisiones.

Administración de recursos humanos: los contratos son realizados directamente por el gerente general; su estrategia se basa en un proceso de referidos. De acuerdo con la opinión del gerente, el personal del sector del calzado es difícil de administrar, porque los zapateros (artesanos) son empíricos, con mucho conocimiento en el quehacer, pero sin academia, lo que hace que la administración sea más autocrática.

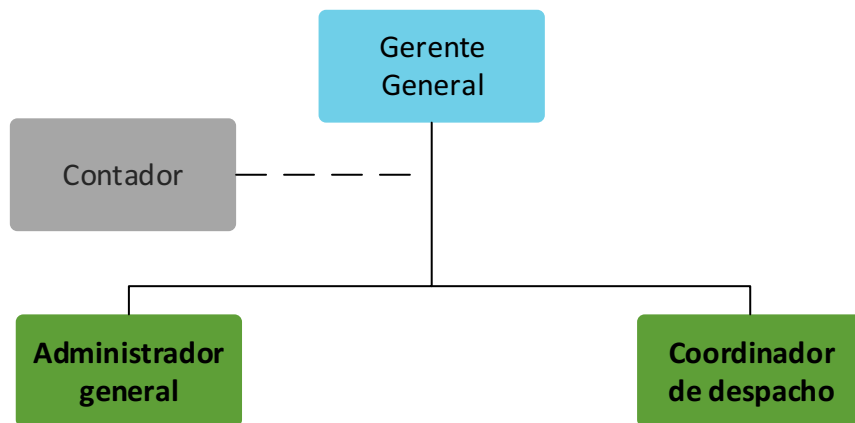
Infraestructura organizacional: estas actividades están divididas en dos partes. Por un lado, las actividades contables son realizadas por un tercero, con un contrato por prestación de servicios, mientras que, por otro lado, asuntos como el pago de impuestos y del seguro social son ejecutados por el gerente general y por el administrador.

Las actividades de apoyo tienen total dependencia de las funciones del gerente general y del administrador general. Esto hace vulnerable a la compañía, ya que al contar con la ausencia de alguna de estas dos posiciones, podría ocasionar el retraso de las actividades primarias, e incluso el paro total de la producción. Otro aspecto para resaltar es el insuficiente manejo de las tecnologías de información, el cual incurre en la pérdida de control de la información, del control de las actividades de operación y del manejo por parte del gerente general, para la toma de sus decisiones.

Organigrama actual

A continuación, en el diagrama 6 se detalla el organigrama actual de la compañía Calzado Betts.

Diagrama 6. Organigrama de Calzado Betts



Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en el diagrama 6, existen muchas falencias al nivel de la estructura actual de la empresa, ya que no se tiene la suficiente desagregación de las funciones, y la gran parte de estas, tales como comerciales, recursos humanos e inclusive ciertas operativas,

recaen sobre el gerente general, lo que ocasiona una dependencia de este cargo para la operación de la compañía.

4.1.5. Matriz DOFA

De acuerdo con los diferentes resultados obtenidos mediante las distintas herramientas y con la información recopilada, se genera la siguiente matriz DOFA (tabla 3), que sintetiza los hallazgos encontrados.

Tabla 3. Matriz DOFA

Análisis externo / Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relación con los clientes. 2. Empresa reconocida en el gremio y en el sector. 3. Buena relación con los proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de mano de obra calificada. 2. No se cuenta con un área de innovación. 3. Falta de tecnología apropiada y de punta para la producción del calzado. 4. Controles y procesos manuales. 5. Dependencia de la mano de obra del artesano.
Oportunidades	FO	DO
Presencia de agremiaciones en el sector	<p>Aprovechar la presencia de agremiaciones para impulsar mayor comercialización y construir marca en el país.</p> <p>Apoyarse de las agremiaciones para impulsar el clúster en el sector para las principales ciudades.</p>	Generar planes de capacitación y entrenamientos para los trabajadores, buscando especializarlos a través de las agremiaciones que apoyan el sector.
Medidas y regulación al contrabando	Tomar ventaja de las futuras restricciones del contrabando, para posicionar la presencia del producto	Invertir en nuevas tecnologías de punta, que permiten generar un producto más competitivo,

Análisis externo / Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	a nivel nacional.	aprovechando la regulación del calzado de contrabando. Implementar un área de innovación, que permita darles un valor agregado a nuestros clientes, con el desarrollo de nuevos diseños.
Iniciativas en el sector por parte del gobierno	Hacer parte de las diferentes iniciativas propuesta por el gobierno, para fortalecer la empresa y hacerla más competitiva.	Integrarse a la propuesta del gobierno, con el fin de ser parte del clúster que se propone articular, buscando una mejor producción y ser más competitivos.
Participación de entes académicos gubernamentales	Conocer los planes académicos ofrecidos por los entes gubernamentales e involucrar a los empleados en dichos planes, de acuerdo con su crecimiento profesional.	Obtener referencias laborales de los recién egresados de los diferentes entes académicos, con el fin de incluirlos dentro del proceso de selección. Desarrollar planes de entrenamiento y capacitación para los empleados, con la ayuda de los entes académicos gubernamentales.
Acceso al área de las TIC	Desarrollar una página web que permita fomentar un nuevo canal para los clientes. Buscar <i>software</i> especializado en el sector del calzado, a través de las agremiaciones y entes gubernamentales, que permitan organizar los procesos y la información.	Implementar sistemas para el apoyo de los procesos y los controles. Capacitar a los empleados en el uso de las TIC (nuevos sistemas e internet), garantizando un equipo idóneo para la producción de un producto más competitivo.
Amenazas	FA	DA
Entrada de competencia extranjera	Posicionar la marca y generar planes de mercadeo, que permitan construir una imagen del producto a nivel nacional.	Implementar proyecciones de negocio que permitan generar presupuesto, con el fin de definir un rubro para investigación e innovación que permita competir con la competencia. Diseñar nuevas marcas, a través de la creación de un área de innovación, que impulse nuevos diseños y una nueva imagen.
Fluctuación de precios de las materias primas	Establecer precios y contratos con los proveedores, a través de la buena relación que se tiene con éstos, para obtener un mayor poder de	Buscar tener un mejor poder negociación con los proveedores, manteniendo la buena relación que se tiene y fomentando la creación de un

Análisis externo / Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	negociación.	clúster en el sector.
Altos índices de informalidad laboral y personal empírico	Buscar el apoyo de las agremiaciones y de los entes gubernamentales académicos, para liderar planes de capacitación y para fortalecer el nivel académico de los empleados y del gremio del sector.	Apoyar a las agremiaciones y entes que apoyan al sector del calzado, en la creación de capacitaciones y cursos dirigidos a éste, en diferentes aspectos, tales como producción, administración y logística.

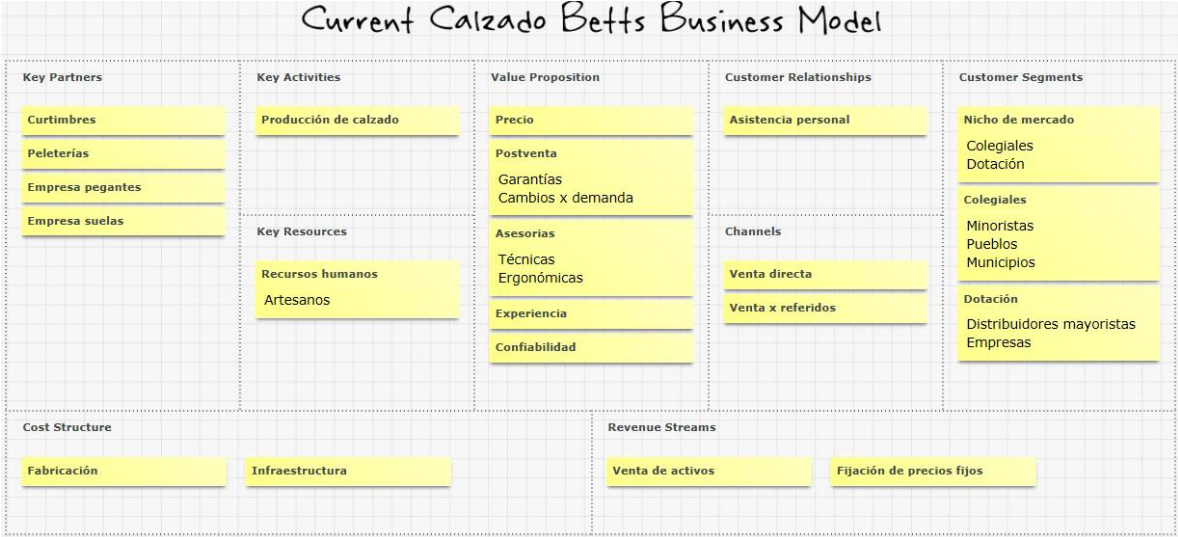
Fuente: elaboración propia.

4.2. Propuesta estratégica y modelo de negocio

4.2.1. Modelo de negocio

Una vez identificadas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, y tomando como base el actual modelo de negocio de la empresa, se busca plantear un nuevo modelo de negocio, que permita aprovechar las oportunidades y fortalezas para hacerles frente a las debilidades y amenazas. A continuación, en el diagrama 7 se describe el modelo de negocio actual de la compañía, a través de los nueve módulos del modelo canvas de Osterwalder & Pigneur (2011).

Diagrama 7. Modelo de negocio actual de Calzado Betts



Fuente: elaboración propia.

Asociaciones clave: con el fin de entregarle una propuesta de valor a sus clientes, Calzado Betts depende de la buena relación con sus proveedores, tales como curtimbres, peleterías, empresas de pegantes y empresas de suelas. Estas empresas son claves para desempeñar las actividades clave de la compañía. Calzado Betts ha logrado mantener una buena relación con sus proveedores, como resultado de su política de pronto pago, y del tiempo y experiencia en el sector, lo que le ha permitido lograr fortalecer el poder de negociación, y adquirir mejores créditos y con mayores plazos.

Actividades clave: la actividad clave para la compañía Calzado Betts es la producción de calzado de dos tipos: dotación y colegiales.

Recursos clave: Calzado Betts es una compañía que depende mucho de la mano de obra del artesano para la producción del calzado; a pesar de que cuenta con cierta tecnología para automatizar sus procesos de producción, aún no cuenta con el recurso humano especializado para operar la maquinaria.

Propuesta de valor: Calzado Betts ha logrado mantener la lealtad de sus clientes debido a las siguientes propuestas de valor que actualmente ofrece:

Precio: el precio del producto es competitivo en el mercado, de acuerdo con la calidad del producto ofrecido. Por ello, no se puede comparar con el precio del producto chino, ya que la calidad del zapato de Calzado Betts es mucho mejor, pero sí puede ser comparado con el producto nacional, donde el precio es más competitivo y a gusto del cliente.

Asesorías: Calzado Betts no es como cualquier otra empresa que ofrece simplemente su calzado; también asesora a sus clientes, guiándolos en los conceptos técnicos, como, por ejemplo, qué material se usa para los productos, cuáles tienen mejor calidad que otros y cómo minimizar el costo del zapato, e indicándoles los impactos que se obtienen al realizar estos cambios en el producto. Este proceso de asesoría le da un valor agregado a los clientes, buscando siempre tener una mejor relación con éstos y un apoyo para el producto.

Experiencia: Calzado Betts es una compañía con varios años en el mercado, en el sector del calzado, lo que la ha posicionado como una compañía con gran experiencia, que les da una mayor confiabilidad a los clientes y les garantiza calidad y servicio.

Servicio posventa: el servicio de garantías y cambios de zapatos por demanda ha buscado brindarles un mejor servicio a los clientes de Calzado Betts. Al cliente se le da la opción de reemplazar un par de zapatos por uno nuevo, que haya comprado y que tenga defectos técnicos de producción. El par reemplazado pasa por un proceso de reparación, para luego ser vendido nuevamente.

Canales: actualmente Calzado Betts tiene dos canales para ofrecer sus productos a sus clientes. Uno es la venta directa, en la cual, a través de una cita concertada, se le lleva al cliente y se le presenta un muestrario de los productos. El otro canal usado es la venta por referido; este se crea a través de los clientes actuales de la compañía, los cuales les dan a sus colegas referencias buenas del producto, logrando así captar nuevos clientes.

Relación con los clientes: usando los canales mencionados y la propuesta de valor indicada, Calzado Betts mantiene una relación cercana con los clientes. Siempre se cuenta con una asistencia personalizada, ya sea a través de una llamada, un correo electrónico o una comunicación personal.

Segmentos de clientes: dada la especialidad del calzado ofrecido por la compañía en cuanto a dotación y colegiales, naturalmente se dividen en dos los segmentos de mercado. Por un lado, se tiene el nicho de mercado para los colegiales, y por otro lado, el nicho de mercado de dotación.

Colegiales: este mercado está dirigido a municipios pequeños y a pueblos dentro del departamento de Antioquia y a distribuidores minoristas.

Dotación: este mercado está dirigido a distribuidores mayoristas y a empresas dentro del departamento de Antioquia, manteniendo una relación B2B.

Estructura de costes: se identifican dos principales costes dentro del modelo de negocio de Calzado Betts, que son fabricación e infraestructura.

Fabricación: todos los costes en los que se incurre en la actividad principal de fabricación de calzado, tales como mano de obra y compra de insumos.

Infraestructura: se requiere una infraestructura para la fabricación del calzado. Aquí se incluyen costes tales como servicios públicos, servicios IT, infraestructura física y mantenimiento de máquinas.

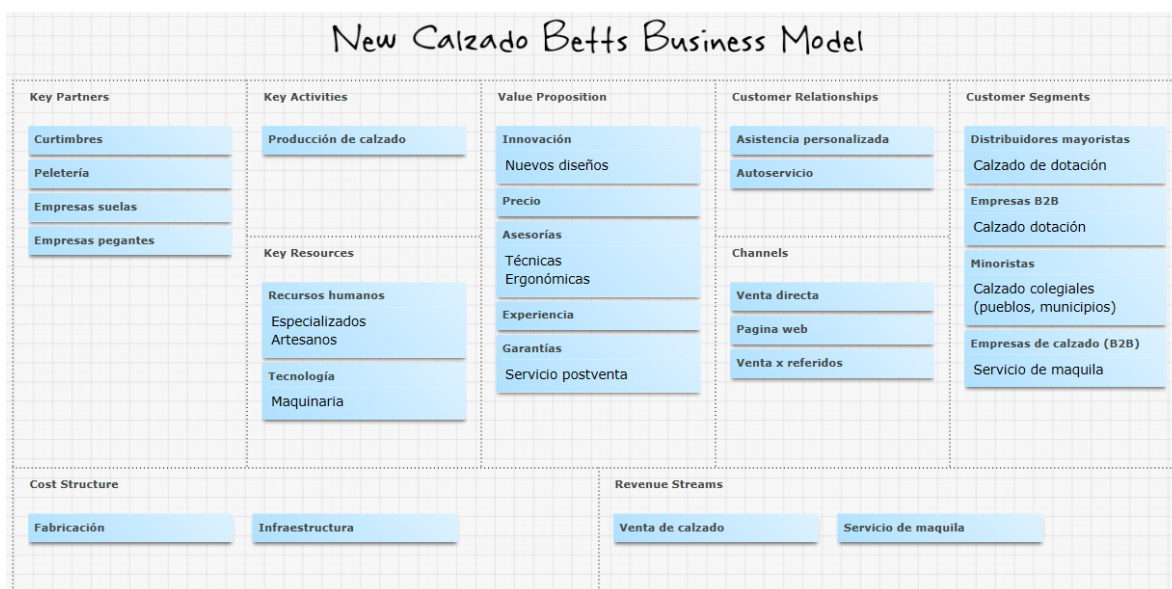
Flujo de ingresos: Calzado Betts genera ingresos que son resultado de su actividad principal, que es la producción de calzado. Todos sus ingresos son obtenidos a través de su venta de activos (calzado de dotación y colegiales).

Se proponen ciertos cambios en el modelo de negocio de Calzado Betts. En el diagrama 8, se muestran los detalles del nuevo modelo.

Recursos clave: en este módulo se proponen ciertos cambios, entre los que se incluyen: por un lado, remover la dependencia que se tiene del artesano y contratar un recurso humano especializado buscando apoyo de las entidades gubernamentales como el SENA y las

agregaciones del sector. Por otro lado, adquirir nuevas máquinas (montadoras) para el área de soladura, las cuales, con los recursos técnicos especializados, permitirán mejorar los niveles de producción de la empresa.

Diagrama 8. Propuesta modelo de negocio calzado Betts



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de valor: implementar en la empresa una nueva área de innovación, que esté enfocada a la producción de nuevos diseños y que permita generar una nueva propuesta de valor para los clientes.

Canales: aprovechando el crecimiento agresivo de las TIC, se busca implementar un nuevo canal, que se haría a través de una página web, con el cual se pueda llegar a los clientes, para darles un servicio más rápido y ágil. Este nuevo canal busca mejorar la relación con los clientes actuales y captar otros nuevos, a través del comercio electrónico.

Flujo de ingresos: a partir de los cambios realizados en los recursos clave, se busca generar nuevos ingresos a través del servicio de maquila. Grandes empresas de calzado se apoyan

en el servicio de maquila de pymes y microempresas, pero para ello es necesario ajustar tanto los tiempos de producción como la calidad requerida.

Segmento de cliente: con este modelo se busca obtener un nuevo mercado, que son las empresas grandes de calzado.

4.2.2. Mapa estratégico

Para establecer el mapa estratégico, con el apoyo de la gerencia general se propone la siguiente postura estratégica, basada en las necesidades de la empresa, y en la que se detalla lo que se quiere y adónde se quiere llegar (tabla 4). Para ello, se definen los siguientes lineamientos.

Misión

Somos una fábrica de calzado íntegramente colombiana, cuya finalidad es el diseño, fabricación y comercialización del calzado de dotación institucional y colegial. Contamos con un grupo de personas capacitadas y de tecnología adecuada para el desarrollo de los procesos de producción, buscando un mejoramiento continuo y enfocando nuestros productos al sector empresarial y minorista.

Visión

Seremos una empresa destacada en el sector del calzado para dotación y colegial, con un crecimiento del 10% anual del mercado, a partir de productos con diseños propios, modernos que correspondan a las necesidades de los clientes.

Valores

Lealtad: relaciones de trabajo fuertes, y basadas en la fidelidad y el cuidado mutuo de quienes formamos parte de nuestra organización.

Trabajo en equipo: valoramos la unión de capacidades, que trabajen de forma global y comprometida para alcanzar metas en común y para lograr el desarrollo continuo y sostenido de la empresa y de sus colaboradores.

Servicio: desarrollar acciones específicas y firmes que cumplan con las expectativas de los clientes, en cuanto a tiempo, calidad y eficiencia en todos los procesos de la empresa.

En la tabla 4 se denota el mapa estratégico planteado para la empresa Calzado Betts.

Tabla 4. Cuadro balanceado de mando

Cuadro balanceado de mando			
Perspectivas	Objetivos	Indicador	Metas
Financiero	Incrementar el ingreso por ventas.	$[(\text{Ventas netas período actual} - \text{ventas netas período anterior}) / (\text{Ventas netas período actual})] * 100.$	10% por año.
Clientes	Captar nuevos clientes al nivel nacional.	Número de clientes nuevos por año.	Dos por año.
Procesos	Diversificación de productos.	Número de productos nuevos por año.	Dos por año.
	Aumentar productividad.	$(\text{Cantidad de pares producidos}) / (\text{Cantidad de pares producidos proyectados}) * 100.$	85% mensual.
		$\text{Cantidad de pares producidos} / \text{Número de horas hombre invertidas}.$	Entre 0,48 y 0,58.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar personal para el uso de nueva tecnología.	$(\text{Personal capacitado} / \text{personal total}) * 100.$	100%.
	Disminuir rotación de personal.	$(\text{Número de renuncias o despidos} / \text{número promedio de empleados}) * 100.$	<3% anual.

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Estructura y mapa de procesos

En el diagrama 9 se presenta el mapa de procesos propuesto para la empresa Calzado Betts.

Procesos estratégicos

Gestión gerencial: este proceso vela tanto por que se cumplan los objetivos estratégico indicados en el mapa estratégico como también por el direccionamiento de la compañía, por el planteamiento de estrategias, la revisión de informes de venta y el cumplimiento de las metas.

Diagrama 9. Propuesta mapa de procesos de Calzado Betts



Fuente: elaboración propia

Procesos misionales

Los procesos misionales continúan de la misma forma como se muestran en el análisis de la cadena de valor, pero indicando los siguientes cambios:

- El proceso de desbastada pasa a ser parte del área de guarnecida, buscando remover la tarea operativa realizada por el gerente general y transferirla al grupo de guarnecedores.
- Los coordinadores del área de producción lideran los procesos de logística de entrada y salida.

Procesos administrativos

Recurso humano: abarca las actividades del área de talento humano, tales como, reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, capacitación, desarrollo y evaluación, como también las políticas de higiene, de seguridad industrial, de evacuación y de control. También hacen parte de este proceso las actividades correspondientes a la liquidación de nómina y prestaciones de los empleados.

Gestión de compras y facturación: este proceso está dividido en dos partes: por un lado, se tiene el proceso de compras, con actividades tales como, búsqueda de proveedor, generación de orden de compra, adquisición, pago proveedores; y por otro lado, se tiene el proceso de facturación a los clientes, el cual cubre actividades como generación de factura a clientes, cobro a clientes, manejo de cartera, recaudo y reportes del área financiera.

Gestión financiera: el proceso de gestión financiera abarca las siguientes actividades realizadas por el contador: informes financieros, elaboración de estados financieros y reportes a entes gubernamentales.

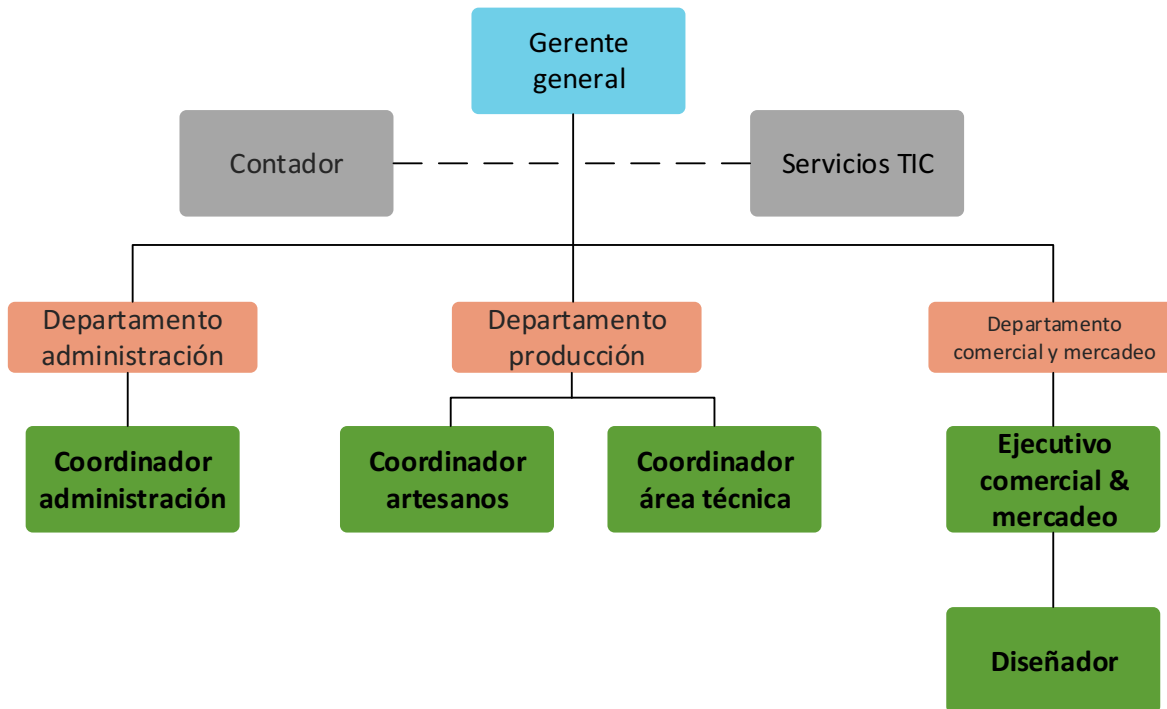
Gestión comercial y mercadeo: se encarga de mantener informados a los clientes, a través de los diferentes canales, acerca de los productos que ofrece la compañía; adicionalmente, de captar pedidos, hacer visita a los clientes, determinar los requisitos del cliente y comunicar los pedidos al área de producción y compras. Este proceso se encarga también de retener a los clientes a través de estrategias de fidelización, así como del manejo de garantías y descuentos.

Sistemas de información: este proceso se encarga de apoyar la compañía, a través de las tecnologías de información, buscando tener registros que apoyen la toma de decisiones y los seguimientos al cliente, al proveedor y a los procesos internos.

Estructura y nuevo organigrama

Con el fin de sustentar el nuevo modelo de negocio, al igual que cada uno de los procesos indicados en el diagrama 10, se plantea la siguiente estructura.

Diagrama 10. Propuesta estructura Calzado Betts



Fuente: elaboración propia.

Gerente general: lidera la estrategia corporativa; obtiene sinergias en los diferentes departamentos que están comprometidos con el alcance real, los objetivos, las metas y los presupuestos, y vela por los intereses de la compañía. También analiza, mide y evalúa los procesos que permiten desarrollar la planeación estratégica. Interviene en las negociaciones especiales que comprometen la estabilidad y la economía de la compañía.

Contador: reúne, analiza e interpreta la información, haciendo que los números sean entendibles para los interesados. Facilita la toma de decisiones a los diferentes departamentos y a la gerencia; es decir, traduce a cifras las actividades de todas las áreas de

la empresa. También vela por que la contabilidad se lleve de acuerdo con las normas establecidas en Colombia.

Servicios TIC: apoya a la compañía en lo referente a tecnologías de información y da soporte en los diferentes sistemas de información que apoyan la operación comercial, los inventarios, la facturación y lo contable. También participa en el desarrollo de nuevas funcionalidades, de acuerdo con lo requerido por el negocio. Vela por que la información se encuentre respaldada y pueda ser restaurada cuando sea necesario.

Coordinador administración: se encarga de todos los aspectos administrativos de la empresa, tales como facturación a los clientes, pago a proveedores y pago de nómina, entre otros. También se encarga del proceso de gestión humana, con el apoyo del gerente general.

Coordinador artesanos: el coordinador de artesanos está encargado de la producción que continúa siendo realizada manualmente, se encarga del despacho al grupo de artesanos y del control de la producción de este mismo grupo. Lo que se busca con este cargo es mantener la transición a la producción tecnificada, mientras el grupo de artesanos se capacita y toma el conocimiento requerido para hacer parte de la producción tecnificada.

Coordinador área técnica: a diferencia del coordinador de artesanos, este es un rol más técnico, pues tiene a su cargo el área de producción tecnificada. Vela por la calidad y los tiempos de producción, en cada una de las etapas de cortada, guarnecida, soladura y terminada.

Ejecutivo comercial y mercadeo: se encarga de determinar el mercado objetivo, analizar la competencia y determinar las ventajas competitivas; de realizar visitas técnicas y comerciales a los clientes y de incrementar la base de clientes de la compañía. Tiene continua comunicación con el diseñador, para la realización de nuevos productos.

Diseñador: este nuevo rol busca apoyar la investigación y la innovación, participa en la generación de nuevos modelos y productos al cliente, enfocándose en aspectos como la ergonomía, el diseño y la calidad, que permitan darle un valor agregado al cliente.

5. Conclusiones

Es importante resaltar que las herramientas administrativas de diagnóstico utilizadas en el desarrollo de este trabajo investigativo permitieron analizar el entorno externo e interno de la compañía Calzado Betts. Con la información que éstos arrojaron, se pudo definir una estrategia y un modelo de negocio, que se ajustan mucho mejor a las tendencias del sector y a las circunstancias actuales del mundo globalizado.

Se hace pertinente mencionar que el uso de herramientas administrativas es de gran importancia para las empresas del siglo XXI, ya que permiten encontrar los cambios requeridos en las compañías, que les permitan actuar de acuerdo con la estrategia que se propicia en los tiempos actuales.

Calzado Betts es un ejemplo de la informalidad laboral que afecta al sector del calzado en Colombia. El conocimiento y forma de operar de esta industria ha sido transmitido de generación en generación, y no por estudios ni por capacitaciones. Si se quieren aprovechar las ventajas de las nuevas maquinarias, entonces hay que propiciar la creación de programas de estudio que capaciten a nuevos artesanos tecnificados.

Es de resaltar que, con el apoyo de los entes gubernamentales y de las agremiaciones, se puede acceder a recursos que permiten realizar las adecuaciones y aumentar la capacidad de producción de las pequeñas empresas, como lo es Calzado Betts, y lograr la competitividad tan necesaria en el mercado globalizado de hoy.

6. Referencias bibliográficas

- ACICAM (2015). *¿Cómo va el sector? Enero a octubre 2015*. Recuperado de <http://acicam.org/como-va-el-sector?download=154%3Aoctubre-2015>
- Amado, J. (2012). *El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC*. Recuperado de <http://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2012/08/38-12.pdf>
- Angulo Campos, J. Y. (8 de noviembre de 2015). Tira y encoge del dólar amenaza a fabricantes del calzado, accesorios en cuero y confección. *El Peletero*, 130(19), 4. Recuperado de <http://www.elpeleterovirtual.com/index.php/ediciones/edicion-130-ano-2015>
- Ayala Ruiz, L. E., y Arias Amaya, R. (1998a). *El Análisis Pest*. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Ayala Ruiz, L. E., y Arias Amaya, R. (1998b). *El Diamante de Porter*. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). *Acicam y el Sena le apuestan al sector calzado y marroquinería*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2016/Febrero/Acicam-y-el-Sena-le-apuestan-al-sector-calzado-y-marroquineria>
- Centro de Desarrollo Empresarial IMEBU (2011). *Industria del Calzado y su Visualización Internacional*. Recuperado de <http://www.santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf>
- Coelho, L. (1 de febrero de 2016). Automatización en la industria del Calzado. *El Peletero*, 135(19), p. 5.

- Consejo Privado de Competitividad (2011). *Informe Nacional de Competitividad 2011-2012: Ruta a la Prosperidad Colectiva*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/2011/12/02/featured-posts-slider/>
- Cubillos Murcia, N. (2013). *Calzado recibe apoyo estatal para enfretar TLC*. Recuperado de http://www.larepublica.co/comercio-exterior/calzado-recibe-apoyo-estatal-para-enfrentar-tlc_46446
- Cueronet (2016). *El manual del zapatero*. Recuperado de <http://www.cueronet.com/zapatos/manual.htm>
- DANE (2016). *Encuesta mensual manufacturera*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/anex_MMM_mar16.xls
- El Peletero (2015a). ACICAM y PROCOLOMBIA trabajan programas para impulsar las exportaciones del sector del cuero, calzado y marroquinería. *El Peletero*, p. 9.
- El Peletero (2015a). Mincomercio anunció que, a través de Bancóldex, entregará créditos por 900 mil millones de pesos para apoyar la competitividad de las empresas. *El Peletero*, p. 8.
- El Peletero (2015b). IFLS proyecta ventas por 35 mil millones de pesos. *El Peletero*, p. 2B.
- El Peletero (2015c). La industria del calzado está necesitando, con mucha urgencia, montadores, cortadores y guarnecedores. *El Peletero*, p. 12.
- El Peletero (2015d). Ley Anticontrabando. *El Peletero*, pp. 10-11.
- González, M. R. (2013). *Historia del calzado y su evolución*. Recuperado de <http://historiadelcalzado.blogspot.com/>.

- Forero, D. (2014). El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá: un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales. *Equidad & Desarrollo*, 21, 97-123. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/2349/2402>
- Congreso de Colombia (1989). Ley 84 de 1989: Estatuto Nacional de Protección de los Animales.
- Narrea Jurado, M. E. (2016). *ERP - Enterprise Resource Planning*. Recuperado de <http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/02/20102BV020102418020108031/20102BV02010241802010803119593.pdf>
- Meza, A., y Carballada, P. (2016). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Recuperado de www.buyteknet.info/fileshare/data/analisis_lect/Diag_organizacional.doc
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (agosto de 2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marrinoquería: Una respuesta para la transformación productiva*. Recuperado de https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2015). *Reconocimiento y pago de dotaciones*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86928.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: DEUSTO.
- Perea Asín, A. (2014). *Análisis Estratégico del Sector de la Construcción* (tesis de pregrado). Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España.

- Porter, M. (enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Porter, M. (febrero de 2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. Recuperado de http://home.furb.br/wilhelm/COMPETIV/Porter_Cluster3.doc
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ruiz Ballén, X. (2012). *Análisis PEST*. Recuperado de http://www.ingenieria.unal.edu.co/ACSCI/autoevaluacionacreditacion/docs/NormatividadUNxFactor/Factor%201.%20Misi%F3n,%20Proyecto%20Institucional%20y%20de%20Programa/Ind%205.%20Criterios%20procesos%20de%20autoevaluaci%F3n/Guia_Analisis_PEST.pdf
- Sapato Site (2016). *História - Calçado no Mundo*. Recuperado de <http://www.sapatosite.com.br/portugues/historia.php>
- Senado de la República de Colombia (1979). *Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html
- Striedinger, J. E. (2014). *Responsabilidad social para las pymes-sector calzado bajo la norma ISO 26000* (tesis pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Vallejo, H. (2015). Historia de la empresa y estado actual (C. Vallejo, entrevistador).
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.