



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Cohorte 2013

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**Diseño de la Cadena de Suministro para Empresarios Colombianos del
Sector de Marroquinería y Calzado en el Marco de la Alianza del Pacífico
México - Colombia – Perú - Chile**

Autor: Julián Andrés Montoya Cañón

Tutor: José Reynero

Córdoba

2014



Diseño de la Cadena de Suministro para Empresarios Colombianos del Sector de Marroquinería y Calzado en el Marco de la Alianza del Pacífico México - Colombia – Perú - Chile por Julián Andrés Montoya Cañón se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron con el desarrollo de esta nueva etapa en el camino de mi vida, a mis padres Judith y Mario por su apoyo incondicional y motivación permanente y a mi hermano Carlos por sus consejos en los momentos de duda, a todos ellos, muchas gracias.

Finalmente a todo el grupo académico y administrativo de la Universidad Nacional de Córdoba por esta gran oportunidad que me permitió ampliar mi mente y entregarme herramientas invaluable para la vida.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	- 1 -
I. Ubicación del proyecto	- 1 -
II. Marco Teórico	- 2 -
III. Metodología	- 2 -
IV. Objetivos del trabajo	- 4 -
Objetivo Principal:.....	- 4 -
Objetivos Particulares:.....	- 4 -
Objetivos Personales:.....	- 5 -
V. Límites o Alcance del trabajo	- 5 -
VI. Organización del trabajo	- 5 -
Capítulo 1	- 7 -
1. CADENA DE SUMINISTRO	- 7 -
1.1. ¿Qué es una cadena de suministro?	- 7 -
1.2. Objetivos de la cadena de suministro	- 8 -
1.3. La importancia de las decisiones en una cadena de suministro	- 9 -
1.4. Fases de decisión en una cadena de suministro	- 10 -
1.5. Enfoque de los procesos de una cadena de abastecimiento.....	- 12 -
1.6. Procesos macro de una cadena de suministro en una compañía ...	- 14 -
Capítulo 2	- 16 -
2. GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	- 16 -
2.1. Definición de la administración de la cadena de suministro.....	- 18 -
2.2. Componentes de la administración de la cadena de abastecimiento..	- 21 -
Capítulo 3	- 24 -
3. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	- 24 -
3.1. El papel del diseño de una red en la cadena de abastecimiento	- 24 -
3.2. Factores que influyen en las decisiones sobre el diseño de la red	- 24 -
3.3. Marco para las decisiones de diseño de la red	- 28 -
Capítulo 4	- 33 -
4. ANALISIS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA Y CALZADO	- 33 -
Capítulo 5	- 39 -

5. EL CONTEXTO DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO	- 39 -
Capítulo 6	- 44 -
6. ESTRATEGIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO ALINEADA CON LA ALIANZA DEL PACIFICO	- 44 -
6.1. Open House (empresa testigo)	- 44 -
6.2. Estrategia de la cadena de suministro	- 45 -
6.3. Configuración regional de las instalaciones	- 52 -
6.4. Sitios deseados.....	- 71 -
6.5. Opciones de ubicación.....	- 73 -
Capítulo 7	- 79 -
7. EVALUACION SITIOS DESEADOS, UBICACIÓN Y DISEÑO DE RED ...	- 79 -
7.1. Evaluación comparativa de sitios potenciales.....	- 79 -
7.2. Definición de la alternativa de ubicación y diseño de la red.....	- 81 -
CONCLUSIONES	- 88 -
BIBLIOGRAFIA	- 90 -
WEBGRAFIA.....	- 93 -

Índice de gráficos

Gráfico 1: Cadena de Suministro del Cuero Curtido	- 7 -
Gráfico 2: Rentabilidad de la Cadena de Suministro.	- 8 -
Gráfico 3: Cadena del Cuero	- 33 -
Gráfico 4: Balanza Comercial Cadena Cuero y Marroquinería Colombia.	- 37 -
Gráfico 5: Principales Países Exportadores de Manufacturas de Cuero.	- 49 -
Gráfico 6: Proceso general de transformación del cuero en producto con valor agregado.....	- 57 -
Gráfico 7: Principales Países Importadores de Manufacturas de Cuero a Colombia.	- 58 -
Gráfico 8: Posiciones a Nivel Mundial en Infraestructura.....	- 72 -
Gráfico 9: Puntuaciones a Nivel Mundial en Infraestructura.	- 73 -
Gráfico 10: Clasificación de la calidad de la Mano de Obra, Proveedores y Otros Costos.....	- 75 -
Gráfico 11: Ranking International Logistics Performance.	- 77 -
Gráfico 12: Clasificación a Nivel Mundial de Inversión y Formalización de Empresas.....	- 78 -
Gráfico 13: Puntuación relativa agrupando factores y sub-factores por alternativa de ubicación.....	- 81 -
Gráfico 14: Sitio del proceso de manufactura	- 83 -
Gráfico 15: Zona comercial Santiago de Chile.....	- 84 -
Gráfico 16: Distancia entre puertos y desde los puertos a las ciudades donde se ubican las tiendas.	- 85 -
Gráfico 17: Escalabilidad de la comercialización y distribución de productos impulsado por la Alianza del Pacífico.....	- 87 -

Índice de tablas

Figura 1: Evolution of Logistical Integración, 1960 – 2000.....	- 20 -
Figura 2: Componentes y decisiones claves de la SCM	- 21 -
Figura 3: Gestión de la cadena de suministro: integración y gestión de los procesos de negocio.	- 22 -
Figura 4: Modelo para las decisiones sobre diseño de redes	- 29 -
Figura 5: Principales departamento (provincias) que desarrollan actividades relacionadas con la cadena de cuero.....	- 35 -
Figura 6: Estructura de la Alianza del Pacífico.....	- 40 -
Figura 7: Alcance de la Alianza del Pacífico, en color verde se resaltan el total de países con los que el bloque económico (AP) tiene algún tipo de alianza de forma individual.	- 43 -
Figura 8: A: ubicación tiendas Open House ciudad de Bogotá (3 tiendas barrio Antonio Nariño incluida fábrica y 1 tienda en el barrio Chapinero). B: Fotografía fachada tienda ciudad Cartagena de Indias, Centro Histórico.	- 46 -
Figura 9: Red de distribución existente Open House.....	- 51 -
Figura 10: Red de distribución existente en la cadena del cuero y sus manufacturas.	- 52 -
Figura 11: Fotografía Etapa Salado de Pieles. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.....	- 53 -
Figura 12: Fotografía Etapa Rivera. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.	- 54 -
Figura 13: Fotografía Etapa Curtido. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.	- 55 -
Figura 14: Fotografía Etapa Acabado y Empacado. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.....	- 56 -

Índice de tablas

Tabla 1: Fases para el diseño de la cadena de suministro.....	- 3 -
Tabla 2: Impacto del efecto látigo en el desempeño de la cadena de abastecimiento	- 18 -
Tabla 3: Principales Países Exportadores de Cuero	- 48 -
Tabla 4: Evolución del peso mexicano, con respecto al dólar y euro.	- 64 -
Tabla 5: Evolución del nuevo sol peruano, con respecto al dólar y Euro.	- 65 -
Tabla 6: Evolución del peso chileno (CLP), con respecto al dólar y Euro.	- 67 -
Tabla 7: Lista de Desgravación México.	- 68 -
Tabla 8: Lista de Desgravación Perú.....	- 69 -
Tabla 9: Tabla 9: Lista de Desgravación Chile.	- 70 -
Tabla 10: Tabla puntuación relativa de factores y sub-factores por alternativa de ubicación.....	- 80 -

INTRODUCCIÓN

I. Ubicación del proyecto

Colombia es una nación con una población que lo ubican como el vigésimo octavo país más poblado del mundo con 47.6 millones de personas, distribuidas a lo largo de sus 1.1 millones de kilómetros cuadrados (*cuarto país en extensión de América del Sur*), los cuales se dividen en 32 departamentos (provincias), su capital Bogotá alberga el 16% de la población total del país. El territorio nacional posee una geografía diversa, compuesta por sistemas montañosos, llanuras y costas, producto de esto, Colombia cuenta con 6 pisos térmicos que van entre los 5.000 msnm y los 0 msnm y temperaturas que oscilan dependiendo su ubicación entre los 10 y los 30 grados durante todo el año, esto que favorece la diversidad de plantas, animales y ecosistemas, generando un potencial para el desarrollo de diferentes sectores, entre ellos el industrial.

De acuerdo con la encuesta manufacturera – EAM 2012 desarrollada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, las principales ciudades donde se desarrolla la dinámica industrial del país son Bogotá (40,2%), Medellín (19,7%) y Cali (11,5%); la producción bruta de este sector para el 2012 llegó al billón de dólares¹, soportada por las 178.696 unidades productivas, entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que emplean unas 5 millones de personas.²

El sector del cuero, marroquinería y calzado en Colombia está compuesto por aproximadamente 28.000 industrias, en su gran mayoría microempresas que obtienen de la comercialización tanto de materias primas y productos terminados, sus ingresos para sobrevivir en una industria cada vez más competitiva, las importaciones poco reguladas desde grandes mercados internacionales y el

1 Dirección Administrativa Nacional de Estadística – DANE. (2014). Encuesta Anual Manufacturera – EAM. pág. 1.

2 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2006). Reporte de Mipymes No. 3. Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Dirección de Mipymes. Pág. 3,4, 5 y 6.

contrabando, han socavado un sector pionero en el desarrollo industrial y económico del país.

Es por esta razón que se hace necesario desarrollar propuestas que beneficien el crecimiento del rubro y sus empresas, más allá de los múltiples problemas que aquejan toda la cadena, son oportunidades las que aparecen en este medio ambiente, es acá donde nace el interés de desarrollar un documento para el empresario del sector, que le permita ver más allá del mercado nacional y llegar a través de los acuerdos, tratados y alianzas con otros países, a nuevos segmentos que permitan fortalecer el rubro, generar beneficios y aumentar la competitividad.

II. Marco Teórico

El marco teórico de este trabajo estará basado en la metodología de Cadena de Suministro expuesta en el libro Administración de la Cadena de Suministro de Sunil Chopra y Peter Meindl, este nos permitirá tener un punto de referencia para el diseño de la red de suministro aplicado a empresarios del sector de la marroquinería y cuero.

III. Metodología³

Una de las metodologías más aceptadas en el mundo para el diseño de una cadena de Suministro, se describe en el texto "*Administración de la Cadena de Suministro*" del autor Sunil Chopra el cual consta de cuatro fases (ver tabla 1):

³ PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 138.

Tabla 1: Fases para el diseño de la cadena de suministro

FASE 1	Estrategia de la cadena de suministro
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Estrategias competitivas</i>• <i>Restricciones internas (capital, estrategia de crecimiento, red existente)</i>• <i>Competencia global</i>
FASE 2	Configuración regional de instalaciones
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Tecnologías de producción (costo, impacto de escala/alcance, apoyo requerido, flexibilidad)</i>• <i>Ambiente corporativo</i>• <i>Factor agregado y costos de logística</i>• <i>Aranceles e incentivos fiscales</i>• <i>Demanda regional (tamaño, crecimiento, homogeneidad, especificaciones locales)</i>• <i>Riesgo político, de tipo de cambio y de la demanda</i>
FASE 3	Sitios deseados
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Métodos de producción (habilidades necesarias, tiempo de respuesta)</i>• <i>Infraestructura disponible</i>
FASE 4	Opciones de ubicación
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Costos de factores (mano de obra, materiales, específicos del sitio)</i>• <i>Costos de logística (transportación, inventario, coordinación)</i>• <i>Tecnologías de producción (costo, impacto de escala/alcance, apoyo requerido, flexibilidad)</i>• <i>Aranceles e incentivos fiscales</i>

Fuente: Elaboración propia basado en el libro de la editorial PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 122.

IV. Objetivos del trabajo

Objetivo Principal:

Diseñar una red de suministro que le permita al empresario colombiano perteneciente al sector de la marroquinería y el calzado, aprovechar la Alianza del Pacífico (AP) como plataforma para llegar a los mercados de México, Perú y Chile.

Objetivos Particulares:

Los objetivos particulares se refieren al cumplimiento de cada uno de los capítulos que se desarrollaran en búsqueda de alcanzar la consecución del objetivo principal, los cuales son:

- Definir claramente apoyado desde la metodología, que es una cadena de suministro, sus objetivos, decisiones y la visualización de procesos.
- Desarrollar el concepto de gestión de la cadena de Suministro (Supply Chain Management).
- Abordar de forma teórica la metodología de cadena de suministro y cada una de sus 4 fases.
- Identificar las particularidades del sector de la marroquinería y calzado colombiano.
- Exponer las generalidades de la Alianza del Pacífico (AP) y su potencial aporte para el desarrollo del sector de la marroquinería y calzado.
- Definir las estrategias que le permitirán al empresario colombiano llegar a los mercados de la AP, como una forma de encontrar mayores beneficios en sus operaciones.

Objetivos Personales:

Finalmente los logros personales, están relacionados con aquellas competencias que voy a desarrollar durante la ejecución de este documento y que me permitirán aplicarlas en un contexto real:

- Desarrollar habilidades relacionadas con el conocimiento del sector del cuero, marroquinería y calzado.
- Adquirir conceptos entorno a la cadena de suministro y su gestión.
- Desarrollar competencias en temas de comercio exterior y conocer los procesos y procedimiento para llegar a mercados foráneos.
- Crear una propuesta factible, con alto valor agregado y de entendimiento general, a fin que los empresarios puedan aplicarla a sus operaciones, buscando el beneficio en toda la cadena de suministro de forma integral.

V. Límites o Alcance del trabajo

El entregable de este trabajo final para la obtención del grado como MBA, es el desarrollo de una propuesta para una empresa del sector de la marroquinería y cuero con la optimización de la cadena de suministro, que les permita mejorar sus encadenamientos productivos, con el objetivo de llegar a nuevos mercados, como lo son, aquellos países que componen la Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile).

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 6 capítulos, los cuales pretenden ir de lo general a lo específico, para finalmente concluir con la propuesta de valor aplicado al sector elegido:

- **Capítulo 1:** *Cadena de Suministro*
- **Capítulo 2:** *Gestión de la Cadena de Suministro*
- **Capítulo 3:** *Metodología de Diseño de la Cadena de Suministro*

- **Capítulo 4:** *Análisis del Sector de la Marroquinería y Calzado*
- **Capítulo 5:** *El Contexto de la Alianza del Pacífico*
- **Capítulo 6:** *Estrategia de la Cadena de Suministro Alineada con la Alianza del Pacífico*
- **Capítulo 7:** *Evaluación Sitios Deseados, Ubicación y Diseño De Red*

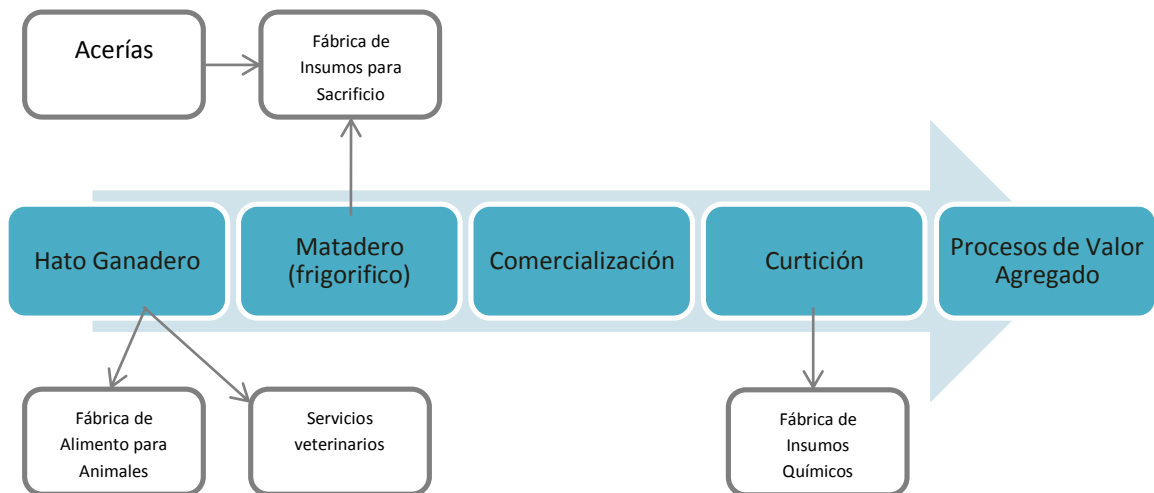
Durante el desarrollo de estos siete capítulos se hará referencia de forma extensa el término **Cadena de Abastecimiento**; en función de dinamizar la consolidación de este documento, utilizaremos términos homólogos como Cadena de Suministro, Supply Chain (en inglés) o de forma abreviada SC. De igual forma se utilizará el concepto de Administración de Cadenas de Abastecimiento, al cual también nos referiremos como Gestión de la Cadenas de Suministro, Gestión de la Cadena de Abastecimiento, Supply Chain Management (en inglés) o por sus siglas SCM.

1. CADENA DE SUMINISTRO

1.1. ¿Qué es una cadena de suministro?

La cadena de suministro está definida como un gran proceso secuencial que involucra información, bienes y dinero, enfocado principalmente a satisfacer la necesidades de un cliente, este proceso macro está compuesto por múltiples actores que de igual forma tienen su propia cadena de suministro. Un producto/servicio que posteriormente será consumido, tendrá una cadena de suministro compuesta por proveedores, productores o fabricantes, distribuidores, comercializadores y clientes finales, y en cada uno de estas etapas requiere de proveedores, productores, distribuidores y/o comercializadores. La siguiente grafica explica estas relaciones.

Gráfico 1: Cadena de Suministro del Cuero Curtido



Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR.⁴

⁴ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR. (2006). Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Pág. 11.

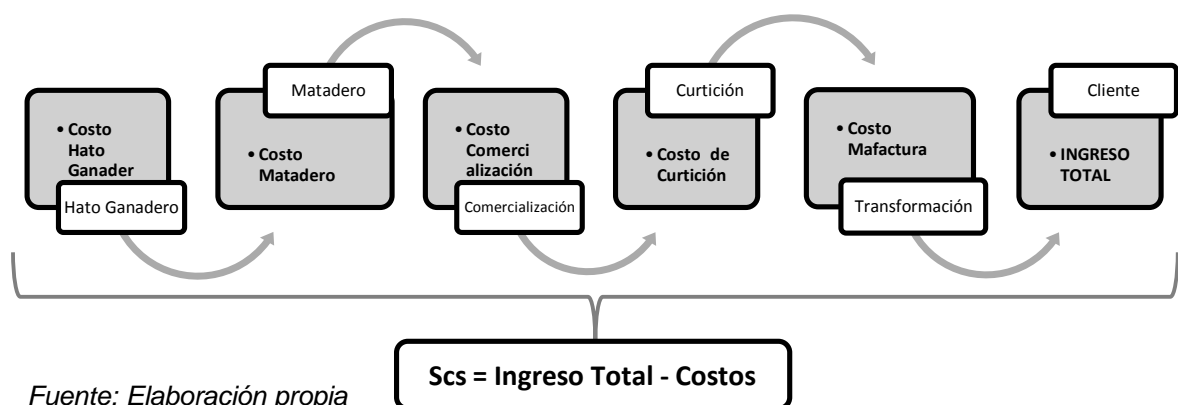
Los flujos de información de esta cadena son constantes, con el propósito de ajustar la operación de la misma y maximizar los beneficios tanto del cliente como de la organización.

Una cadena de suministro puede incluir varias etapas, estas pueden ser: *clientes, detallistas, mayoristas y distribuidores, fabricantes y proveedores de componentes y materias primas*. Cada una de ellas, están interconectadas a través de flujos de productos, información y fondos. No necesariamente en el diseño de una cadena de suministro deben estar incluidas todas estas etapas, ya que este proceso se da de acuerdo a las necesidades del cliente y la operación de cada etapa que intervenga.⁵

1.2. Objetivos de la cadena de suministro

El objetivo principal de una cadena de suministro es optimizar los costos generados en cada uno de sus nodos, enfocándose en aumentar la rentabilidad de la cadena (*superávit de la cadena de suministro - scs*). Este beneficio está dado por la diferencia entre el ingreso aportado por el cliente final y el costo total de la cadena, en función del cumplimiento de cada pedido.

Gráfico 2: Rentabilidad de la Cadena de Suministro.



⁵ PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 2, 3.

Para este caso, la rentabilidad de la cadena de suministro está dada por, el ingreso total que aporta el cliente, del cual se le deducirán los costos desde el hato ganadero hasta el proceso de manufactura.

Es importante comprender que en la actualidad una de las actividades con mayor relevancia en las organizaciones, es optimizar sus costos logísticos con el objetivo de incrementar el superávit de la cadena de suministro, impactando de forma positiva sus beneficios, este mejoramiento se realiza a través de un adecuado proceso de comunicación, coordinación y trazabilidad en cada eslabón, de tal forma que se cuantifique la mayor cantidad de costos involucrados en el desarrollo del producto.

La cadena de suministro no termina simplemente con la entrega de un producto a un cliente final, también existe una cadena de suministro inversa, dado que la responsabilidad del fabricante, proveedores, distribuidores y comercializadores dependerá de la garantía del bien, es así que cuando un cliente realiza una devolución, el comerciante se comunica con el fabricante y este realizara el análisis pertinente para evidenciar donde se presentaron los errores, en algunas ocasiones como consecuencia de legislaciones ambientales, algunas empresas fabricantes tendrá la responsabilidad hasta la reutilización o destrucción del empaque, manejo de desechos peligrosos, entre otros⁶.

1.3. La importancia de las decisiones en una cadena de suministro

Las decisiones relacionadas con la cadena de suministro son principalmente enfocadas a la forma como llegamos al cliente final, donde sea posible minimizar costos y maximizar beneficios; para esto es fundamental disponer de información sobre la gestión de toda la cadena, permitiéndonos tomar decisiones convenientes para el negocio y su promesa de valor; es la línea que divide las empresas destinadas a triunfar y las que lastimosamente por la falta de planeación no prosperaran en el mediano plazo.

6 PEARSON EDUCACION. Ballou, H. Ronald. (2004). Logística Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 7 y 8.

En la industria del cuero existen muchas decisiones que intervienen en la cadena de suministro, desde la disposición de animales para sacrificar hasta la comercialización de productos y servicios de posventa, cada uno de estos eslabones debe generar suficiente información, que permita establecer una configuración óptima en función del mercado objetivo al cual se pretende llegar y que finalmente se traducirá en aumentar el superávit de la cadena.

1.4. Fases de decisión en una cadena de suministro⁷

Las cadenas de suministro son sistemas donde se hace necesario el desarrollo de procesos de toma de decisiones con el propósito de mejorarlos, disposiciones relacionadas con información, productos y fondos son importantes para aumentar la rentabilidad. Estas decisiones se pueden dar en las fases de diseño, planeación y operación, las cuales dependen de la frecuencia en la cual se quiera tomar.

1.4.1. Estrategia o diseño de la cadena de suministro

Las decisiones en esta fase, corresponden a como se va a configurar la cadena de suministro en un periodo de tiempo que abarque el largo plazo (*varios años*), con la finalidad que se obtenga el mayor superávit posible, en concordancia con sus objetivos estratégicos, por ejemplo se deben tomar medidas frente a:

- Como se configurara la cadena
- Como serán distribuidos los recursos
- Que procesos se llevan a cabo en cada etapa
- Subcontratar o desarrollar internamente las funciones
- La ubicación y las capacidades de producción e instalaciones de almacenaje
- Los productos que se fabricaran o almacenaran en varias ubicaciones
- Los medios de transporte disponibles a lo largo de las rutas de envío
- El tipo de sistema de información que se utilizara

⁷ PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 9,10.

1.4.2. Planeación de la cadena de Suministro

La planeación hace referencia a la definición de cómo se abastecerán determinados mercados, subcontratación en la fabricación, política de inventarios y la dimensión de las campañas de mercadeo. Este proceso debe realizarse como un ejercicio en el corto plazo (*entre 1 trimestre y 1 año*), bajo una demanda estimada o de referencia.

En esta fase de planeación, las empresas deben incluir en sus decisiones dentro de su horizonte de tiempo, posibles incertidumbres en variables como la demanda, las tasas de cambio para las divisas y la competencia. Los resultados para las compañías que desarrollan esta etapa son, la definición de las políticas de operación que gobiernan las actividades a corto plazo

1.4.3. Operaciones de la cadena de Suministro

Finalmente la operación se ejecuta con base en lo diseñado y lo planeado, en un tiempo que generalmente fluctúa entre una semana y un día, es la administración que a diario la compañía debe realizar a la distribución de sus productos, de acuerdo a las etapas anteriores con el objetivo de llegar al cliente final. En esta fase se materializan los pedidos, las existencias, los reaprovisionamientos, todo lo que impacta directamente el beneficio del negocio.

Durante esta fase, se operan actividades como:

- Distribución del inventario o de la producción entre cada uno de los pedidos
- Establecen un tiempo en el que se completa un pedido
- Generar una lista de surtido en el almacén
- Asignar un pedido a un modo específico de transporte y envío
- Establecen los itinerarios de entrega de los camiones
- Colocar ordenes de reabastecimiento

1.5. Enfoque de los procesos de una cadena de abastecimiento

Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos que tiene lugar dentro y entre diferentes etapas y que se combinan para satisfacer los deseos de un determinado cliente hacia un producto o servicio. Existen dos formas de ver los procesos realizados en una cadena de suministro, el enfoque de ciclo y el de empuje/tirón.

1.5.1. Enfoque de ciclo

Define con claridad los procesos que comprende y los propietarios de cada proceso, siendo muy útil en la fase de las decisiones operacionales, donde se requiere conocer claramente cada una de las funciones y responsables de la cadena, así como el resultado esperado de cada proceso.

Tradicionalmente una cadena de suministro estándar se compone de 5 etapas (proveedor, fabricante, distribuidor, minorista y cliente), y cada una de estas se relaciona entre sí a través de 4 ciclos:

- Ciclo del pedido del cliente
- Ciclo de reabastecimiento
- Ciclo de fabricación
- Ciclo de abasto

Cada ciclo se desarrolla dentro de dos etapas, por ejemplo: el ciclo del pedido del cliente se realiza en la interfaz del minorista y el cliente final. Cada ciclo se compone de subprocesos, los cuales determinan el flujo de específico de la cadena de suministro, estos subprocesos son:

- Etapa en el que un proveedor vende su producto
- Etapa en que el comprador coloca la orden
- Etapa en que el proveedor recibe la orden

- Etapa en que el proveedor abastece la orden
- Etapa en que el comprador recibe el suministro
- Flujos en reserva del comprador al proveedor o a un tercero

Este enfoque es de gran ayuda, dado que se especifica al detalle los responsables en cada una de las etapas y lo que se espera de ellos, de tal forma que cuando se establecen los sistemas de información que apoyan la operación de la cadena, este enfoque apoya su consolidación.

1.5.2. *Enfoque de empuje/tirón*

Este tipo de enfoque de la cadena de suministro, se clasifica de acuerdo a su relación con la demanda del consumidor final, es decir con base en si se inician como respuesta al pedido del cliente (tirón), o si se anticipan a ella (empuje).

- **Enfoque de empuje:** En este tipo de procesos (especulativos), dado que se basan en condiciones de demanda pronosticada, es decir, operan en un ambiente de incertidumbre
- **Enfoque de tirón:** En este enfoque, algunas veces llamados, procesos reactivos, reaccionan a la demanda del cliente, ósea, las necesidades del cliente se conocen, sin embargo con frecuencia están restringidos sobre el inventario y la capacidad calculada en la fase de empuje.

Este enfoque es muy útil cuando se consideran las decisiones estratégicas relacionadas con el diseño de la cadena de suministro, todas las cadenas manejan enfoques de este tipo, la diferencia en cada una de ellas es donde inicia el empuje y donde el tirón.

1.6. Procesos macro de una cadena de suministro en una compañía

Todas las actividades de la cadena de suministro, pertenecen a los procesos macro:

- **Administración de la relación con el cliente (ARC)**, son todos los procesos orientados a manejar la relación entre la compañía y el cliente, esto comprende:
 - Fuente
 - Negociación
 - Compra
 - Colaboración para el diseño
 - Colaboración para el suministro

- **Administración de la cadena de suministro interna (ACSI)**, todos los procesos internos de la empresa, incluye:
 - Planeación estratégica
 - Planeación de la demanda
 - Planeación del suministro
 - Cumplimiento
 - Servicio de campo

- **Administración de la relación con el proveedor (ARP)**, procesos relacionados con la interacción entre la compañía y sus proveedores, desarrollando actividades como:
 - Mercadeo
 - Precio
 - Venta
 - Centro de llamadas

- Administración de los pedidos

Estos tres procesos macro administran el flujo de información, productos y fondos requeridos para generar, recibir y cumplir la petición del cliente. La integración entre estos es crucial para el éxito de la administración de la cadena de suministro.

2. GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Como en todo proceso o actividad, la gestión es parte fundamental para que en principio funcione, muestre resultados y posteriormente exista un mejoramiento continuo, en las cadenas de suministro ocurre una situación similar y que puede afectar positiva o negativamente su superávit de forma directa. La coordinación requiere que cada etapa de la cadena de suministro tome en cuenta el impacto que sus actos producen en las otras etapas,⁸ cuando se pierde esta comunicación y cada uno de los eslabones actúa de forma independiente se produce un evento llamado **efecto látigo**, el cual es un efecto de distorsión de la demanda dentro de la cadena de suministro, manifestándose por las diferencias en los niveles de pedidos estimados en cada eslabón de la cadena, lo que concluye en una pérdida de coordinación en toda la cadena.⁹

El efecto látigo tiene una serie de consecuencias que impactan en los costos, en las disponibilidades y en las relaciones; de forma precisa podemos identificarlos como:

- **Costo de inventario:** se relaciona con la incertidumbre o variabilidad de la demanda, ocasionando que las empresas traten de abastecerse más de lo normal, con el objetivo de solucionar imprevistos.
- **Tiempo de espera de reabastecimiento:** debido a las condiciones de variabilidad de la demanda y la incapacidad de tener una certeza en el nivel de la demanda, los tiempos para reabastecer el inventario aumenta, generando un impacto en toda la cadena, desde los clientes hasta los proveedores.

8 PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 497.

9 Ibíd. Pág. 498.

- **Costo de transporte:** cuando la demanda es baja los costos que absorbe el volumen de producción es más alto, y cuando la demanda es alta, los costos extras que se incurre para transportar mayor cantidad de productos o materias primas es mayor.
- **Costo de mano de obra para envío y recibidos:** la difícil predicción de volumen de producto o materias primas hace que número de personas que se requiere para enviar y recibir, sea igualmente complejo de calcular, en el caso que se requiera mayor o menor personal, afecta de cualquier forma los costos.
- **Nivel de disponibilidad de productos:** esta es una consecuencia de los efectos de la variabilidad de la demanda y que afecta directamente el beneficio, producto de las ventas perdidas
- **Relaciones en la cadena de suministro:** el efecto látigo complica de forma importante la cadena de abastecimiento, como resultado del aumento en los costos, la pérdida de tiempo y la reducción en la rentabilidad, la confianza entre cada uno de los integrantes de la cadena de suministro se pierde. El hecho de pensar en los objetivos individuales de cada etapa, genera que cada quien defienda lo suyo y dificulte los posibles esfuerzos para mejorar la coordinación de la cadena, a tal punto de romper relaciones con proveedores, fabricantes, minoristas, transportistas y clientes.

Tabla 2: Impacto del efecto látigo en el desempeño de la cadena de abastecimiento

MEDIDA DEL DESEMPEÑO	IMPACTO DEL EFECTO LÁTIGO
Costo de fabricación	Aumenta
Costo de inventario	Aumenta
Tiempo de espera del reabastecimiento	Aumenta
Costo de transporte	Aumenta
Costo de envío y recibido	Aumenta
Nivel de disponibilidad de producto	Disminuye
Rentabilidad	Disminuye

Fuente: PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 501.

Estos son algunos inconvenientes que se presentan cuando se desarrollan procesos inadecuados entorno a la gestión de operaciones dirigida a la cadena de suministro. En este punto, es importante definir el concepto de Administración de Cadena de Abastecimiento o como usualmente se le denomina en inglés Supply Chain Management (SCM).

2.1. Definición de la administración de la cadena de suministro

Es común confundir los conceptos de logística y administración de la cadena de abastecimiento, aún más cuando en el mundo se ha hablado en gran parte de procesos logísticos, relacionados principalmente con el manejo de materiales y su adecuado traslado. Según el Council of Logistics Management, logística es un componente de las cadenas de abastecimiento, que permite planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y efectivo de productos, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente. Es producto de la globalización, la necesidad de las empresas de mejorar continuamente, optimizar sus costos y generar mayores ingresos, que la “simple” actividad de manejar de un lado a otro bienes y servicios pasa a un segundo plano y la gestión surge como un potenciador de la eficiencia y una respuesta para transformar la escueta labor de una empresa

de generar solamente riquezas a entenderla como un sistema dinámico, que reacciona frente a cambios en su medioambiente, contrayéndose cuando existe dificultades o creciendo cuando las condiciones son favorables, teniendo como premisa la protección de su razón de ser, la de satisfacer necesidades en un determinado mercado.

Existen diferentes definiciones sobre el concepto de la Gestión de la Cadena de Suministro, se le atribuye a Oliver y Webber (1982) la introducción del término para describir una nueva perspectiva en el marketing, desde ese momento se ha usado por parte de múltiples autores con enfoques diferentes¹⁰. Stevens (1989) y Jones y Riley (1987), han definido que el desarrollo de canales, depende de actividades de gestión estratégica táctica y operativa. Lammus (2001), sostiene que la administración de la cadena de abastecimiento agrupa los flujos logísticos, gestión de pedidos, procesos de producción y flujos de información para observar todas las variables en cada uno de los eslabones de la cadena. Min y Mentzer (2000), aseguraba que la gestión de la cadena de suministro se refiere a la gestión de las relaciones dentro de la empresa y que el éxito de una cadena de suministro depende del grado de conocimiento que se tenga de una sociedad; además para estos autores, la SCM está formada por dos componentes, el primero es una filosofía integrada empresarial y la segunda, acciones de implementación; enfatizan que Supply Chain Management extiende el concepto de integración funcional, más allá de una empresa a todas las empresas que intervienen en la cadena, dado que cada miembro contribuye a la competitividad de la misma¹¹.

Según el foro mundial de cadenas de suministro (The Global Supply Chain Forum), en 1994 definió la administración de la cadena de suministro como, la integración de los procesos claves de negocio, desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información que agrega valor para los clientes y los otros involucrados. ¿Pero cómo se llegó a

¹⁰ Svensson, Göran (2007). "Gestión de la Cadena de Suministro frente a Gestión de la Cadena Sostenible". EsicMarket, 129, pp. 243.

¹¹ *Ibíd.* Pág.244.

este concepto? La **figura 2** nos muestra la evolución en la conceptualización de la logística a lo largo del tiempo, según Jean-Paul Rodrigue.

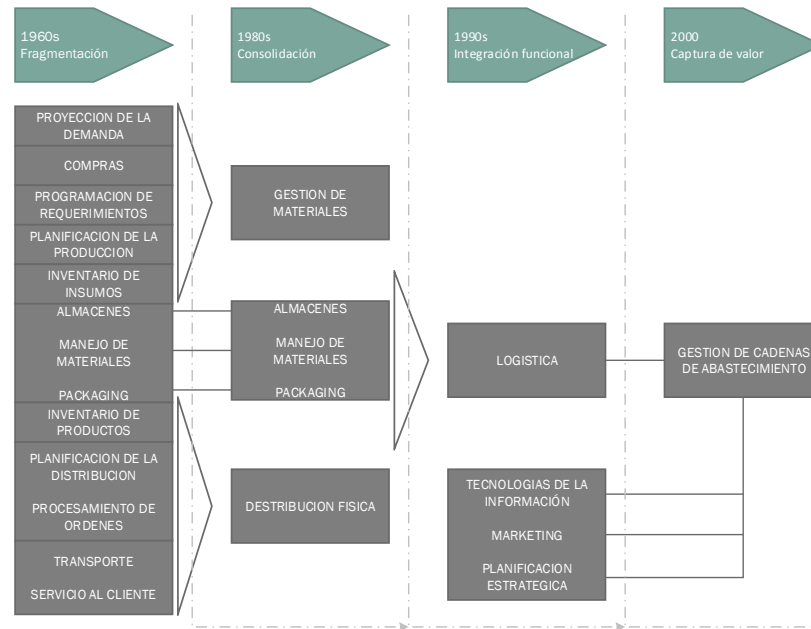


Figura 1: Evolution of Logistical Integración, 1960 – 2000.¹²

Una visión consolidada desde la década de los sesenta, donde todas las actividades se realizaban de forma independiente y lineal, desde la planificación de la demanda, compras, planeación de la producción, distribución y servicio al cliente, agregando valor a cada eslabón y no al sistema como un todo. Paulatinamente producto de la gestión y administración en cada fase, confluyeron actividades y estrategias, generando sinergias que tenían como objetivo, optimizar las operaciones y obviamente aumentar el beneficio, todo esto condensado en el concepto de Supply Chain Management o Gestión de la Cadena de Suministro.

Según Krajewski en su libro, “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis”, la administración de la cadena de suministro tiene el propósito de sincronizar las funciones de una empresa con las de sus proveedores, a fin de acoplar el flujo de materiales, servicios e información, con la demanda del cliente, al igual que su estrategia de marketing, las operaciones financieras, de ingeniería,

¹² Rodrigue, Jean-Paul. (2013). The Geography Transport System. Chapter 5 - International Trade and Freight Distribution.

sistemas de información, operaciones y logística¹³. Bechtel y Jayaram (1997), expusieron que la gestión de la cadena de suministro materializaba la idea de “ecosistema empresarial”, proporcionando un marco para que las empresas en cambio de solo competir, evolucionaran durante el desarrollo e integración de sus operaciones¹⁴.

SCM es un paradigma, un modelo, una filosofía, un mega-proceso que estructura y orienta de acuerdo a objetivos preciso la actividad empresarial, agregando valor a los productos y servicios, mejorando ostensiblemente la eficiencia y confianza al sistema.

2.2. Componentes de la administración de la cadena de abastecimiento

Una vez definido el concepto de SCM, continuamos con la determinación de los componentes necesarios para el desarrollo de una adecuada gestión.

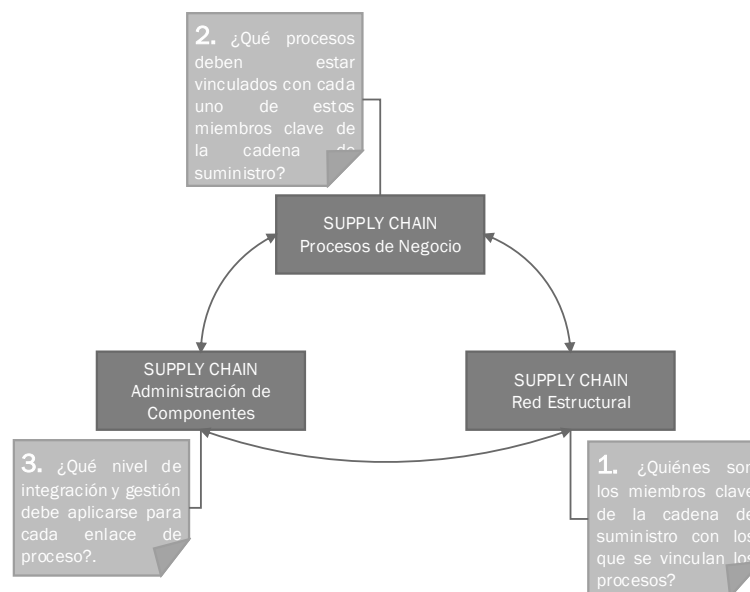


Figura 2: Componentes y decisiones claves de la SCM¹⁵

13 Pretice Hall. Krajewski, Lee J. Ritzman Larry P. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. Pág. 454 y 455.

14 Svensson, Göran (2007). “Gestión de la Cadena de Suministro frente a Gestión de la Cadena Sostenible”. EsicMarket, 129, pp. 244.

15 Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper y Janus D. Pagh. (1998). Supply Chain Management: cuestiones de aplicación y oportunidades de investigación. Revista Internacional de Gestión Logística. Vol. 9. N ° 2. Pág. 4.

Para Douglas M. Lambert, el objetivo de la gestión de la cadena de abastecimiento es maximizar la rentabilidad y competitividad de toda la cadena, incluyendo al cliente final. Lambert definió los componentes y decisiones claves en la administración de la cadena de suministro, los cuales se muestran en la figura 2.

Inicialmente es necesario determinar los integrantes principales de la cadena y como se integran a esta, formado así, la red estructural del Supply Chain, posterior a esto se deben establecer claramente los procesos clave que cada uno de estos integrantes desarrolla dentro de la SC, es decir el proceso de negocio. Y finalmente cual es el nivel de gestión requerido en cada nodo para que todos los procesos se enlacen de forma eficiente. De esta forma es posible transformar la visión individualista de las cadenas de abastecimiento hacia una realidad integrada en donde el sistema avanza de forma segura y mejorando los beneficios globales y por ende los individuales.

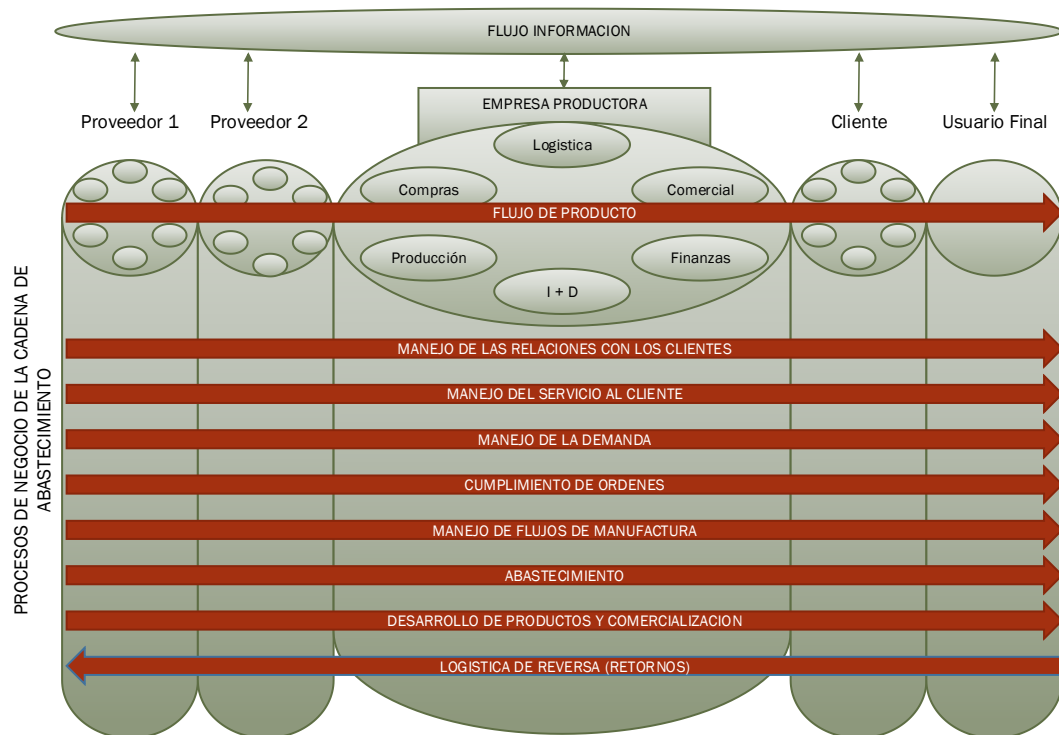


Figura 3: Gestión de la cadena de suministro: integración y gestión de los procesos de negocio¹⁶.

16 Douglas M. Lambert y Martha C. Cooper. (2000). Problema en la Administración de las Cadenas de Abastecimiento. Elsevier Science Inc. Pág. 67.

Ahora bien, de forma un poco más detallada la gestión de la cadena de suministro está integrada por proveedores, empresas productoras, clientes y consumidores finales, a través de los cuales se ejecuta todo el flujo de trabajo, como muestra la figura 3. Dentro de este flujo se desarrolla una serie de procesos de negocio como la relaciones con clientes, manejo de la demanda, cumplimiento de órdenes, manufactura, abastecimiento, comercialización y actividades sostenibles, los cuales son el insumo principal para una adecuada administración de la SC, procesos. Durante la participación de actores dentro de la cadena se genera un flujo de información que nos permite la toma de decisiones, con la cual es posible desarrollar adecuadas prácticas de gestión en búsqueda del aumento del beneficio.

3. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO¹⁷

3.1. El papel del diseño de una red en la cadena de abastecimiento

Una de las fases importantes a la hora de diseñar una Supply Chain, son las decisiones relacionadas con, el **papel de las instalaciones**, es decir, cuál será la función y que procesos se realizarán en cada una. **Ubicación de las instalaciones**, donde deberán estar ubicadas. **Asignación de capacidad**, cuál debe ser la capacidad óptima de cada instalación y **asignación del mercado y oferta**, que mercado debe atender cada instalación y con quien debe estar armada la red de suministro.

3.2. Factores que influyen en las decisiones sobre el diseño de la red

Estas decisiones están influenciadas por una serie de factores comprendidos desde lo estratégico, tecnológico, macroeconómico, político, de infraestructura, competitivo, tiempo de respuesta al cliente y presencia local y costos de logística e instalaciones.

- **Factores estratégicos:** estos se relacionan con la optimización de sus operaciones, en términos de costos, capacidad y modelo productivo. Esto con el objetivo de obtener ventajas competitivas aprovechando el entorno donde se ubicarán las instalaciones. Algunos de los papeles estratégicos que juega la ubicación de instalaciones son de acuerdo a:
 - *Instalación en el exterior:* adecuada cuando el país donde se desea establecerse, posee incentivos económicos atractivos, tales como la mano de obra a bajo costo y beneficios arancelarios en las importaciones y exportaciones.

¹⁷ PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 114 -

- *Instalación de origen:* son instalaciones que frecuentemente abastecen toda la red global de un determinado producto. Están ubicadas en lugares con costos de producción muy competitivos, infraestructura bien consolidada y mano de obra calificada.
- *Instalación servidora:* tiene como objetivo satisfacer la demanda de un mercado donde están ubicadas. Generalmente estos lugares poseen incentivos económicos, operativos y fiscales importantes que benefician a los industriales, desarrollando en ellos la necesidad de establecerse en estos lugares.
- *Instalación contribuidora:* estas instalaciones además de abastecer al lugar donde se encuentran ubicadas, tienen la responsabilidad de intervenir en el mejoramiento o modificaciones de los procesos productivos y los bienes que fabrican.
- *Instalación de avanzada:* su accionar es básicamente dado por las habilidades del recursos humano que se encuentra en determinada ubicación, las cuales deben ser específicas y avanzadas, algunas veces sin importar los sobrecostos que esto implique.
- *Instalación líder:* está en la capacidad de generar nuevos productos, procesos y tecnologías para toda la red. En general, se ubican en áreas con buen acceso a mano de obra calificada y a los recursos tecnológicos.
- **Factores tecnológicos:** dentro de las consideraciones a tener en cuenta a la hora de realizar una inversión en el montaje de una instalación, es importante contemplar aspectos como las necesidades productivas, la tecnología requerida y su flexibilidad. Esto quiere decir que las decisiones de establecerse en un lugar, dependen principalmente de la complejidad de la producción y los recursos disponibles en esta ubicación.

- **Factores macroeconómicos:** acá se tienen en cuenta los impuestos, aranceles, tipos de cambio de divisas y otros aspectos que están fuera del control de la empresa pero que impactan directamente en su operación.
 - *Aranceles*, son derechos que se deben pagar por efecto del traslado de bienes a través de una frontera internacional. Las empresas regularmente disciernen entre dos posibilidades, no atender al mercado que se encuentra detrás de la frontera o construir instalaciones dentro de la ubicación que cobra determinado arancel. Producto de la globalización, se han desarrollado diferentes acuerdos de libre comercio entre países, política que ha beneficiado a las empresas a establecerse de forma permanente en algunas economías.
 - *Incentivos fiscales*, son beneficios económicos que algunos países crean con el objetivo de incentivar el ingreso de compañías foráneas al país, a fin de potenciar su desarrollo económico, intelectual y tecnológico. Frecuentemente este tipo de medidas son tenidas en cuenta por las corporaciones para definir sus ubicaciones.
 - *Tipo de cambio*, las necesidades de expansión de las empresas hacia mercado internacionales, genera un factor que es necesario tener en cuenta y son las fluctuaciones de la moneda local con respecto a las principales divisas. Estas variaciones pueden causar un impacto negativo en los beneficios de la compañía. Una solución para soportar estos cambios es a través del sobredimensionamiento de la capacidad en la red, flexibilizando la posibilidad de abastecer diferentes mercados.
 - *Riesgo de la demanda*, los cambios en el nivel económico de una sociedad, desencadenan varios problemas, entre ellos la

imposibilidad de estimar la demanda de forma adecuada. Esto es posible manejarlo por medio del nivel de flexibilidad de las instalaciones, es decir, como se desenvuelve una compañía cuando la demanda es menor o viceversa.

- **Factores políticos:** la estabilidad política del país en consideración desempeña un papel significativo en la elección de la ubicación. Las compañías prefieren ubicar las instalaciones en países políticamente estables donde las reglas del comercio y la propiedad están bien definidas.

- **Factores de infraestructura:** este tipo de aspectos son prerequisites en el momento de ubicar una instalación en un área específica, algunas características que se deben contemplar son:
 - *Disponibilidad de sitios.*
 - *Disponibilidad de mano de obra.*
 - *Proximidad a las terminales de transporte (ferroviario, aéreo, marítimo o vehicular), al igual que su nivel de congestión.*
 - *Servicios públicos.*

- **Factores competitivos:** las empresas deben tener en cuenta a la hora de diseñar su red, indagar sobre la estrategia, tamaño y ubicación de sus competidores, a fin de decidir el grado de cercanía con ellos y la disponibilidad de mano de obra y materia prima. Conceptos como **externalidades positivas** y **ubicar para dividir el mercado**, el primero obedece al hecho que muchas compañías estén dentro de una misma zona, beneficiando a todas ellas, o la segunda, cuando una compañía define su ubicación, a fin de captar la mayor porción del mercado, son algunos aspectos a decidir con respecto a la competencia.

- **Tiempo de respuesta al cliente y presencia local:** este factor se relaciona al hecho que las empresas, definen la ubicación de sus instalaciones por el

hecho que estén cerca a sus mercados objetivo, en caso de no hacerlo, pueden incurrir en costos extras debido a los esfuerzos en las actividades de transporte de bienes, que son requeridos por sus clientes.

- **Costos de logística e instalaciones:** los valores concernientes a los procesos de inventario, transporte e instalaciones, son fundamentales al momento de diseñar la red de su cadena. Es necesario desarrollar una mezcla perfecta que optimice el número de instalaciones requeridas versus el mercado objetivo y su distribución geográfica. El sobredimensionamiento de la red puede generar excesos de capacidad que implica gastos injustificados peligrosos para la compañía, y una red de abastecimiento que se quede corta, tendrá como consecuencia una pérdida de mercado.

3.3. Marco para las decisiones de diseño de la red

La meta al diseñar la red de la cadena de suministro es maximizar las utilidades de la compañía, al mismo tiempo en que se satisface las necesidades de los clientes, en términos de demanda y capacidad de respuesta. Las decisiones de diseño se toman en cuatro pasos como se muestra en la figura 4, seguido de esto procederemos a describir cada una de estas fases.

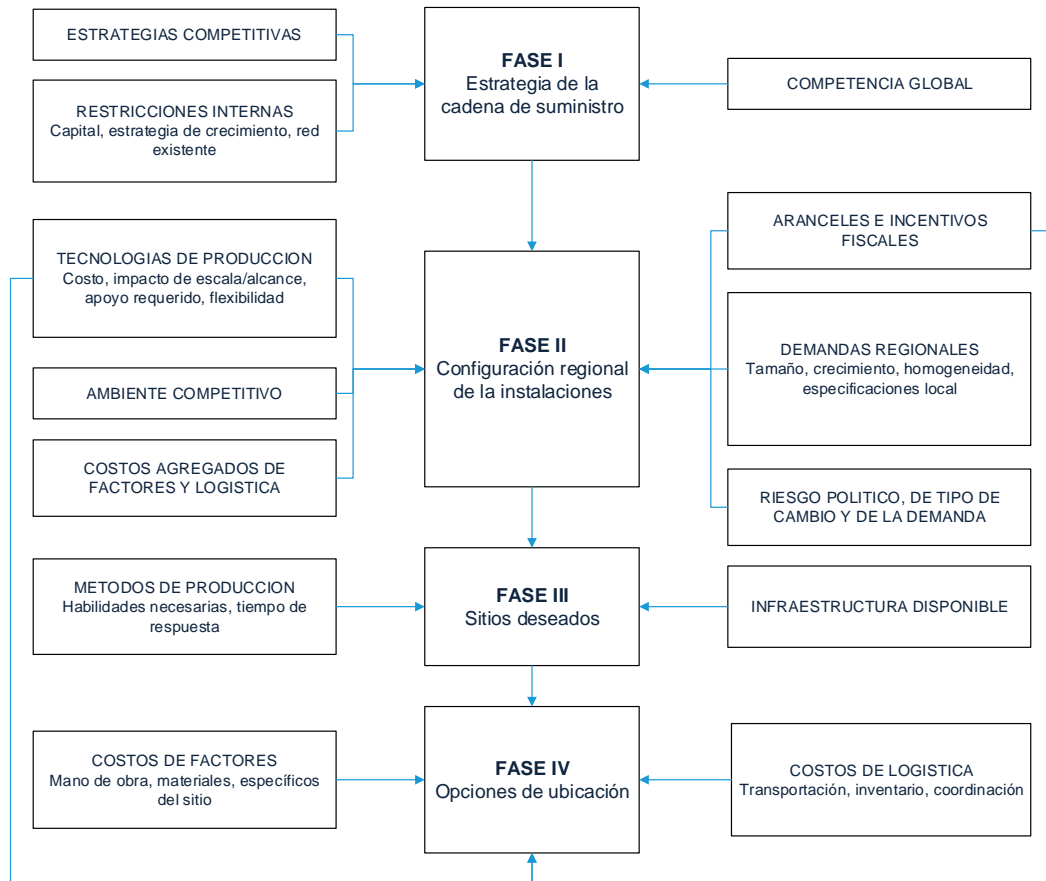


Figura 4: Modelo para las decisiones sobre diseño de redes¹⁸

3.3.1. FASE I: Definir la estrategia y diseño de la cadena de suministro

La primera actividad al momento de diseñar una red, es definir de forma general el diseño de toda la cadena de suministro, lo que incluye identificar las etapas del sistema y si estas serán desarrolladas por la organización o por el contrario, se subcontratarán. De forma general, enunciaremos las variables a tener en cuenta para asegurar esta primera fase:

- Definición de la estrategia competitiva de la empresa, en función de las necesidades del cliente y como serán cubiertas por la SC.
- Determinar las capacidades de la cadena en base a la estrategia competitiva.

¹⁸ PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Pág. 122.

- Estimar la evolución de la competencia global, y como es la participación de cada uno de ellos en el mercado (completa o local).
- Identificar las restricciones en cuanto al capital disponible.
- Proyecciones en torno a la consolidación de instalaciones, ya sea adquiridas, nuevas o levantadas en sociedad.

3.3.2. FASE II: Definir la configuración regional de las instalaciones

Posterior a la estrategia y el diseño, continúan tres etapas, las cuales son, determinación de las regiones donde se ubicaran las instalaciones, sus potenciales funciones y su capacidad aproximada. Los insumos básicos que apoyan estas decisiones son, la *estimación de la demanda por país* y el *nivel de homogeneidad de los requerimientos de los clientes entre países*. En teoría, a partir de estos dos elementos es posible la fijación de las instalaciones en cuanto a su tamaño y flexibilidad; posterior a esto se prosigue de la siguiente forma:

- Identificar si las economías de escala aportan en la reducción de costos, esto a fin de definir un tamaño apropiado de la red.
- Reconocer los riesgos de la demanda, tipo de cambio y riesgo político asociado con el mercado.
- Determinar los valores de aranceles regionales, incentivos fiscales, requerimientos de producción local y cualquier tipo de restricción relacionada con la exportación o importación de bienes.
- Algunas otras decisiones que son relevantes en esta fase como: ubicarse cerca o lejos de la competencia, el nivel de respuesta para cada mercado, los costos logísticos implícitos detallados en cada región.

Esta información le permitirá al gerente o director, definir el número de instalaciones que deberá tener la red, las regiones donde se construirán y el modelo productivo para uno o varios mercados.

3.3.3. FASE III: Seleccionar un grupo de sitios potencialmente deseable

En esta fase, se determinan las regiones más convenientes en donde se deberán ubicar las instalaciones, desde el punto de vista de la infraestructura disponible, estos requerimientos productivos se pueden dividir en dos tipos:

- **Requerimientos de infraestructura dura**, obedece a un proceso de investigación en torno a la disponibilidad de:
 - *Proveedores*
 - *Servicios de transporte*
 - *Comunicación*
 - *Servicios generales*
 - *Infraestructura de almacenaje*

- **Requerimientos de infraestructura**, se refiere a la disponibilidad de:
 - *Mano de obra especializada*
 - *Rotación de mano de obra*
 - *Receptividad de la comunidad al negocio e industria*

3.3.4. FASE IV: Opciones de ubicación

Una vez planteados los lugares donde posiblemente pueden estar ubicadas las instalaciones, se selecciona el sitio y se asigna una capacidad lo más exacta posible. Uno de los criterios para tomar esta decisión es a través de la maximización de las utilidades, tomando como base, el margen esperado, la demanda y todos los costos relacionados con el movimiento de la red, además de la totalidad de impuestos y aranceles en cada región.

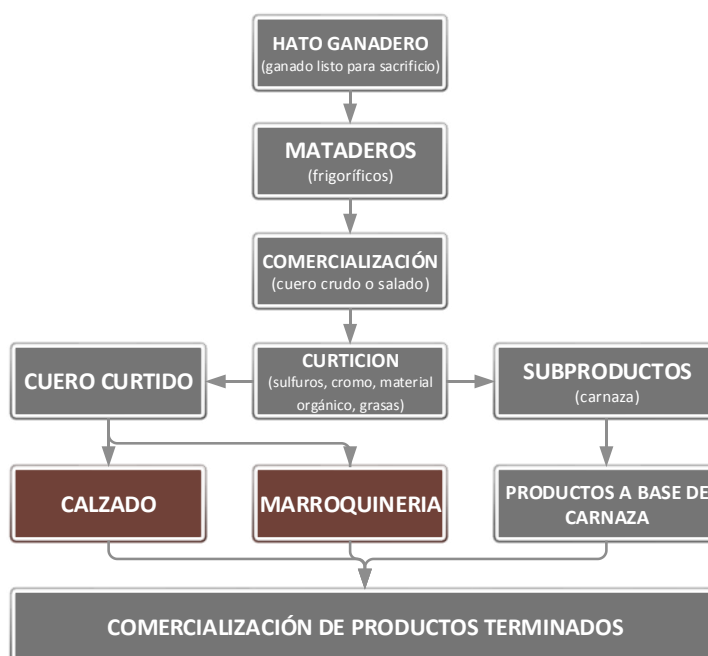
3.3.5. Otros aspectos a tener en cuenta en el diseño de la red

- No subestimar el tiempo de vida de las instalaciones, es de vital importancia que la gerencia de la compañía realice un análisis prospectivo en torno a los posibles escenarios que pueden impactar las instalaciones de forma positiva o negativa, en relación al tamaño, eficiencia y sobrecostos. Al no poseer una visión clara de los posibles cambios, la vida útil de las instalaciones puede ser más corta que lo presupuestado, afectando la estructura de costos de la empresa.
- No restar importancia a las implicaciones culturales, considerar en la ubicación de las instalaciones, el factor que otras instalaciones se han efectuado en la región, genera una postura positiva por parte del talento humano ubicado en dicha región, beneficiando el desarrollo de las operaciones.
- No pasar por alto los aspectos de calidad de vida, este tipo de variables afectan directamente el desempeño de la cadena, producto de la satisfacción que se logre en el recurso humano. El hecho que se contemple en el diseño de la red una ubicación con la cual la gente se sienta respaldado, potencia la relación de estos con los clientes y por ende mejora los ingresos de la compañía, generando una relación de mutuo beneficio, casi simbiótica.
- Enfocarse en los aranceles e incentivos fiscales al ubicar las instalaciones, anteriormente hacíamos mención a este tipo de orientación, muchas empresas definen la ubicación de sus instalaciones de acuerdo a las regiones donde los incentivos fiscales y arancelarios son significativos.

4. ANALISIS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA Y CALZADO

Los sectores provenientes del aprovechamiento del cuero curtido se clasifican en dos grandes grupos, manufactura de productos marroquinos y producción de calzado, de acuerdo al **grafico 3**, esta cadena inicia con el suministro de las pieles del ganado bovino u otras especies animal (*cabe aclarar que este tipo de productos también están manufacturados con productos sintéticos, los cuales no serán tenidos en cuenta para el presente análisis*), la calidad de la materia prima depende en gran medida de las fases de crianza y posterior matanza del animal; en Colombia se presentan algunas deficiencias durante estas dos etapas, debido a la falta de especialización de los productores, inconvenientes que son resueltos a través de las nuevas tecnologías de patronaje o modelado que optimiza el uso de las pieles.

Gráfico 3: Cadena del Cuero



Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR.¹⁹

¹⁹ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR. (2006). Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Pág. 12.

La pieles crudas pasan a las curtiembres donde a través de procesos fisicoquímicos se le dan las condiciones que la materia prima requiere para posteriormente ser procesadas, de acuerdo al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, en Colombia existen aproximadamente unas 610²⁰ empresas dedicadas a este proceso, el cual es altamente contaminante, pero como parte de la transformación que el rubro está teniendo, este eslabón está siendo intervenido con el fin de mejorar sus prácticas de manufactura, que hasta hace unos años, se las catalogaban como actividades clandestinas y poco vigiladas, a pesar de la existencia de normatividad que vigila y delimita su accionar (*Decreto 2811 de 1974. Código Nacional Ambiental, la Constitución Política de 1991 en el Título II, Capítulo 3, artículos 7 y 80, de los Derechos Colectivos y del Ambiente*).

Curtido el cuero y listo para ser utilizado como materia prima, pasa a la industria marroquinera, donde a través de procesos de diseño y manufactura, terminan en productos únicos con un alto valor agregado. Prendas de vestir, morrales y accesorios de todo tipo, se encargan de ampliar el portafolio del sector, de igual forma ocurre con el rubro del calzado, donde el cuero es unos de los componentes principales sumado al caucho, plástico y textiles para desarrollar todo tipo de bienes. En Colombia el número total de empresas dedicadas al desarrollo de estas actividades (marroquinería y calzado) es aproximadamente 12.000, localizadas principalmente en 10 departamentos o provincias, como lo muestra la **figura 5**. (*Bogotá, Santander del Norte y del Sur, Valle del Cauca, Risaralda, Quindío, Caldas, Antioquia, Nariño y Atlántico*)²¹.

Según la FAO, la producción de cueros en el mundo en el año 2000 fue de casi 6 millones de toneladas, siendo los países en vía de desarrollo los mayores productores de pieles²², esto se sustenta en dos hechos principalmente, el primero la tendencia de los países desarrollados a bajar el consumo de carne y el segundo

20 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR. (2006). Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Pág. 12.

21 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2013). Plan de Negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Programa de Transformación Productiva – PTP. Pág. 5 y 6.

22 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. (2004). Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas – Materias Primas Agrícolas – Cueros y Pieles. Página Web <http://goo.gl/IJ6WD6>

la flexibilidad de las leyes en economías subdesarrolladas que benefician el traslado de sistemas productivos de alto impacto a estos lugares; es decir que los mercados en crecimiento se encargan de proveer a países industrializados, los cuales transforman el commodity y posteriormente lo exportan a poblaciones que están en la capacidad de agregar valor a este tipo de bienes.

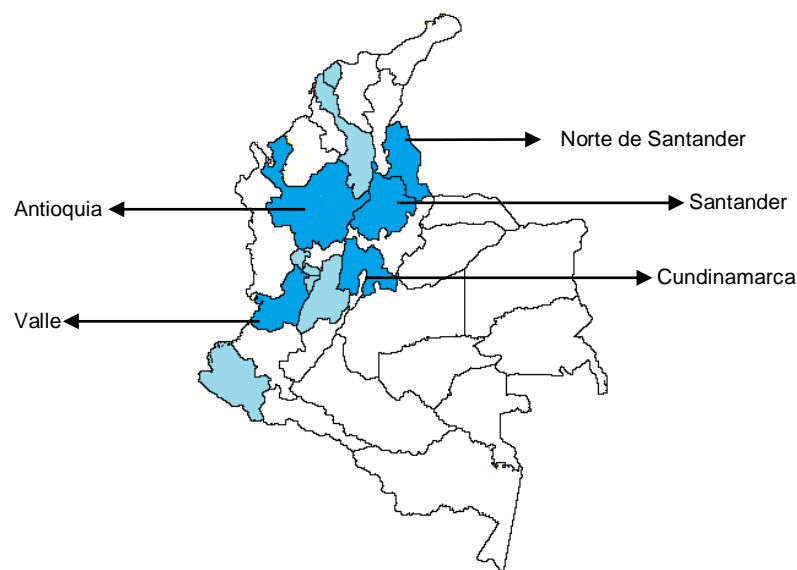


Figura 5: Principales departamento (provincias) que desarrollan actividades relacionadas con la cadena de cuero.

En Colombia el sector del cuero, calzado y marroquinería durante el 2012 empleó alrededor de 230.000 personas, con fluctuaciones causadas por la informalidad de 50.000 trabajadores por mes, gran parte de la fuerza laboral es contratada por microempresas (93%), pequeñas empresas (5,4%), medianas (0,9%) y grandes empresas (0,6%)²³. Su crecimiento negativo tanto en producción real como en empleo industrial, se ha visto afectado principalmente por las condiciones limitadas en las fases productivas y dificultades para mantener la participación en el mercado local, generando implicaciones importantes que atañen al propósito de esta tesis, la cual es la imposibilidad de abrir nuevas oportunidades de negocio en el exterior, generando un medio ambiente propicio para encontrar

23 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2013). Plan de Negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Programa de Transformación Productiva – PTP. Pág. 7, 8.

oportunidades de potenciar el sector y encontrar nuevos nichos de mercados ligados a la apertura económica, alianzas comerciales y tratados de libre comercio.

En el 2008 producto del rompimiento de las relaciones políticas con Venezuela, caen en un 43% las exportaciones de este tipo de productos, para ese momento el sector pasaba sus peores momentos, dado que este mercado era el principal receptor de la producción colombiana. En el 2012 según cifras del Departamento Nacional de Planeación – DNP, la producción de la cadena de cuero, calzado y manufactura fue aproximadamente de USD\$789 millones²⁴, mientras que las importaciones para ese mismo periodo, sumaron unos USD\$758 millones²⁵, importaciones impulsadas por la falta de barreras de entrada de estos productos a Colombia y que provienen en gran medida de China, desincentivando la producción nacional al punto que muchos empresarios completaban sus pedidos con este tipo de productos. Según la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, cuero y sus Manufacturas (ACICAM), para el 2012 se calculó que un par de zapatos en la industria nacional se producía a USD\$8 dólares, en comparación con el producto chino que podía costar menos de un dólar el par²⁶. Otra problemática que se estaba presentado era el acaparamiento de la oferta de cuero salado por parte de China (*el cuero sale del matadero y se sala para que no se estropee, ver gráfico 3*), generando desabastecimiento en la industria nacional, esta serie de eventos desencadenó que para mayo del 2013 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) advirtiera la crisis total del sector, la producción marroquinera cayó un 2,7%, el calzado -8,5% y el curtido de cuero -14,1%, cifras que impactaron negativamente el comercial interno y obviamente las exportaciones²⁷.

Este era el momento de enterrar definitivamente al sector, sus cientos de empresas, miles de empleados y familias que dependen de una forma u otra de esta actividad, o rescatarlo para convertirlo en un rubro de talla mundial, potenciarlo

24 Dirección Nacional de Planeación – DNP. (2004). Análisis de Cadenas Productivas. Cadena Cuero, Calzado e Industria Marroquinera. Pestaña Industria_Producción.

25 *Ibíd.* Pestaña Exportaciones.

26 Periódico EL ESPECTADOR. (2012). Artículo: Producción de Calzado y Cuero Colombiano Creció 15,4%. Página Web <http://goo.gl/ZEDIfm>

27 Periódico EL ESPECTADOR. (2013). Artículo: Un Nuevo Aire para el Calzado y la Marroquinería. Página Web <http://goo.gl/bre5rO>

a través de la apertura de nuevos mercados, blindarlo por medio de una legislación incluyente y un gobierno que respalde su repunte. Poco a poco las iniciativas que podrían cambiar este panorama se fueron materializando, el 23 de enero del 2013 se expidió el Decreto 0076 del 2013 donde se modifica parcialmente el arancel de aduanas, específicamente el sector de las confecciones y cuero tendrá un arancel especial a las importaciones, es decir, cuando productos como ropa y calzado lleguen a Colombia provenientes de otros países, se les gravara un 10% adicional del valor más USD\$5 dólares por kilo bruto²⁸. Con la implementación de este decreto en solo 2 meses se redujeron por ejemplo las importaciones en 4,3 millones de pares de zapatos y el sector creció por primera vez en mucho tiempo en un 0,2%²⁹.

Gráfico 4: Balanza Comercial Cadena Cuero y Marroquinería Colombia.



Fuente: Dirección Nacional de Planeación – DANE.³⁰

Sumado a esto, el desarrollo del **Parque Industrial Ecoeficiente San Benito**, que a través del decreto 072 de 2006, establece la construcción de una zona donde se realice el procesamiento y curtido de las pieles y al mismo tiempo

28 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2013). Decreto Numero 0074 de 23 de Enero 2013.
 29 Periódico EL ESPECTADOR. (2013). Artículo: Un Nuevo Aire para el Calzado y la Marroquinería. Página Web <http://goo.gl/bre5rO>
 30 Dirección Nacional de Planeación - DANE. (2012). Cifras Cadena Cuero y Marroquinería 2012.

se ejecute los procesos de tratamiento de residuos que contemplan una planta de tratamiento de aguas residuales – PTAR y la consolidación de protocolos y sistemas de gestión integrados, complementados con un área de investigación y desarrollo. Otra de las estrategias que le está aportando al sector es el fortalecimiento de una plataforma internacional de negocios, materializado en el fortalecimiento de un evento que cumple en el 2014 su edición número 18, el ***International Footwear & Leather Show***, una muestra empresarial que en esta versión planea tener 600 expositores distribuidos en 11000 metros cuadrados, los cuales recibirán aproximadamente 11400 visitantes y 600 empresarios contactados específicamente para consolidar negocios, esta es una primer semilla para ir levantando poco a poco un sector que lleva en Colombia un poco menos de cien años.

A grandes rasgos, hemos descrito la cadena desde lo general a lo específico, y podemos evidenciar el gran potencial que la industria del cuero, calzado y marroquinería puede tener en un futuro muy cercano, respaldado por políticas nacionales y la apertura de nuevos mercados que se convierten en las válvulas de escape de una industria que estaba desahuciada. Ahora, visualizadas estas medidas es posible acercarnos a completar la carta de navegación que el empresario debe seguir para que su negocio pueda sostenerse en el corto tiempo y crecer sostenidamente en el mediano plazo.

5. EL CONTEXTO DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Según Confecámaras en Colombia aproximadamente están registradas más de un millón de empresas, solamente el 0.8% unas 10.000 desarrolla una actividad exportadora, estas cifras aun cuando son preocupantes también demuestran las grandes posibilidades que una unidad productiva puede encontrar al exportar; una de estas oportunidades se presenta con la Alianza del Pacífico (AP), la cual está dada como un mecanismo de integración que busca puntualmente impulsar el crecimiento económico y comercial entre México, Perú, Chile y Colombia, esto incluye además un componente importante en temas de cooperación migratoria. La AP se estableció en el 2011 y la firma del acuerdo macro fue suscrito en junio de 2012. Hasta el 2014 se han desarrollado: 7 cumbres presidenciales, 9 juntas ministeriales, 20 reuniones de grupos de alto nivel – GAN, 14 rondas de grupos técnicos y 2 macro-ruedas de negocios, actividades que han consolidado los objetivos de la alianza los cuales son; *libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las partes y convertir la AP en una plataforma con proyección mundial de articulación política, económica y comercial* a fin de tener mayor presencia como bloque ante los países de Asia – Pacífico.

Según el abecé de la AP, este acuerdo representa casi el 35% tanto del total de la población de América Latina como su PIB acumulado. La tasa promedio de crecimiento de estos 4 países es del 5%, mientras que el crecimiento mundial en el 2012 fue de 2.2%. El desempleo promedio es del 7.6% y la inflación promedio fue del 3.2%.³¹ De acuerdo a la **figura 6**, la AP está siendo observada por 24 países y tiene firmes propuestas de integrar a las naciones de Costa Rica y Pana, lo que la convierte en un bloque económico con un gran potencial para crecer conjuntamente y entrar con más fuerza a nuevos mercados con una oferta mayor de productos y servicios.

31 PROEXPORT. (2014). Abecé de la Alianza del Pacífico. Pág. 7.



Figura 6: Estructura de la Alianza del Pacífico.³²

Según cifras del 2012 de Proexport, empresa encargada de promover el turismo, la inversión y las exportaciones desde Colombia hacia el mundo, los valores de exportaciones a estos países suma un total de USD7.800 millones, siendo Chile y Perú los países con los que se tienen balanzas comerciales positivas, es decir son mayores las exportaciones que las importaciones, caso contrario ocurre con México, donde las importaciones son mayores. Las principales exportaciones colombianas provienen de sectores como la agroindustria (café, flores, azúcares y mieles), manufactura (caucho, plásticos, aluminio y maquinaria industrial), Textiles (cueros en bruto, prendas de vestir y telas) y otros como energía eléctrica, instrumentos musicales, objetos de arte, colección y antigüedades.

En el marco de la AP los capítulos negociados hasta el momento están relacionados con la **LIBRE CIRCULACIÓN DE BIENES**, lo que dará prioridad al acceso a mercados a través de la desgravación del 92% de los códigos arancelarios

³² Fernández David. (2014). Diplomado Gerencia en Comercio Internacional - Unipyme. Oportunidades de Negocio en los Países de la Alianza del Pacífico.

existentes, es decir que del 100% de los productos que se comercializan en estos mercados, el 92% tendrán una reducción del arancel a tasa 0; los bienes restantes que se encuentran dentro del 8%, corresponden a productos sensibles que tendrán reajustes dentro de un plazo de 3 a 17 años. Otro de los beneficios del tratado concierne a las **reglas de origen**, que no es otra cosa que los bienes manufacturados en un determinado país, así tenga materias primas u otro componente proveniente de otra nación se tomara como país de procedencia el país donde se fabricó. Dentro de la política de libre circulación de bienes, de igual forma se contempla la **facilitación comercial**, en cuanto a los tránsitos y transbordos, certificado de origen, operaciones y cooperación aduanera y la adopción de mejores prácticas en el despacho de mercancía.

Otro aspecto está relacionado con la eliminación de barreras no arancelarias, trámites y requisitos excesivos, además de la firma de acuerdos interadministrativos de cooperación entre agencias sanitarias de los países que integran la Alianza del Pacífico, lo que quiere decir que se derogan los requerimientos de cada nación pertinentes a requisitos que por ejemplo, deben cumplir productos alimenticios y se establece que el certificado expedido por el país de origen cobija a toda la alianza.

Dentro de la **LIBRE CIRCULACION DE SERVICIOS Y CAPITALES**, están las actividades relacionadas con aumentar la flexibilidad de las regulaciones en torno a *inversiones, comercio de servicios, servicios financieros, telecomunicaciones, transporte marítimo, servicios aéreos y comercio electrónico*. Este y los demás capítulos y asuntos interinstitucionales se manejaran a través de las agencias encargadas en cada país de regular las actividades comerciales en el marco de esta alianza son **PROCHILE, PROMEXICO, PROMPERU y PROEXPORT**, enmarcado en las políticas, procesos y procedimientos de la Organización Mundial del Comercio – OMC (WTO por sus siglas en ingles).

Después de desglosar de una forma muy general las bases que han soportado la estructura de la Alianza del Pacífico, podemos abordar de forma muy concreta algunas cifras de cada país. México cuenta con una población de 110

millones de habitantes, las principales actividades económicas son la industria manufacturera con un 18%, el comercio 17%, minería 10%, servicios inmobiliarios 9%, transporte 7% y la construcción 6%. Su balanza comercial en el 2012 fue de 370 mil millones de dólares tanto como para exportaciones como para importaciones y su PIB en este mismo año llegó a 1.3 billones de dólares. México cuenta con una red de 12 TLC con 44 países, 28 alianzas para la promoción y protección recíproca de las inversiones y 9 acuerdos de comercio complementarios y de alcance parcial, con esto México tiene una inversión extranjera directa por 13 mil millones de dólares.

Chile cuenta con unos 19 millones de habitantes, su intercambio comercial en el 2012 de 153 mil millones de dólares, convirtiéndolo en el país del bloque con la mayor capacidad exportadora y por ende con mayor presencia en la comunidad Asia-Pacífico, producto de sus 50 tratados de libre comercio con tasa cero. La inversión extranjera directa en Chile durante el 2012 representó unos 28 mil millones de dólares. Dentro de sus principales actividades económicas están los servicios con un 71%, la minería 14%, la industria 11%, agropecuario 3% y la pesca 0,5%. Su PIB en 2012 llegó a los 269 mil millones de dólares y su PIB per cápita es al alrededor de 18.000 dólares.

Perú está compuesto por una población aproximada de 28 millones de habitantes, los cuales en el 2012 generaron un PIB cercano a los 200 mil millones de dólares producto de actividades como comercio con una participación del 17%, manufactura 16%, sector agropecuario y construcción con un 8% cada uno, minería 5% y otros rubros 43%. En el 2012 tuvo la inversión extranjera directa en este país fue de 12 mil millones de dólares y su intercambio comercial (exportaciones más importaciones) estuvo en el orden de los 99 mil millones de dólares. Perú en la actualidad cuenta con 16 alianzas entre acuerdos y tratados de libre comercio con diferentes países del mundo.

Colombia el cuarto país del bloque, tiene una población de 44 millones de habitantes, sus actividades principales están relacionadas con el sistema financiero

20%, industria manufacturera 13%, comercio y minería juntos con un 12% y otras sectores que aportan en un 42% al PIB, el cual para el 2012 llego a 365 mil millones de dólares. Colombia en el último año tuvo un intercambio comercial de 119 mil millones y la inversión extranjera directa llegó a casi 16 mil millones de dólares. Esto es posible a través de los 14 acuerdos comerciales que tiene este país con diferentes organizaciones y naciones alrededor del mundo.



Figura 7: Alcance de la Alianza del Pacífico, en color verde se resaltan el total de países con los que el bloque económico (AP) tiene algún tipo de alianza de forma individual.

Durante este capítulo desglosamos de forma muy precisa y concreta el espíritu de la Alianza del Pacífico y su misión como un nuevo bloque económico, reflejando el potencial para el desarrollo de los países que lo componen; complementario a esto, expusimos a través de ratios puntuales el buen desempeño de los países en cuestión y sus alianzas estratégicas con otras naciones, a fin de fortalecer el objetivo fundamental de este documento, el cual es aportarle al empresario colombiano una herramienta para que pueda llegar a mercados extranjeros con sus productos, concluyendo así, que la Alianza del Pacífico es solo un instrumento, para hacer crecer una economía, pero este mecanismo solo puede llegar a ser útil, cuando se conoce como usarlo, este será el objetivo del siguiente capítulo.

6. ESTRATEGIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO ALINEADA CON LA ALIANZA DEL PACIFICO

El objetivo de este documento y como se ha mencionado en reiteradas oportunidades, es lograr desarrollar una propuesta útil que le permita a cualquier empresario del sector marroquino y del calzado, colonizar con sus productos mercados extranjeros a través de los acuerdos comerciales que ha firmado Colombia con otros países, particularmente nos concentraremos en la alianza suscrita con México, Perú y Chile, denominada **Alianza del Pacífico**, expuesta de forma concreta en el capítulo 5. Es así que para este fin y en función de facilitar el análisis, se utilizara una **empresa testigo**, esta tiene las características básicas de una organización promedio de la industria del aprovechamiento del cuero, las cuales son en gran proporción pequeñas industrias, que desarrollan procesos productivos propios que generan artículos con alto valor agregado y/o prestan servicios de maquilado (tercerización) a otras empresas de mayor participación en el mercado.

6.1. Open House (empresa testigo)

Open House es una empresa colombiana dedicada principalmente al diseño y fabricación de productos en cuero, tales como morrales, billeteras, cinturones, calzado y accesorios. Open House se ha establecido en el mercado colombiano desde el año 2010, ofreciéndoles a sus clientes productos con altos estándares de calidad, diseñados teniendo en cuenta la actualidad de la moda y respaldados por una garantía tanto en sus materias primas como en sus procesos de manufactura.

En la actualidad Open House se ubica en el céntrico barrio Antonio Nariño, uno de los lugares donde se agrupan el mayor número de empresas dedicadas a la explotación del cuero. Esta organización cuenta con 5 tiendas, cuatro de ellas en la ciudad de Bogotá y una tienda en la ciudad de Cartagena, una de las

principales ciudades turísticas y vitrina importante que potencia la internacionalización de sus productos, esta y otras dos estrategias son parte de la visión que tiene Open House para el corto y medianos plazo y que estaremos desarrollando a continuación.

6.2. Estrategia de la cadena de suministro

6.2.1. Estrategias competitivas

Open House es una pequeña empresa establecida como una sociedad limitada, con la firme intención de posicionarse en el mercado por medio de la transformación de materias primas y desarrollando productos con características distintivas. Esta empresa como la gran mayoría en su rubro, está fuertemente vinculada en todos los eslabones de la cadena, desde los procesos de curtiembre, hasta la comercialización y venta final al cliente, garantizando así que cada producto cumpla con todas las condiciones buscadas. Open House ha establecido las siguientes tres estrategias enfocadas a mejorar su participación en el mercado y establecerse como una compañía líder en el sector.

6.2.2. Apertura nuevos locales comerciales

Open House con gran esfuerzo se ha establecido en el popular barrio Antonio Nariño, durante estos 4 años de operación se ha posicionado como uno de los principales fabricantes y comercializadores de calzado y productos marroquinos. Inicialmente las actividades de la empresa estuvieron enfocadas a la transformación del cuero en producto terminado, el cual vendía a pequeños minoristas quienes se encargaban de ponerlo al cliente final; además de esto, Open House en época de capacidad ociosa, brinda servicios de subcontratación (maquilado) a través de sus instalaciones manufactureras.

Como parte de sus objetivos de crecimiento, la empresa ha desarrollado un plan de expansión que le ha permitido abrir en la ciudad de Bogotá 3 tiendas y otro más en

la ciudad de Cartagena. Gracias a esta estrategia Open House ha mejorado su desempeño comercial y gradualmente posicionar la marca.

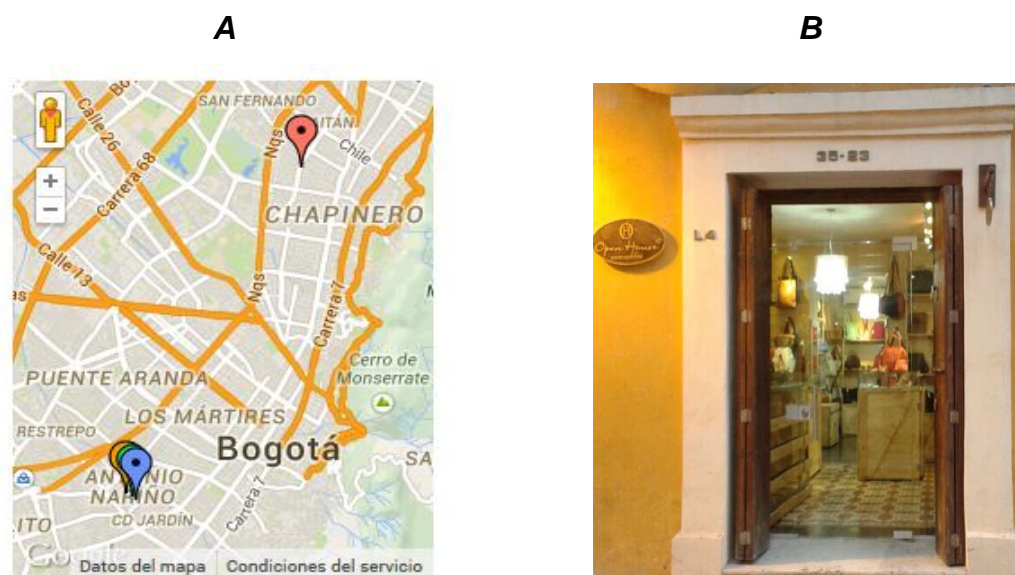


Figura 8: A: ubicación tiendas Open House ciudad de Bogotá (3 tiendas barrio Antonio Nariño incluida fábrica y 1 tienda en el barrio Chapinero). B: Fotografía fachada tienda ciudad Cartagena de Indias, Centro Histórico.³³

6.2.3. Ventas página web

A partir del avance tecnológico y la masificación del internet, las empresas han volcado parte de sus actividades comerciales a entornos virtuales, los cuales les permiten tener mayor cobertura, flexibilizar la gestión y optimizar costos. Open House ha utilizado este medio como una herramienta para mejorar sus canales de comercialización, a través del desarrollo de una página moderna, intuitiva y completamente transaccional, con el que pueda llegar a una mayor cantidad de clientes, de forma oportuna, dinámica y solucionando sus necesidades.

Este sitio web posee todas las características de un e-commerce, ofreciendo las diferentes líneas de productos que Open House maneja, en cada una de ellas

³³ Open House (2010). Página web Open House, Link Contáctenos. <http://www.openhouse.com.co>. Página web Instagram. <http://instagram.com/openhouseg>.

se pueden observar fotografías, donde se describe claramente las especificaciones físicas de cada pieza, como lo son el color, dimensiones, materias primas y precio, esto es soportado por una plataforma de compras en línea, que garantiza que la operación se desarrolle de forma rápida y confiable. Además de esto cuenta con promociones especiales y link de contacto que le ha permitido aumentar su nivel de ventas y mejorar el grado de respuesta frente a las necesidades de la demanda. De forma general esta estrategia ha generado un sitio web con un alto tráfico de personas (*entre 200 y 350 usuarios por día*), donde el cliente puede interactuar con la compañía y sus productos, de forma fácil, ágil y segura.

6.2.4. Redes Sociales

Apoyando la estrategia de la página web, Open House ha decidido ingresar a las principales redes sociales, esta estrategia le ha permitido difundir sus productos y servicios, encontrando nuevos nichos, ampliando su mercado objetivo. Estas actividades han permitido tener un acercamiento más próximo a sus clientes, ajustándose a sus necesidades y desarrollando artículos diferenciados, que le han permitido ganar muchos más adeptos a la marca.

Actualmente la empresa maneja todas las plataformas de redes sociales con mayor número de inscritos (Facebook, Twitter e Instagram), donde a través de páginas actualizadas, respuestas inmediatas y estrategias de publicidad dirigidas como el mail marketing, han impactado directamente en los resultados tanto de posicionamiento como económicos de Open House.

6.2.5. Competencia Global

El mercado mundial del cuero y sus manufacturas tiene jugadores muy importantes, en el 2009 según el CIMA los países líderes en este rubro son China, Italia, Estados Unidos, Alemania y Corea, sumando entre todos ellos casi US\$80.000 millones de dólares relacionados con exportaciones, siendo China el

mayor competidor con US\$ 53.300 millones³⁴. ¿Pero de donde provienen las exportaciones de las naciones que componen la Alianza del Pacifico?

Analizando el comercio de cuero a nivel mundial, podemos observar según la tabla 3, que Italia en el 2011 tuvo un 17% del mercado, representado en 5.300 millones de dólares en exportaciones de esta materia prima, seguido por Estados Unidos, Hong Kong, Brasil y Alemania. Los principales destinos de las operaciones italianas fueron a Hong Kong (11,5%), Rumania (9,4%) y China (8,7%); Estados Unidos, el segundo competidor más influyente, dirige sus actividades a proveer mercados como chino, coreano, italiano y mexicano.

Tabla 3: Principales Países Exportadores de Cuero

PAIS	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Italia</i>	17%	17%	18%	15%	17%
<i>EEUU</i>	10%	9%	9%	10%	10%
<i>Hong Kong</i>	9%	8%	8%	8%	8%
<i>Brasil</i>	7%	6%	6%	6%	6%
<i>Alemania</i>	4%	4%	4%	4%	4%
<i>Otros</i>	53%	55%	54%	58%	54%

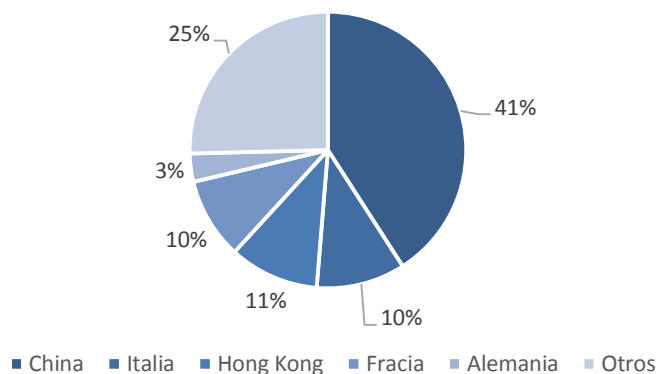
Fuente: Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones³⁵.

Ahora bien, de acuerdo al Foro del Calzado de América Latina celebrado en Buenos Aires – Argentina, Asia sigue cubriendo en gran porcentaje la producción y comercio mundial de calzado, con más del 80% de participación. En el 2013 el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Uruguay desarrollo un documento donde ubico los principales países exportadores de productos manufacturados a partir del cuero (grafico 5), mostrando a China, Hong Kong, Italia, Francia, Alemania y otros como las naciones que proveen al mundo de este tipo de bienes.

34 Ferreira, Esteban. (2011). Cámara Industrial de las Manufacturas del Cuero y Afines de la República de Argentina. Revista N° 91. La Argentina en el Mercado Mundial de Cueros. Link: <http://goo.gl/Ry4QZ5>.

35 Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones. (2013). Sector Cueros. Departamento de Inteligencia Competitiva. Pág. 5.

Gráfico 5: Principales Países Exportadores de Manufacturas de Cuero.



Fuente: Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones.³⁶

Por su parte, América Latina provee el 25% de las materias primas que se demandan en todo el mundo, esto lo convierte en una industria poco homogénea, lo cual impacta en una baja participación en el comercio global de productos con alto valor agregado, aproximadamente un 5% y que evidencia la falta de especialización de nuestras empresas³⁷.

Parte de estos problemas se han empezado a encarar, por ejemplo China, el jugador más grandes de este mercado y quien ha desarrollado una serie de prácticas comerciales desleales en México, ha sido denunciado por la Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato en conjunto con la Secretaría de Economía, ante la Organización Mundial del Comercio, dado que en el primer semestre del 2013, han ingresado a este país 17,5 millones de pares de zapatos a un costo de 7,5 dólares el par, lo cual genera que sea completamente imposible que los productores mexicanos compitan con estos costos. Sumado a esto, el gobierno colombiano implemento en el 2013 el decreto 0074, el cual establece un arancel mixto a las importaciones de calzado, disminuyendo el impuesto sobre el valor del producto del 15% al 10% pero agregando el cobro de cinco dólares por cada kilo

³⁶ *Ibíd.* Pág. 8.

³⁷ Da-cruz, Miranda. (2007). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – ONUDI. Tendencias Mundiales en la Industria del Calzado y Perspectivas para América Latina. Pág. 3.

de se quiera importar, esta medida que se implementó en marzo arrojó resultados inmediatos en abril, ya que las importaciones de calzado con un valor inferior a un dólar bajó en un 76%.

6.2.6. Restricciones internas

Open House es una empresa de capital privado, constituida como una sociedad limitada, la cual según la *Superintendencia de Sociedades*, organismo colombiano que se encarga de inspeccionar, vigilar y controlar las sociedades mercantiles, define como un ente jurídico que tiene las siguientes características:

- Mínimo de socios, 2; máximo, 25 (Art. 356 Código de Comercio).
- Los socios responden hasta el monto de sus aportes. No obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad (artículo 353 del C. de Co.).
- El capital debe pagarse en su totalidad al momento de constituirse, como también al solemnizarse un aumento (Art. 354 del C. de Co.).
- El capital se divide en cuotas de igual valor. (artículo 354 del C. de Co.).
- La cesión de cuotas implica una reforma estatutaria (Art. 354 del C. de Co.).
- En caso de muerte de uno de sus socios, la sociedad continúa con uno o más herederos, salvo estipulación en contrario (Art. 368 del C. de Co.).
- La representación de la sociedad está en cabeza de todos los socios, salvo que éstos la deleguen en un tercero (Art. 358 del C. de Co.).
- Es una sociedad en principio de personas, donde en efecto, los socios no desaparecen jurídicamente ante terceros, hecho que permite conocer quienes conforman el capital social.
- La sociedad gira bajo una denominación o razón social, seguida de la palabra "Limitada" o de la abreviatura "Ltda." (Artículo 357 del del C. de Co.).³⁸

³⁸ Superintendencia de Sociedades. Marco Legal de las Sociedades Comerciales en Colombia. Principales Características. Pág. 1.

Actualmente Open House se financia a través de capital propio producto de sus operaciones comerciales, esto le permite que cada tienda pague la totalidad de sus gastos administrativos y operativos. Como es tradicional en esta industria, la fábrica funciona en función del nivel de la demanda y por consiguiente todos sus compromisos tantos de insumos y talento humano son contratados de acuerdo al nivel de ocupación y los requerimientos de cada temporada.

6.2.7. Red existente

Con respecto a la red que maneja Open House y como se representó en la *figura 8*, hoy en día la empresa está presente con 4 tiendas en la ciudad de Bogotá y una tienda adicional en ciudad Cartagena de Indias – Centro Histórico. La distribución de los productos se realiza desde su fábrica ubicada en el barrio Antonio Nariño de la capital colombiana, esta se encarga de proveer de producto terminado a cada una de las tiendas, como muestra la *figura 9*.



Figura 9: Red de distribución existente Open House.

El 98% de las empresas del rubro funcionan de esta forma, desarrollando procesos logísticos simples, distribuyendo y comercializando tanto materias primas como productos terminados a pocos clientes, con los que se han construido relaciones a través de los años. El 23% de las empresas del sector las cuales están dedicadas a la producción de insumos, se hacen cargo de la comercialización y distribución de las materias primas que producen. Las unidades productivas dedicadas a la transformación, integran a sus operaciones las actividades de distribución a minoristas y venta al cliente y finalmente las empresas que por objeto social solamente comercializan (54%), las cuales importan bienes del exterior o adquieren producto nacional, desarrollan actividades intermediarias, es decir pueden vender a otros minoristas y/o venden los productos a través de sus tiendas.

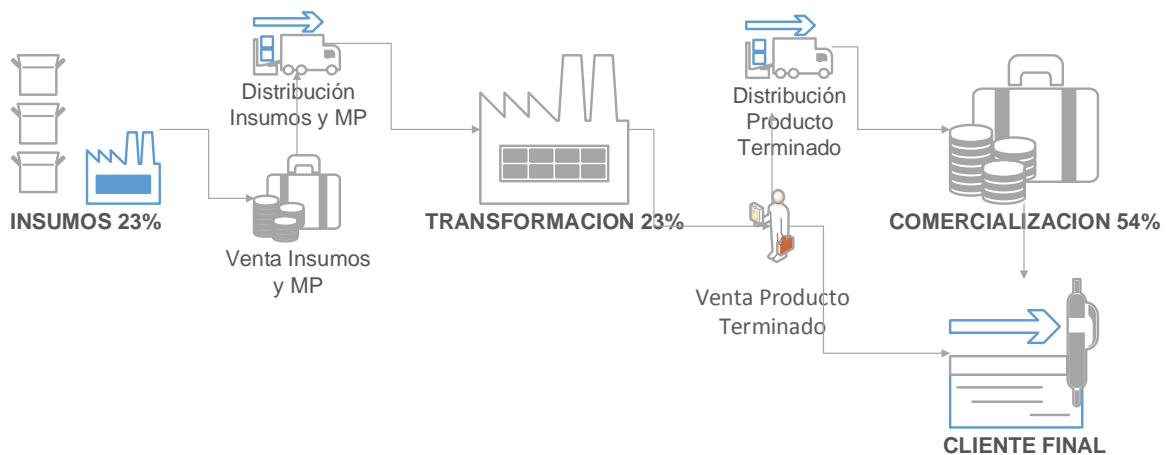


Figura 10: Red de distribución existente en la cadena del cuero y sus manufacturas.

6.3. Configuración regional de las instalaciones

6.3.1. Tecnologías de producción³⁹

La producción de bienes y manufacturas de cuero se divide en dos grandes grupos, el primero la preparación de cueros o curtición y el segundo, la

³⁹ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR. (2006). Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Pág 25

transformación de esta materia prima en productos con valor agregado dirigidos a diferentes mercados.

El proceso inicial de curtición es una actividad que tiene como objetivo convertir las pieles de animales como, bovinos, ovinos, caprinos, porcinos, aves y reptiles, en cuero. Para realizar esto, es necesario desarrollar las etapas de pretratamiento y almacenamiento, ribera, curtido, procesos en húmedo y acabado las cuales será descritas concretamente a continuación:

6.3.1.1. *Pretratamiento y almacenamiento*

Posterior al sacrificio de los animales, se separa la piel de la carne, esto se realiza a través de un proceso mecánico el cual reduce el porcentaje de carne que se queda en la piel, a fin de usar menor cantidad de sustancias químicas para retirar este desecho. Con el objetivo de iniciar el almacenaje de las pieles por largos periodos de tiempo, cada una de ellas debe salarse (*25 a 30% del peso de cada piel*) con el propósito de retardar la putrefacción de las mismas, hasta comenzar con el siguiente proceso de rivera.



Figura 11: Fotografía Etapa Salado de Pieles. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.⁴⁰

⁴⁰ Ibid. Pág. 26.

6.3.1.2. Rivera

Esta actividad tiene como objetivo limpiar completamente la piel antes de iniciar con el siguiente proceso (*curtido*). En esta etapa la piel se recibe salada, la cual debe hidratarse para quitar de ella el pelo y la endodermis (proteínas y grasas). Esta fase la componen aproximadamente 13 procedimientos, en los cuales se utiliza como insumo principal el agua, la cal y otras sustancias químicas. La cal se usa para darle una mayor suavidad a la piel y el agua se utiliza en todo el proceso para retirar, pelo, agentes químicos, grasa y otros desechos. En este proceso resulta un producto que se usa en la industria para desarrollar diferentes clases de bienes, esta materia prima es la ***carnaza***.



Figura 12: Fotografía Etapa Rivera. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.⁴¹

6.3.1.3. Curtido

Durante esta etapa se debe garantizar la estabilización irreversible de las características perecederas de la piel. Este proceso comprende los procedimientos de desencalado, rendido (purga), piquelado y curtido. En las dos primeras fases se elimina un porcentaje de la cal que la piel absorbió en el proceso anterior, posterior a esto en el piquelado se trata la piel con productos ácidos, los cuales se incorporan

⁴¹ *Ibíd.* Pág. 27.

a esta y bajan el nivel de pH a un rango determinado y finalmente el curtido el cual tiene como objetivo principal agregarle características a la piel como lo son la flexibilidad, suavidad y resistencia, esto a través de procesos de curtido vegetal (*taninos vegetales*), mineral (*sales minerales*) o sintético (*chromo*). Este último es el más usado en la industria mundial.



Figura 13: Fotografía Etapa Curtido. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.⁴²

6.3.1.4. *Procesos en húmedo*

El post-curtido como se le conoce a esta etapa, depende en gran medida del tipo de proceso anterior, es decir si se realizó un curtido sintético o de origen natural. En el caso del primero (*curtido al chromo*), las fases posteriores comprenden las operaciones de **neutralización** del pH a un nivel definitivo, **recurtido** a fin de darle un mayor cuerpo, suavidad, resistencia y uniformidad al producto terminado, **teñido** y finalmente **engrasado**, donde se trata de restituir el contenido graso de este material y mejorar su flexibilidad, cualidad necesaria para procesos de manufactura.

En el caso del curtido natural (*vegetal o mineral*), a diferencia del curtido al chromo, se prescinde del proceso de neutralización, los procesos de **recurtido**, **teñido** y **engrasado** se mantienen, finalizando ambas etapas con el escurrido y el estirado de la piel.

⁴² *Ibíd.* Pág. 30.

6.3.1.5. Acabado

Son principalmente actividades encaminadas a mejorar la superficie del cuero y algunas características específicas de acuerdo a la industria que va dirigido el producto final. La aplicación de diferentes mezclas de resinas, pigmentos y otros componentes, que le dan al cuero su acabado, brillo y textura particular. Esta fase va acompañada de varios prensados, garantizando la calidad final del producto. Finalmente ocurren los procedimientos de clasificación, medición y empaçado.



Figura 14: Fotografía Etapa Acabado y Empacado. Fuente Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros.⁴³

6.3.1.6. Manufacturas del cuero

Finalizado el proceso de curtición, es decir, transformadas las diferentes pieles animales en cuero listo para almacenar y posterior distribución, es considerado un producto terminado de esta industria y la materia prima fundamental para las empresas manufactureras del sector de la marroquinería, prendas de vestir y calzado quienes se encargan de crear todo tipo de bienes dirigidos a satisfacer las múltiples necesidades de otros rubros.

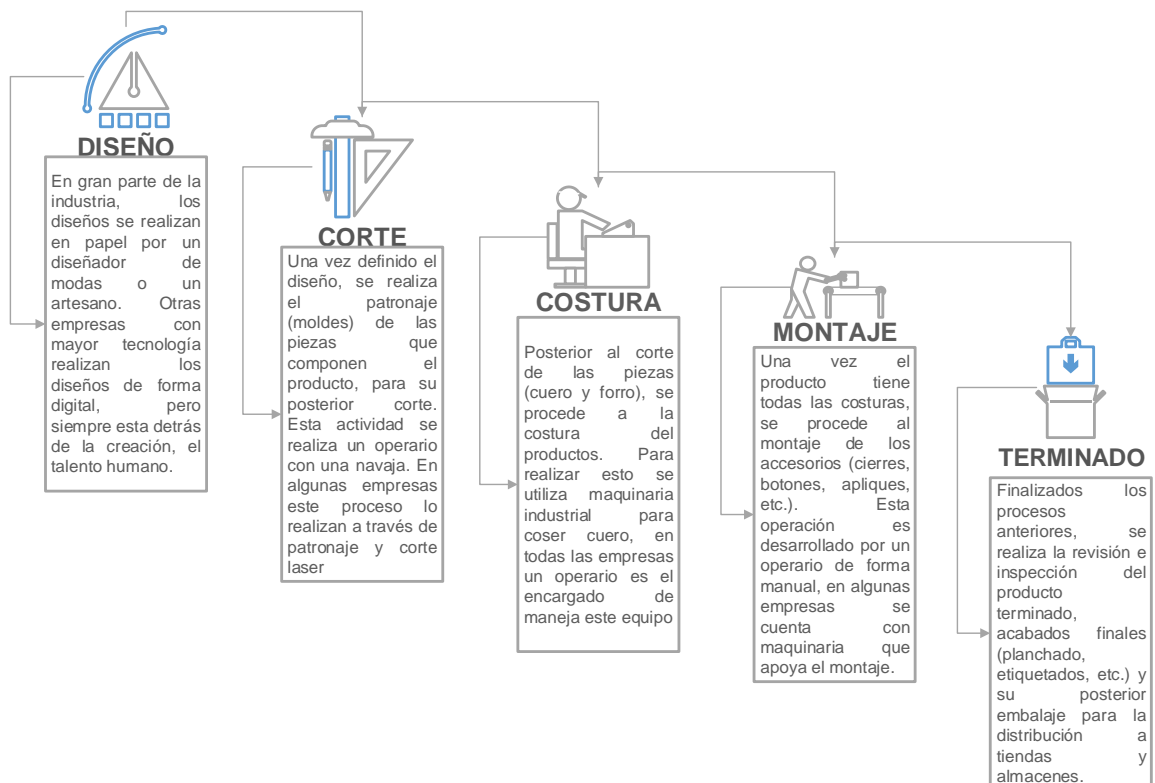
Muchos son los productos fabricados a partir del cuero, abrigos, accesorios deportivos (pelotas, raquetas, guantes béisbol, etc.), alfombras y carpetas,

⁴³ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR. (2006). Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible. Pág. 39.

billeteras, todo tipo de calzados (abiertos y cerrados), carteras y bolsos, cascos (bomberos, deportes, etc.), cinturones, dispositivos (bisagras, cueritos, tiradores, etc.), equipaje (baúles, maletín, etc.), guantes (términos, industriales), indumentaria protectora (delantales, armadura, etc.), monturas, muebles (asientos, fundas y tapizados), sogas y trenzas, tapas de libros, otros (jarras, vasos, etc.), etc. Las aplicaciones del cuero son casi que ilimitadas, dadas sus múltiples cualidades que no se comparan con materiales similares pero de origen sintético.

El proceso productivo para desarrollar un determinado producto, sigue prácticamente las mismas fases, las cuales son:

Gráfico 6: Proceso general de transformación del cuero en producto con valor agregado



Fuente: Guía para el Manejo Integral de Desechos.⁴⁴

44 Universidad Pontificia Bolivariana. (2008). Guía para el Manejo Integral de Desechos. Pág. 17.

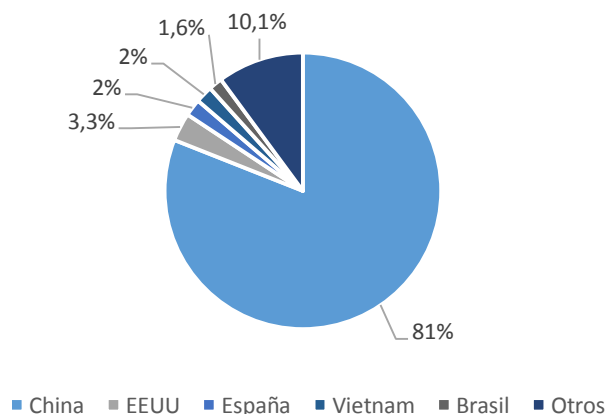
Tanto las fases de preparación de las pieles y los procesos de transformación, no presentan cambios ostensibles en las economías de los países que componen la Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile), salvo en las etapas de curtición donde cada empresa en particular utiliza el método que más le convenga (*vegetal, mineral o sintético*).

6.3.2. Ambiente competitivo

La competencia dentro de los mercados que componen la alianza es bastante similar a la ejercida al interior del mercado colombiano, donde predomina la libre oferta de bienes y las empresas que intervienen en el sector son todas de carácter privado.

Las empresas extranjeras que se encuentran operando en Colombia son, Grupo Bata de origen italiano, Calzado Azaleia fundada en Brasil, Nike Colombia y diferentes distribuidoras de compañías como Reebok, Adidas y otras marcas dirigidas a estratos más altos.

Gráfico 7: Principales Países Importadores de Manufacturas de Cuero a Colombia.



Fuente: ACICAM.⁴⁵

⁴⁵ Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2013) ¿Cómo va el Sector? Pág. 2.

De acuerdo con ACICAM en su informe mensual “¿Cómo va el Sector?”, el principal país que importa calzado y otras manufacturas del cuero a Colombia es China, nación que abastece de este tipo de productos a todo el mundo (*Grafico 7*).

Convirtiéndose en el principal destino para subcontratar procesos productivos por parte de industrias de primer nivel y la principal competencia de las economías en desarrollo.

La industria del calzado en México comprende unas 7000 compañías que generan 60.000 empleos directos, el 85% de estas unidades productivas se ubican en el rango de pequeñas o medianas empresas.⁴⁶ Por su parte Perú posee 3704 industrias dedicadas a esta misma labor, empleando unos 82.000 trabajadores directos, el 100% de las empresas que participan en este rubro son unidades productivas medianas (41%), pequeñas (34%) y micro (25%).⁴⁷ Finalmente la industria chilena está compuesta por 563 empresas, las cuales generan aproximadamente 13.700 puestos de trabajo directos, en Chile el 80% de la producción de cuero y calzado es manufacturado por 50 grandes empresas, el 20% restante es fabricado por pequeñas y medianas industrias.⁴⁸

6.3.3. Demanda regional

Este apartado será abordado país por país, definiendo de forma general las características del mercado y el potencial de cada uno de ellos en función de su intercambio comercial y su producción interna.

6.3.3.1. México

México es el país más grande de la alianza y por ende el lugar más atractivo, si de llegar a una mayor cantidad de personas estamos hablando. Con una población de más de 110 millones de habitantes, esta nación es un polo de

46 Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX. (2008). El Mercado del Calzado y Marroquinería en México. Pág. 12.
47 Ministro de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2006). Plan Estratégico Nacional Exportador PENX. 2003 – 2013. Pág. 43

48 Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile. (2014). Sitio Web: Industria Calzado y Cuero. <http://goo.gl/yR2hOr>

desarrollo importante en la región. La relevancia de este mercado se ve reflejada en sus indicadores, que lo convierten en la segunda economía de América Latina, después de Brasil. Su producto interno bruto – PIB en el 2012 llegó a 1.3 billones de dólares y su PIB per cápita es de aproximadamente USD\$ 15.311, ubicándolo en la posición 63 según el Fondo Monetario Internacional.

De acuerdo al informe de cifras históricas de exportaciones consolidado por *PROEXPORT*, Colombia envió en el 2011 a este país, mercancías por un valor de USD\$ 630 millones, dentro de este volumen están el comercio de productos relacionados con la cadena del cuero y sus manufacturas, las cuales sumaron un total para este mismo año, de 13 millones de dólares⁴⁹.

En la actualidad Colombia según cifras de *Trademap*, es el proveedor de textiles y confecciones número 13 de México y el cuarto destino exportador de prendas de vestir. El gobierno nacional a través de sus agencias para la promoción de las exportaciones, han identificado que existen en este mercado, oportunidades de negocio en bisutería, calzado e insumos para calzado, cueros preparados, jeanswear, joyería, manufacturas de cuero, ropa casual, de control, de hogar, deportiva, formal masculina, infantil e interior, textiles e insumos, y vestidos de baño; hay potencial con el desarrollo exclusivo para marcas teniendo en cuenta las estaciones climáticas, por lo que las compras se hacen con un año de anticipación. El tejido plano tiene mayor demanda para camisa y pantalón, y los colores neutros para estampación tienen un potencial importante en el mercado.

6.3.3.2. Perú

Por su parte Perú, es una economía en constante avance, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo, es el país con mayor crecimiento de toda la región, a tasas que superan durante los últimos 7 años, el 7% anual promedio. Es una nación que cuenta con 30 millones de habitantes, una inflación situada en el 3% y un índice de desempleo de un dígito (7,5%), que lo convierte en uno de los

49 Hernández, Catalina. (2012). Oportunidades Manufactureras en Cuero y Calzado. Proexport. Pág. 19.

lugares más atractivos para la inversión extranjera, la cual en el 2012 fue de USD\$12.240 millones. Su producción de bienes y servicios llegó en el 2013 a los USD200 mil millones, principalmente por el desarrollo del sector manufacturero, comercial, agropecuario, construcción, minería y turismo.⁵⁰

El intercambio comercial del Perú en el 2013, fue de 85.162 millones de dólares, con un déficit de USD\$1.500 millones. Los principales destinos de las exportaciones peruanas son China, Estados Unidos, Suiza, Canadá, Japón, Chile, España, Alemania, Corea del Sur y Brasil, mercados en los cuales se comercializa principalmente minerales, combustibles fósiles, productos acuícolas y agrícolas. Por su parte las importaciones a este país son básicamente bienes de consumos, materias primas y bienes intermedios, bienes de capital, materiales de construcción y productos y servicios diversos.⁵¹

Colombia es el cuarto proveedor textil y de confecciones del Perú, detrás de China, Estados Unidos e India y el quinto destino de las exportaciones del país en cuanto a prendas de vestir. De acuerdo a *PROEXPORT* existen importantes oportunidades comerciales con la venta de bisutería, calzado e insumos para calzado, cueros preparados, joyería, manufacturas de cuero, ropa casual, de control, hogar, interior, textiles e insumos, y vestidos de baño.

En el mercado peruano también son importantes las colecciones según la temporada, dividiéndose en primavera/verano e invierno/otoño. Y si bien el precio es el factor principal de compra, la calidad cada vez se aprecia más y es un factor importante para diferenciarse de los demás. La fabricación local es fuerte, sobre todo en fibras naturales, tejido de punto, camélidos y maquila, pero el mercado es abierto para las prendas colombianas, las cuales son reconocidas por ser diferentes. El gusto es conservador y los centros comerciales se están convirtiendo en el eje de la actividad de compra.

50 Oficina Comercial de Chile en Lima – Perú (PROCHILE). (2013.). Análisis Económico – Comercial. Pág. 1.

51 Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2013). Anuario 2013 – Evolución del Comercio Exterior 2013. Cuadro N°1: Intercambio Comercial. Pág. 1 – 4.

6.3.3.3. Chile.

El país austral es el más pequeño de la alianza en cuanto a población se refiere, según el censo del 2012 cuenta con una población de 19 millones, distribuidos a lo largo de sus 756.102 km² de superficie y divididos en 12 regiones. Su capital es Santiago, una ciudad con más 6.684.000 de habitantes, epicentro de la dinámica económica del país. En el 2012 su PIB llegó a los USD\$312 mil millones y su PIB per cápita fue de USD\$15.410. Chile ha mostrado una estabilidad económica superlativa a lo largo de los años, con tasas de crecimiento anuales cercanas al 6%, e índices de precios al consumidor bajos, en el 2012 fue del 3%, lo cual lo convierte en un destino ideal para los inversionistas.⁵²

De acuerdo al informe Doing Business 2013 del Banco Mundial, Chile es catalogado como uno de los países con mayor actividad emprendedora, Nueva Zelanda quien lidera este ranking, cuenta con una tasa de emprendimiento del 14,53%. En la región es seguido por Perú y Colombia.⁵³ Su actividad económica principal es la prestación de servicios con una participación en el PIB de 74%, seguido por la industria 22,4% y agropecuario, silvícola y pesca con un 3%. El comercio exterior de Chile con el mundo llegó en el 2013 a los USD\$150 mil millones, con un superávit de casi USD\$6000 millones. Los productos que exporta este país del sur del continente son principalmente de origen mineral, dado que Chile es el primer proveedor mundial de cobre y elementos derivados. Por su parte las importaciones que realiza esta nación son de todo tipo, donde resaltan los combustibles, maquinaria, vehículo, materias primas como plástico y caucho, entre otros.

Los socios estratégicos más relevantes de Chile en temas de exportación e importación son China, la Unión Europea y Estados Unidos, otros países que venden sus productos en este mercado son Japón, Brasil y Corea del Sur, mientras

⁵² Instituto Español de Comercio Exterior– ICEX. (2014). Ficha-país 2014: Chile. Pág 1, 2.

⁵³ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2012). Emprendimiento en Chile: Una Comparación Internacional. Pág. 3, 4.

que las importaciones además de estos gigantes comerciales provienen de Argentina y Brasil.

En Chile, por ejemplo, la fabricación local es casi inexistente pero las marcas chilenas son fuertes y existe una alta influencia europea y argentina. No obstante, los diseñadores colombianos son reconocidos por sus prendas de alto valor agregado. Las posibilidades se concentran en jeanswear, ropa interior femenina y masculina, calzado en cuero, marroquinería con alto diseño y bikinis en temporada de verano.

Es importante tener en cuenta que aun cuando no existen aranceles para entrar a este mercado, los productos deben cumplir con normas de origen, reglas que según la organización mundial del comercio las define como, “*los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto*”. Un aspecto importante para tener éxito es el de adaptar el producto a los gustos y tendencias del mercado, las cuales están determinadas por la temporada climática.

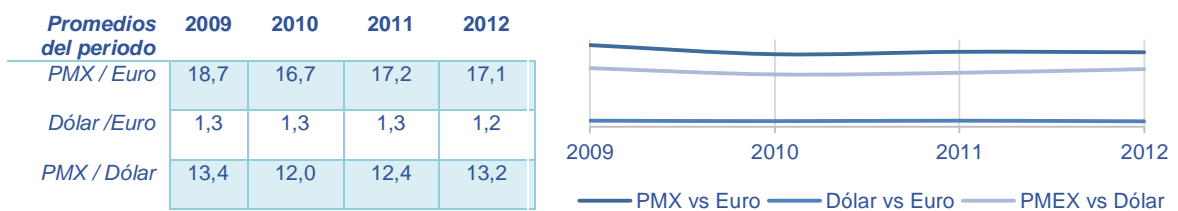
6.3.4. *Riesgo político, de tipo de cambio y de la demanda*

Los diferentes factores que pueden intervenir directamente en el ingreso a los diferentes mercados que componen la alianza del pacífico, deben ser tenidos en cuenta a fin de garantizar una comercialización exitosa. En México esta instaurada una República Federal, donde cada uno de sus estados posee autonomía. El gobierno mexicano ha desarrollado durante el 2013, acciones para impulsar al país en temas económicos, legislativos y sociales a través del “Pacto por México”, por medio de reformas a sectores como el bancario, telecomunicaciones, educativo, energético y fiscal. Medidas como estas benefician a múltiples actores, desde sus habitantes e instituciones, hasta inversionistas que ven en este destino oportunidades que promuevan el desarrollo mutuo.⁵⁴

54 Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País México. Pág. 6.

Con respecto al tipo de cambio, este se ve fuertemente influenciado por las relaciones con Estados Unidos, las cuales, según el gobierno se les seguirá dando total prioridad. La moneda mexicana es el *Peso Mexicano (MXN)* y su fracción monetaria es el centavo. La evolución del tipo de cambio con respecto al dólar y el euro, se muestra en la tabla número 4.

Tabla 4: Evolución del peso mexicano, con respecto al dólar y euro.



*Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior*⁵⁵.

Cabe resaltar que en México, no existe control de cambios, por tal está permitida la tenencia, por parte de las empresas, de cuentas denominadas en dólares estadounidenses.⁵⁶

Es por esto que México se ha transformado en un país con sólidos fundamentos macroeconómicos, con datos positivos de crecimiento y estratégicamente situado en el continente americano. Que lo convierte en uno de los principales mercados de Latinoamérica junto con Brasil para invertir. Es una economía abierta con numerosos acuerdos comerciales firmados que han hecho de esta nación, una importante plataforma tanto para la exportación como para la importación. México representa un mercado de más de 100 millones de habitantes con una demanda en constante aumento, aunque una parte importante de la población vive en condiciones de pobreza y la distribución de la riqueza es muy desigual. Los productos provenientes de otras latitudes tienen un muy buen recibimiento.

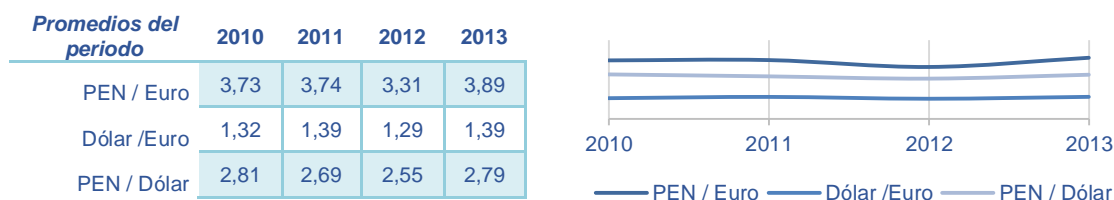
⁵⁵ Instituto Español de Comercio Exterior– ICEX. (2012). Ficha-país 2014: México. Pág 1, 2

⁵⁶ Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País México. Pág. 21.

Perú, por su parte es una república constitucional. Este gobierno mantiene una actitud favorable hacia el sector productivo (con medidas de estímulo fiscal) y, especialmente, con las industrias extractivas (minería e hidrocarburos) que representan aproximadamente el 5,25% del PIB. En materia de política exterior, el gobierno peruano de la actualidad se encuentra centrado en fortalecer la integración regional, apoyando, entre otras iniciativas, la recién creada Alianza del Pacífico. Además, en los últimos años los vínculos bilaterales entre la Comunidad Andina y la Unión Europea se han profundizado no sólo en el ámbito comercial, sino también en el político y en el de cooperación internacional. En general, el desarrollo de acuerdos comerciales bilaterales seguirá siendo un tema relevante en la agenda de política exterior de este país.⁵⁷

Con respecto al tipo de cambio, la moneda del Perú es el nuevo sol peruano (PEN), el cual desde el 2008 se ha venido apreciando respecto al dólar estadounidense. En diciembre del 2008 la relación era de 3,136 PEN por dólar, evolucionando a 2,79 PEN por cada divisa norte americana. En el mercado peruano no existe control de cambios, como tampoco se aplica restricción alguna a las entradas y salidas de capitales. Es posible la repatriación de fondos en cualquier divisa. Tanto los residentes como los no residentes en Perú pueden mantener cuentas bancarias denominadas en moneda extranjera.⁵⁸

Tabla 5: Evolución del nuevo sol peruano, con respecto al dólar y Euro.



Fuente: Oficina de Información Diplomática⁵⁹.

57 Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País Perú. Pág. 6.

58 Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País Perú. Pág. 21.

59 Oficina de Información Diplomática. (2014). Ficha-país 2014: Perú. Pág 3.

Perú se ha venido convirtiendo poco a poco en un polo de desarrollo dentro de la región, la producción minera, la pesca y por supuesto el turismo han sido las bases para este crecimiento, además el gobierno ha impulsado reformas que favorezcan el emprendimiento, un ejemplo de esto, es el promedio de días en los que se puede crear una empresa en este país (21 días), comparados con los 53 días que se requieren en promedio en toda la región. Por su parte el Banco Mundial, a través de su estudio Doing Bussines 2013, ubica al Perú en el puesto número 43 como destino con la facilidad de hacer negocios. Esto indicadores demuestran el potencial de este mercado, a pesar de su alta tasa de informalidad empresarial, explicada en gran parte por un clima de negocios débil y la falta de maduración.⁶⁰

Finalmente en Chile esta instaurada una república democrática presidencialista, en la cual a pesar del bajo riesgo de inestabilidad política, el gobierno tiene grandes opositores quienes pueden obstaculizar su camino hacia reformas en el ámbito educativo, fiscal, electoral, constitucional y aún más importante reducir las desigualdades sociales, que aun cuando el país presenta índices de pobreza más bajos que la mayor parte de países de la región, pero con las mayores desigualdades, es una asignatura pendiente que se ha postergado gobierno tras gobierno.

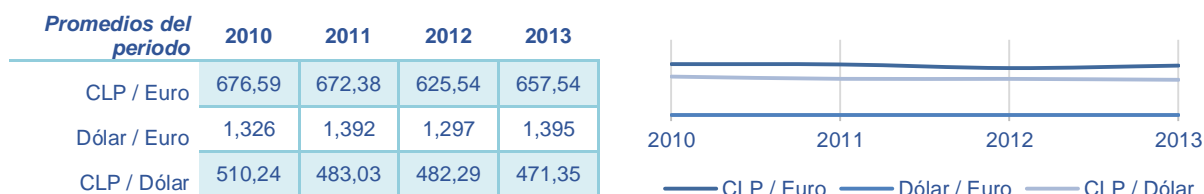
Con respecto a su relación con el mundo, Chile busca mantener sólidas relaciones con Estados Unidos y con algunos países asiáticos como Malasia y Vietnam, además de manejar los conflictos con Argentina y Bolivia e impulsar la Asociación Transpacífico donde participan 10 economías incluida E.E.U.U.

La moneda de Chile es el peso chileno (CLP). Desde mediados de 2013 se ha debilitado, sobre todo, frente al euro, pero por el momento no existe motivo de preocupación para las autoridades chilenas, ya que dicha depreciación tendrá un efecto positivo en términos de competitividad y ayudará a compensar la apreciación experimentada por el peso en 2010 y 2012. A fin de afrontar futuras fluctuaciones del mercado, el Banco Central de Chile cuenta con amplias reservas

60 Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País Perú. Pág. 4, 5.

internacionales para intervenir en caso de ser necesario. La tabla 6 muestra la evolución del peso chileno con respecto a las principales divisas.

Tabla 6: Evolución del peso chileno (CLP), con respecto al dólar y Euro.



Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX.⁶¹

Al ser Chile el país latinoamericano con mayor cantidad de tratados firmados en todo el mundo, lo convierte en un destino muy apetecido, producto de su experiencia y su medio ambiente empresarial consolidado y bien posicionado. Esta nación es abierta a los nuevos productos, que integren procesos de innovación y alto valor agregado, por tal es un mercado con grandes posibilidades para explorar.

6.3.5. Arancel e incentivos fiscales

Con el objetivo de facilitar el comercio entre los países de la Alianza del Pacífico, se acordó un capítulo de Facilitación de Comercio y Cooperación Aduanera, que se estructura sobre la base de los principios de transparencia, previsibilidad y cooperación entre aduanas. De esta manera, Chile, Colombia, México y Perú han acordado una serie de compromisos para hacer más efectivos y simplificados los procedimientos aduaneros así como métodos, procesos y sistemas de actuación racionalizados basados en la gestión del riesgo. Esto, con el objetivo de proveer agilidad en el despacho de las mercancías; automatización de sus procesos; información disponible en bases de datos ; eliminación del papel; interoperabilidad de las ventanillas únicas, así como la implementación de los

⁶¹ Instituto Español de Comercio Exterior– ICEX. (2014). Ficha-país 2014: Chile. Pág 2.

programas de operador económico autorizado para la posterior suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo.

Igualmente, contempla un mecanismo de cooperación y asistencia mutua para el intercambio de información entre las administraciones aduaneras, que permite fortalecer y mejorar los procedimientos de control y prevención de las operaciones contrarias a la legislación aduanera.

En virtud de lo anterior, el Capítulo sobre Facilitación de Comercio y Cooperación Aduanera, busca alcanzar el debido equilibrio entre la facilitación y el control que deben ejercer las Aduanas modernas en el proceso de sus funciones. A continuación se mencionara el tratamiento que recibirá en el marco de la Alianza del Pacífico, las mercancías relacionadas con el objeto de este documento:

Tabla 7: Lista de Desgravación México.

CONVENCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • SA: el código arancelario utilizado en la nomenclatura nacional basada en el Sistema Armonizado (SA) 2012. • DESCRIPCIÓN: descripción de la mercancía incluida en el SA. • TASA BASE: arancel aduanero de referencia o desde el que se inicia el programa de eliminación arancelaria. • CATEGORÍA: literal (letra) que describe el tratamiento arancelario en su caso, o la forma en que se desgravarán los aranceles aduaneros, para las mercancías definidas por el código arancelario del SA. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Categoría A: los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias, establecidos en las líneas arancelarias de esta categoría de desgravación, quedarán completamente eliminados a partir del año 2014. • CRONOGRAMA: indica los años y los aranceles aduaneros que se deberán aplicar hasta el final del periodo de la eliminación arancelaria. 				
S.A. 2012	DESCRIPCION	TASA BASE	CATEGORIA	CRONOGRAMA 2014
3403.11.01 3403.91.01	Preparaciones para el tratamiento de materias textiles, cueros y pieles, peletería u otras materias.	10	A	0%
3405.10.01	Betunes, cremas y preparaciones similares para el calzado o para cueros y pieles.	Ex.	A	0%
3809.93.01	De los tipos utilizados en la industria del cuero o industrias similares.	10	A	0%
4112.00.01	Cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de ovino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14.	Ex.	A	0%
4114.10.01	Cueros y pieles agamuzados (incluido el agamuzado combinado al aceite).	Ex.	A	0%
4114.20.01	Cueros y pieles charolados y sus imitaciones de cueros o pieles chapados; cueros y pieles metalizados.	Ex.	A	0%
4115.10.01	Cuero regenerado, a base de cuero o de fibras de cuero, en placas, hojas o tiras, incluso enrolladas.	Ex.	A	0%

4115.20.01	Recortes y demás desperdicios de cuero o de pieles, preparados, o de cuero artificial (regenerado), no utilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvo y harina de cuero.	Ex.	A	0%
4201.00.01	Artículos de talabartería o de guarnicionería para todos los animales (incluidos los tiros, traillas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigos para perros y artículos similares), de cualquier materia.	20	A	0%
4202.11.01 4202.21.01 4202.31.01 4202.91.01	Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado.	20	A	0%
4205.00.02	Artículos para usos técnicos de cuero natural o cuero regenerado.	Ex.	A	0%
6403.19.02	Calzado para hombres o jóvenes.	25	A	0%
6404.19.02	Calzado para mujeres o jovencitas, excepto el que tenga una banda o aplicación similar pegada o moldeada a la suela y sobrepuesta al corte.	25	A	0%
6404.19.03	Calzado para niños o infantes, excepto el que tenga una banda o aplicación similar pegada o moldeada a la suela y sobrepuesta al corte.	25	A	0%

Fuente: Sitio Web Alianza del Pacífico.⁶²

Tabla 8: Lista de Desgravación Perú.

CONVENCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • SA: el código arancelario utilizado en la nomenclatura nacional basada en el Sistema Armonizado (SA) 2012. • DESCRIPCIÓN: descripción de la mercancía incluida en el SA. • TASA BASE: arancel aduanero de referencia o desde el que se inicia el programa de eliminación arancelaria. • CATEGORÍA: literal (letra) que describe el tratamiento arancelario en su caso, o la forma en que se desgravarán los aranceles aduaneros, para las mercancías definidas por el código arancelario del SA. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Categoría A: los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias, establecidos en las líneas arancelarias de esta categoría de desgravación, quedarán completamente eliminados a partir del año 2014. • CRONOGRAMA: indica los años y los aranceles aduaneros que se deberán aplicar hasta el final del periodo de la eliminación arancelaria. 				
S.A. 2012	DESCRIPCION	TASA BASE	CATEGORIA	CRONOGRAMA 2014
3405100000	Betunes, cremas y preparaciones similares para el calzado o para cueros y pieles	6	A	0%
4101200000	Cueros y pieles enteros, sin dividir, de peso unitario inferior o igual a 8 kg para los secos, a 10 kg para los salados secos y a 16 kg para los frescos, salados verdes (húmedos) o conservados de otro modo	6	A	0%
4112000000	Cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de ovino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14.	6	A	0%
4114100000	Cueros y pieles agamuzados (incluido el agamuzado combinado al aceite)	6	A	0%
4114200000	Cueros y pieles charolados y sus imitaciones de cueros o pieles chapados; cueros y pieles metalizados	6	A	0%

62 Sitio Web Alianza del Pacífico. (2012). Documentos VIII Cumbre de la Alianza del Pacífico. Capítulo 3: Acceso a Mercados. Lista de Desgravación Perú. Página Web: <http://goo.gl/eLrdRp>

4115100000	Cuero regenerado a base de cuero o fibras de cuero, en placas, hojas o tiras, incluso enrolladas	6	A	0%
4115200000	Recortes y demás desperdicios de cuero o piel, preparados, o de cuero regenerado, no utilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvo y harina de cuero	6	A	0%
4201000000	Artículos de talabartería o guarnicionería para todos los animales (incluidos los tiros, traillas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigos para perros y artículos similares), de cualquier materia.	0	A	0%
4202111000 4202121000	Baúles, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo, y continentes similares	6	A	0%
4202210000	Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado	6	A	0%
4203100000	Prendas de vestir	6	A	0%
4203210000	Diseñados especialmente para la práctica del deporte	6	A	0%
4203300000	Cintos, cinturones y bandoleras	6	A	0%
4203400000	Los demás complementos (accesorios) de vestir	6	A	0%
4205009010	Artículos para usos técnicos de cuero natural o cuero regenerado	0	A	0%
6812910000	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, calzado, sombreros y demás tocados	6	A	0%

Fuente: Sitio Web Alianza del Pacífico.⁶³

Tabla 9: Tabla 9: Lista de Desgravación Chile.

CONVENCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • SA: el código arancelario utilizado en la nomenclatura nacional basada en el Sistema Armonizado (SA) 2012. • DESCRIPCIÓN: descripción de la mercancía incluida en el SA. • TASA BASE: arancel aduanero de referencia o desde el que se inicia el programa de eliminación arancelaria. • CATEGORÍA: literal (letra) que describe el tratamiento arancelario en su caso, o la forma en que se desgravarán los aranceles aduaneros, para las mercancías definidas por el código arancelario del SA. <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Categoría A: los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias, establecidos en las líneas arancelarias de esta categoría de desgravación, quedarán completamente eliminados a partir del año 2014.</i> • CRONOGRAMA: indica los años y los aranceles aduaneros que se deberán aplicar hasta el final del periodo de la eliminación arancelaria. 				
S.A. 2012	DESCRIPCION	TASA BASE	CATEGORIA	CRONOGRAMA 2014
3210.0000	Las demás pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados de los tipos utilizados para el acabado del cuero.	6	A	0%
3403.1100 3403.9100	Preparaciones para el tratamiento de materias textiles, cueros y pieles, peletería u otras materias.	6	A	0%
3405.1010	Betunes y cremas para el calzado	6	A	0%
4101.2000	Cueros y pieles enteros, de peso unitario inferior o igual a 8 kg para los secos, a 10 kg para los salados secos y a 16 kg para los frescos, salados verdes (húmedos) o conservados de otro modo.	6	A	0%
4101.5000	Cueros y pieles enteros, de peso unitario superior a 16 kg.	6	A	0%

63 Sitio Web Alianza del Pacífico. (2012). Documentos VIII Cumbre de la Alianza del Pacífico. Capítulo 3: Acceso a Mercados. Lista de Desgravación México. Página Web: <http://goo.gl/8MCzAV>

4112.0000	Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergamados, de ovino, depilados, incluso divididos, excepto los de la partida 41.14.	6	A	0%
4114.1000	Cueros y pieles agamuzados (incluido el agamuzado combinado al aceite).	6	A	0%
4114.2000	Cueros y pieles charolados y sus imitaciones de cueros o pieles chapados; cueros y pieles metalizados.	6	A	0%
4115.1000	Cuero regenerado a base de cuero o fibras de cuero, en placas, hojas o tiras, incluso enrolladas.	6	A	0%
4115.2000	Recortes y demás desperdicios de cuero o piel, preparados, o de cuero regenerado, no utilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvo y harina de cuero.	6	A	0%
4201.0000	Artículos de talabartería o guarnicionería para todos los animales (incluidos los tiros, traillas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigos para perros y artículos similares), de cualquier materia.	6	A	0%
4202.1100 4202.2100 4202.3100 4202.9100	Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado	6	A	0%
4205.0000	Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado.	6	A	0%
5911.1000	Telas, fieltro y tejidos forrados de fieltro, combinados con una o varias capas de caucho, cuero u otra materia, de los tipos utilizados para la fabricación de guarniciones de cardas y productos análogos para otros usos técnicos, incluidas las cintas de terciopelo impregnadas de caucho para forrar enjujios.	6	A	0%
6309.0092	Calzado	6	A	0%
6403.2000	Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	6	A	0%
6405.1000	Con la parte superior de cuero natural o regenerado	6	A	0%
8453.1000	Máquinas y aparatos para la preparación, curtido o trabajo de cuero o piel	6	A	0%
8453.2000	Máquinas y aparatos para la fabricación o reparación de calzado	6	A	0%
9605.0000	Juegos o surtidos de viaje para aseo personal, costura o limpieza del calzado o de prendas de vestir.	6	A	0%

Fuente: Sitio Web Alianza del Pacífico.⁶⁴

6.4. Sitios deseados

6.4.1. Infraestructura disponible

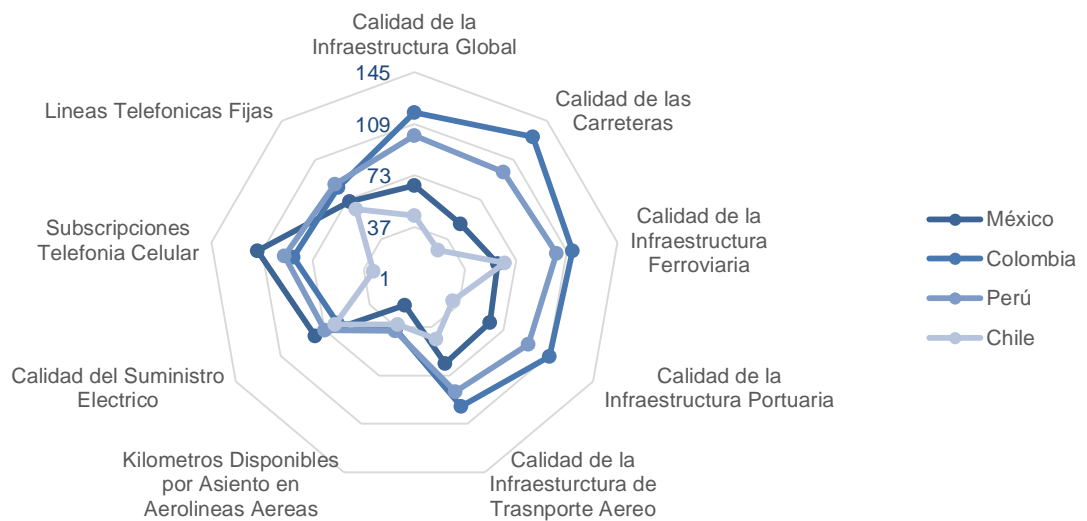
Con respecto a la infraestructura disponible en la Alianza del Pacífico y de acuerdo a información del Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF) en su Informe Global de Competitividad 2013 – 2014, donde clasifica a los

64 Sitio Web Alianza del Pacífico. (2012). Documentos VIII Cumbre de la Alianza del Pacífico. Capítulo 3: Acceso a Mercados. Lista de Desgravación Chile. Página Web: <http://goo.gl/eGBh8r>

diferentes países teniendo en cuenta 12 pilares; uno de ellos relacionado con **Infraestructura**, el cual consta de los siguientes 8 criterios; infraestructura global, calidad de las carreteras, calidad de la infraestructura ferroviaria, calidad de la infraestructura portuaria, calidad de la infraestructura de transporte aéreo, kilómetros disponibles de asientos en viajes aéreos con aerolíneas, calidad del suministro eléctrico, suscripciones a telefonía celular y líneas telefónicas fijas.

Esta categorización ubica a 148 países entre ellos México, Perú, Chile y Colombia en un determinado lugar de acuerdo a cada uno de los ítems presentados anteriormente, a fin de sintetizar esta información, el **grafico 8**, nos muestra cómo están los países que integran la Alianza del Pacífico respecto a su infraestructura.

Gráfico 8: Posiciones a Nivel Mundial en Infraestructura.



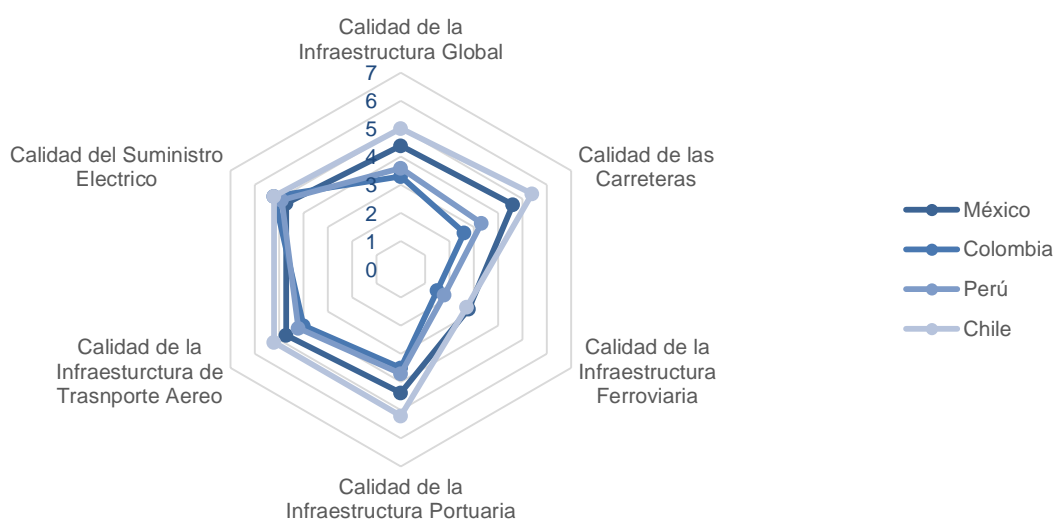
Fuente: Foro Económico Mundial – WEF.⁶⁵

Podemos observar que la nación mejor ranking a nivel mundial es Chile, el cual muestra indicadores que la posicionan en el lugar 45, si hacemos un promedio con todas las mediciones. Tanto Chile como México en cuanto a su infraestructura

65 Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF). (2013 – 2014). Reporte Global de Competitividad (Global Competitiveness Report). Pág. 154, 158, 276 y 312.

vial, férrea, portuaria y aérea poseen valores similares, con algunas diferencias mínimas. Por su parte Perú y Colombia son los países con mayor atraso en este pilar, ubicándose en promedio en el lugar 86 y 93 respectivamente.

Gráfico 9: Puntuaciones a Nivel Mundial en Infraestructura.



Fuente: Foro Económico Mundial – WEF.⁶⁶

El **grafico 9** se muestra el nivel de puntuación de los países analizados, la escala va de 1 a 7, donde 1 es el puntaje más bajo y 7 el más alto. Esto confirma que Chile es el país más aventajado y Colombia el que cuenta con más deficiencias en el tema de infraestructura.

6.5. Opciones de ubicación

Con el objetivo de concluir este análisis, siendo esta última, la fase relacionada con los costos, puntualmente costos de factores (*costos de mano de obra, materia prima y demás costos específicos del sitio*) y costos logísticos, nos basaremos en el documento del Foro Económico Mundial el cual identifica aspectos relacionados como:

66 Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF). (2013 – 2014). Reporte Global de Competitividad (Global Competitiveness Report). Pág. 154, 158, 276 y 312.

- Flexibilidad de determinación de los salarios
- Costos de despido (semanas de sueldo)
- Cantidad proveedor local
- Calidad de los proveedores locales
- Tasa de impuesto total
- Costos del negocio de la delincuencia y la violencia
- Facilidad de acceso a los préstamos
- Efecto de los impuestos sobre los incentivos para invertir
- Protección de los intereses de los accionistas minoritarios
- Fuerza de protección de los inversores
- Prevalencia de las barreras comerciales
- Prevalencia de la propiedad extranjera
- Número de procedimientos para iniciar un negocio
- Número de días para iniciar un negocio

6.5.1. Costos de factores

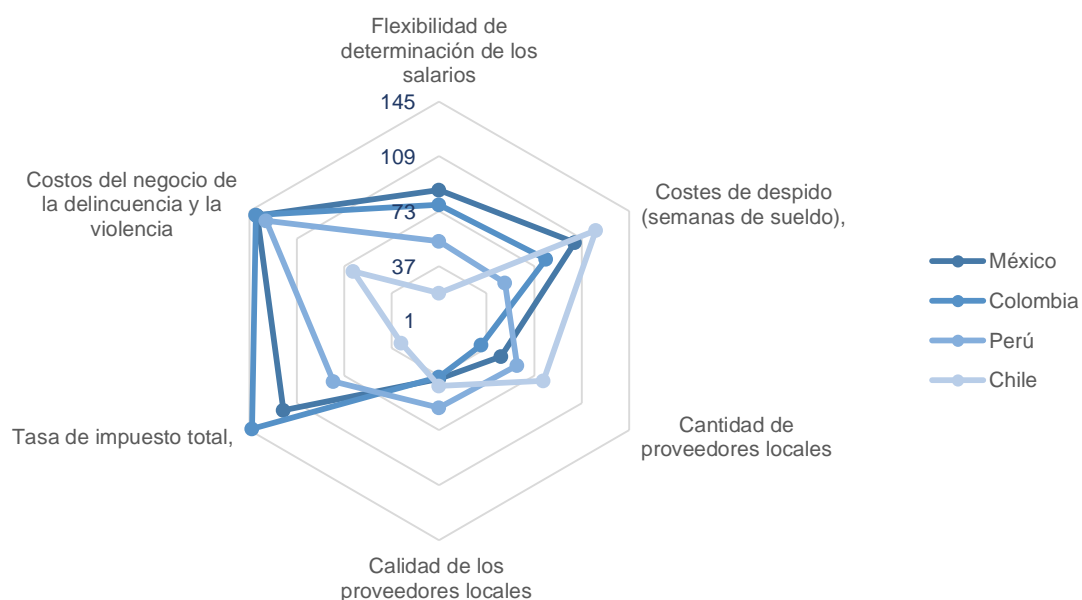
Con el objetivo de identificar la red con la cual una empresa de la industria del cuero, calzado y marroquinería puede ingresar a mercados internacionales, como una estrategia de penetración, es necesario tener en cuenta los costos de mano de obra, materia prima y demás erogaciones que impactan en los diferentes lugares que se tiene como objetivo establecerse comercialmente.

Respecto a los principales costos relacionados con mano de obra, materiales y otros, podemos identificar que Chile es el país donde existe una mayor flexibilidad en la determinación de los salarios, seguido Perú, Colombia y por último México. Los costos de despidos son más representativos en Perú, Colombia, México y finalmente Chile. En relación a la disponibilidad de materiales y la calidad de los proveedores, Colombia está en el primer lugar de cantidad y calidad, en contraposición en el ítem de cantidad, Chile es el que cuenta con un menor peso. Tanto México como Perú, están situados muy cerca en las dos clasificaciones. Es

importante resaltar que el bloque económico (*Alianza del Pacífico*) en la medición de calidad de proveedores, está situado en el lugar 44, lo cual indica que cada uno de sus miembros está trabajando en factores diferenciadores a los del resto del mundo, relacionado por ejemplo con, mejoramiento continuo de procesos productivos y servicios posventa.

Es importante mencionar dos costos importantes que puede condicionar la decisión de establecerse en un lugar u otro, estos son; el costo fiscal y el costo de la violencia, del primero podemos afirmar que las tasas impositivas son mayores y tienen un impacto negativo en Colombia (74%), seguido de México, Perú y Chile, el país con mejores tasas, las cuales benefician el desarrollo del comercio es Chile (28%). Con respecto a la delincuencia y el costo que representa para la sociedad, 3 países tienen valuaciones similares, a excepción de Chile, clasificado en el puesto 66 de 148. A continuación mostramos el siguiente gráfico donde se muestra la comparación de las 4 economías en los ítems expuestos.

Gráfico 10: Clasificación de la calidad de la Mano de Obra, Proveedores y Otros Costos.



Fuente: Foro Económico Mundial – WEF.⁶⁷

67 Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF). (2013 – 2014). Reporte Global de Competitividad (Global Competitiveness Report). Pág. 154, 158, 276 y 312.

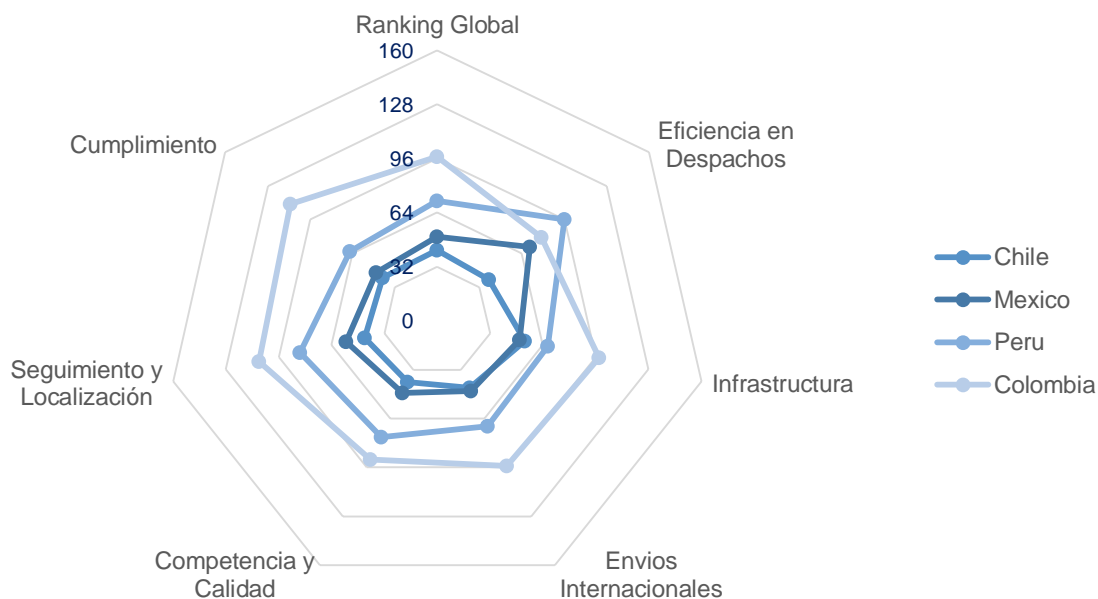
6.5.2. Costos de logística

Algunos factores logísticos los hemos abordado en la sección infraestructura disponible (*apartado 6.4.1.*), donde se identificó en términos generales y de forma específica, como se encuentran los países que componen la Alianza del Pacífico, con respecto al desarrollo en los diferentes medios de transporte (terrestre, férreo, fluvial y aéreo). De acuerdo al Banco Mundial en su International Logistics Performance Index (LPI) Global Ranking del 2014, donde se tienen en cuenta aspectos como:

- Eficiencia del proceso de despacho (velocidad, la sencillez y la previsibilidad de los trámites), incluidos sus organismos de control fronterizos,
- Calidad del comercio y la infraestructura conexas al transporte (puertos, carreteras, tecnologías de la información),
- Facilidad y precios competitivos en envíos internacionales
- Capacidad de seguimiento y rastreo de envíos
- Competencia y calidad de los servicios logísticos (operadores de transporte, agentes de aduanas),
- Puntualidad de los envíos en llegar a destino dentro de la hora de entrega programada o prevista.

En el **grafico 11**, podemos observar cómo están ranqueados los países miembros de la Alianza del Pacífico, de acuerdo a sus indicadores logísticos. Chile es el país que lidera esta comparación ubicándose más hacia el centro del diagrama, mostrando algunas deficiencias en el ítem de envíos internacionales, pero en promedio ocupa el lugar 43 en temas logísticos. México lo sigue muy de cerca, con medidas de desempeño muy similares, pero evidenciando fuertes diferencias en la clasificación de Aduanas, donde México posee procesos de despacho con menor eficiencia, velocidad, simplicidad y predictibilidad de los trámites que las cifras del país austral. Por su parte Perú se ubica en promedio en la posición 75 y finaliza Colombia como el país con mayores deficiencias en 6 de los 7 criterios evaluados.

Gráfico 11: Ranking International Logistics Performance.



Fuente: Banco Mundial.⁶⁸

6.5.3. Otros costos y criterios.

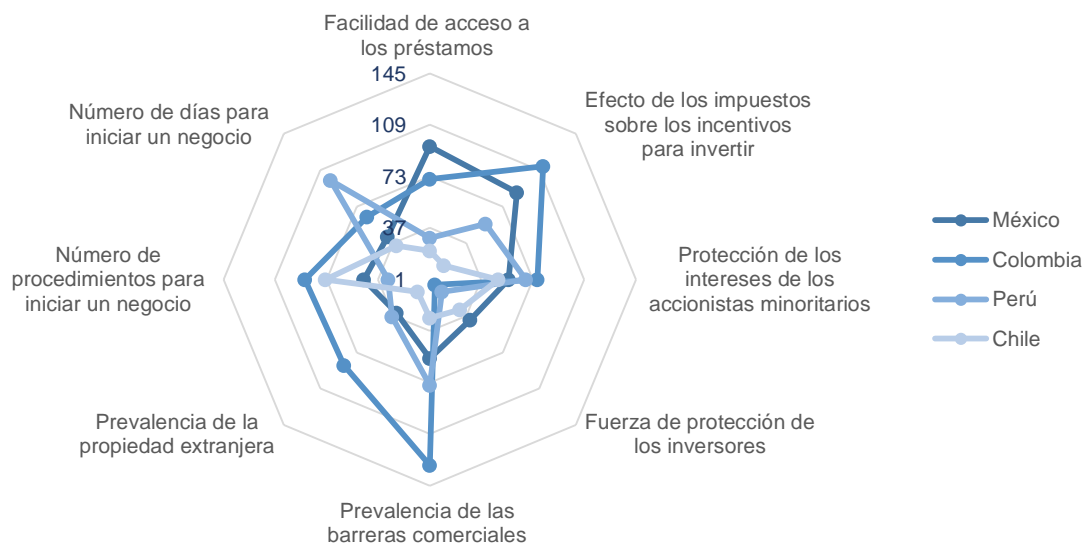
Finalmente y cerrando el objetivo de este documento, el cual es en una primera instancia del proceso de análisis definir los sitios deseados, a fin de establecer la red de transporte de una empresa del para llegar a mercados extranjeros, abordaremos algunos otros criterios que soportaran la decisión final. Estos aspectos tienen que ver con el comportamiento de la inversión y el establecimiento de las unidades productivas en los países que componen la Alianza del Pacífico. En el **grafico 12**, se muestra claramente una comparación de las 4 naciones en relación con siguientes ítems:

- Facilidad de acceso a los préstamos
- Efecto de los impuestos sobre los incentivos para invertir
- Protección de los intereses de los accionistas minoritarios
- Fuerza de protección de los inversores

68 The World Bank (Banco Mundial). (2014). International Logistics Performance Index (LPI) Global Ranking.

- Prevalencia de las barreras comerciales
- Prevalencia de la propiedad extranjera
- Número de procedimientos para iniciar un negocio
- Número de días para iniciar un negocio

Gráfico 12: Clasificación a Nivel Mundial de Inversión y Formalización de Empresas.



Fuente: Foro Económico Mundial – WEF.⁶⁹

En este diagrama podemos observar que cada país tiene algunas características que lo convierte el mejor de los otros 4, es el caso de Perú donde el número de procedimientos para crear un negocio es el menor, con 5 etapas. México, posee una clasificación positiva en el número de días requeridos para crear una compañía (9 días). Colombia es catalogada como el destino número 6 en la protección a inversionistas y finalmente Chile, posee un desempeño notable en facilidades para obtener financiamiento bancario, al igual que en la prevalencia de la inversión extranjera, como uno de los principales objetivos de la IED.

69 Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF). (2013 – 2014). Reporte Global de Competitividad (Global Competitiveness Report). Pág. 154, 158, 276 y 312.

7. EVALUACION SITIOS DESEADOS, UBICACIÓN Y DISEÑO DE RED

Para iniciar el proceso de evaluación de las diferentes alternativas, continuamos basándonos en el marco para la toma de decisiones de diseño de una red de suministro desarrollada por el autor Sunil Chopra y Peter Mindlen, el cual abordamos en el capítulo 3; en base a esta metodología, se hizo el levantamiento de la información relacionada con cada una de sus cuatro fases, sintetizándolo en el capítulo 6 y apoyándose en los capítulos 3 y 4, como un insumo para consolidar este apartado.

Este capítulo 7 tiene como objetivo identificar el sitio deseable y la configuración de las instalaciones que permita aumentar los beneficios de una empresa del sector, para esto es necesario integrar a la evaluación aspectos, que fueron documentados previamente como lo son: la demanda en cada mercado, las tecnologías de producción, los diversos costos y factores logísticos, los impuestos y aranceles. El diseño tiene que estar en sintonía con la estrategia, en este caso la empresa testigo (*compañía que representa a la gran mayoría de pymes del rubro*) y teniendo en cuenta los factores sociales, políticos y ambientales.

7.1. Evaluación comparativa de sitios potenciales

Con el propósito de cumplir con el objetivo anteriormente mencionado, usaremos un método comparativo entre las 4 diferentes ubicaciones (*incluida Colombia*) evaluando el potencial de cada una de ellas en relación a los factores y sub-factores que desarrollamos en la metodología; con esta actividad obtendremos, un resultado preliminar respecto al sitio más recomendado para establecerse operativa y comercialmente.

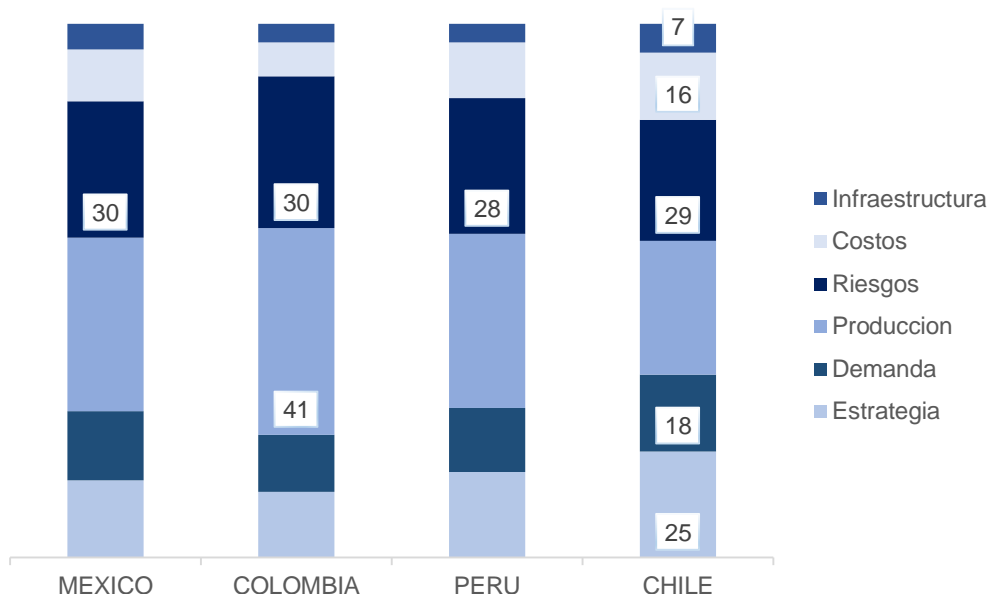
Tabla 10: Tabla puntuación relativa de factores y sub-factores por alternativa de ubicación.

FASE	FACTOR	SUBFACTORES	MEXICO	COLOMBIA	PERU	CHILE	MAXIMO	
Estrategia de la Cadena de Suministro	Competencia Global	Competencia Global	3	0	1	2	10	
		Capital	4	5	8	9	10	
	Restricciones Internas	Estrategia de Crecimiento	8	4	7	9	10	
		Red Existente	0	3	0	0	10	
Configuración Regional de las Instalaciones	Demanda Regional	Tamaño	6	2	2	0	10	
		Homogeneidad	6	6	7	8	10	
	Tecnologías de Producción	Especificaciones Locales	3	4	4	10	10	
		Disponibilidad MP	7	9	6	4	10	
	Ambiente Competitivo	Disponibilidad MO	9	9	7	6	10	
		Maquinaria y equipo	10	10	10	10	10	
	Costo Agregados	Ambiente Competitivo	3	0	1	6	10	
		Logística	7	4	5	7	10	
	Sitios Deseados	Aranceles e Incentivos Fiscales	Aranceles e Incentivos Fiscales	4	2	6	9	10
			Político	9	10	9	10	10
Riesgos		Tipo de Cambio	10	10	10	10	10	
		Demanda	6	6	5	6	10	
Métodos de Producción		competencia local	4	4	4	3	10	
		Habilidades Necesarias	5	5	7	8	10	
Infraestructura Disponible	Tiempo de Respuesta	7	8	6	5	10		
	Infraestructura Disponible	6	4	4	7	10		
TOTAL			116	106	110	128	200	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la anterior tabla, podemos generar el **gráfico 13**, el cual nos permitirá definir la combinación óptima de alternativas, con el objetivo de establecer la red de distribución que mejor se acomoda a este tipo de empresa.

Gráfico 13: Puntuación relativa agrupando factores y sub-factores por alternativa de ubicación.



Fuente: Elaboración propia

Como una de las conclusiones de este ejercicio y haciendo referencia al gráfico anterior, la elección del sitio en el cual Open House (empresa testigo) debe enfocarse, dadas las condiciones favorables de la demanda es Chile, este país posee características que los convierten en un mercado con gran estimación hacia el comercio de productos con alto valor agregado, el carácter sofisticado de los compradores y las ventajas que ofrece un país que ha construido fuertes relaciones económicas con las grandes potencias mundiales, crean un entorno adecuado para el desarrollo de todo tipo de negocios innovadores.

7.2. Definición de la alternativa de ubicación y diseño de la red

La competencia en el rubro del cuero, calzado y marroquinería en el mundo es voraz, China, Estados Unidos e Italia son los destinos principales de materias primas procesadas (cuero curtido) y los principales países manufactureros de producto terminado, China y Estados Unidos grandes productores para el consumo

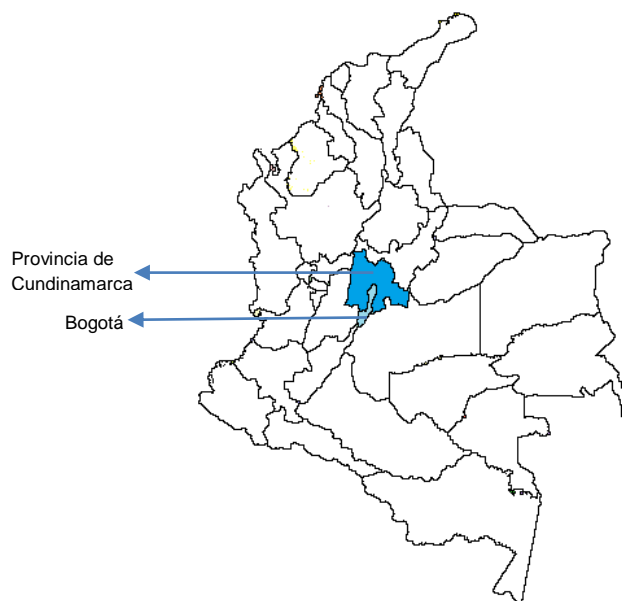
masivo e Italia meca del diseño y el desarrollo de productos con alto valor agregado. Estas mismas naciones tienen gran influencia y participación en cada uno de los países de la Alianza del Pacífico, razón por la cual el diseño de la red debe tener en cuenta este tipo de factores, con el propósito que una empresa del rubro identifique claramente las oportunidades reales de negocio que pueden existir en dichos mercados.

7.2.1. Elección del lugar específico

Se recomienda que la producción de calzado y productos marroquinos permanezca en Colombia, dada las condiciones favorables primordialmente en cuanto a la disponibilidad de materias primas y mano de obra, su industria está compuesta por una gran cantidad de empresas que beneficia el establecimiento de los precios más competitivos de la región, una demostración de esto es el aumento de las exportaciones de materia prima a China, lo cual ha generado como consecuencia aumentos en los precios y desabastecimiento de la industria, pero esta situación está siendo normalizada, producto del decreto 0074 donde fija las disposiciones para la importación y exportación de materias primas y productos terminados a base de cuero.

Es importante definir que la fabricación de productos debe seguir realizándose en Cundinamarca, provincia que cubre el 60% de la industria del país, siendo este el lugar óptimo para desarrollar operaciones. Adicionalmente a esto, su ubicación es ideal con el objetivo de llegar al puerto desde donde saldrá la mercancía hacia los diferentes países.

Gráfico 14: Sitio del proceso de manufactura



Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Zonas comerciales

Las zonas comerciales están clasificadas como internas y externas, las internas son las ciudades en las cuales Open House posee tiendas, en este caso se consolidaran las ciudades de Bogotá como principal centro de las operaciones comerciales y Cartagena como uno de los destinos preferidos de público extranjero para realizar giras comerciales, turismo e inversiones.

Con respecto a las zonas externas, se ha identificado el gran potencial de Chile para consolidar una unidad productiva, así que la recomendación es abrir un almacén o tienda de Open House en la ciudad de Santiago de Chile en el sector del Barrio Bellas Artes o Lastarria, ubicados en el centro de la ciudad, el cual se ha transformado en un lugar de moda, con un número importante de tiendas de diseñadores independientes y artesanías finas.

Gráfico 15: Zona comercial Santiago de Chile



Fuente: Google Maps. Elaboración propia

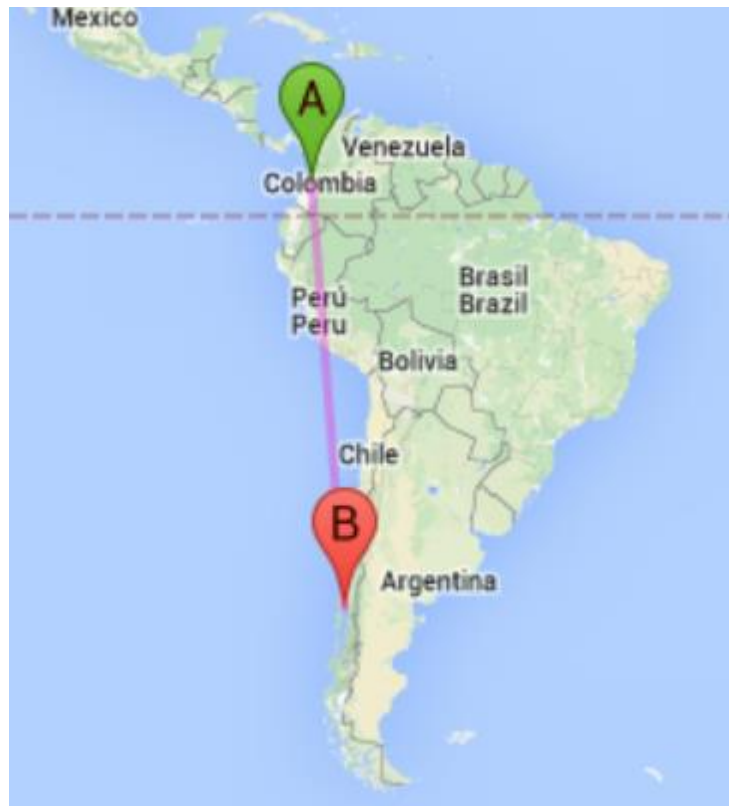
Esta ubicación beneficia la llegada de los productos, ya que la propuesta contempla llevar los productos desde el puerto de Buenaventura en Colombia hasta el puerto de San Antonio en Chile y desde este puerto hasta Santiago lo separan 130 kilómetros.

7.2.3. Distribución de productos

La distribución de productos como se ha venido mencionando se realizará desde Colombia y de allí, a través del puerto de Buenaventura partirá la mercadería hacia Chile, al puerto de San Antonio, estos dos puertos son los más importantes en cada uno de los países, producto del gran volumen de tránsito de mercancías y por consiguiente sitios que manejan costos de traslado más competitivos. Este recorrido tiene una distancia de 5000 kilómetros.

Se eligió como destino el puerto de Buenaventura, tanto por su cercanía con la capital del país como al puerto de San Antonio, además es la única vía de transporte con salida por el océano pacífico.

Gráfico 16: Distancia entre puertos y desde los puertos a las ciudades donde se ubican las tiendas.



Distancia 5000 Km

A: Puerto Buenaventura – Provincia Choco

B: Puerto San Antonio – Provincia San Antonio



Distancia 500 Km

A: Puerto Buenaventura – Provincia Choco

B: Bogotá D.C. – Provincia Cundinamarca



Distancia 130 Km

A: Santiago de Chile – Provincia Santiago

B: Puerto San Antonio – Provincia San Antonio

Fuente: Google Maps. Elaboración propia

7.2.4. Proyecciones ampliación red de transporte

Uno de los objetivos primordiales con este trabajo es contribuir con la sostenibilidad del proyecto, es decir que este sea el primer paso para que Open House (*empresa testigo*), sea un claro ejemplo de la transformación de unidad productiva familiar a una empresa de talla mundial, potencial que tiene cada una de las casi 30.000 empresas del sector.

En este caso y de acuerdo a la **tabla 10**, el siguiente mercado objetivo a fin de establecerse con una estrategia de comercialización es México, con un puntaje de 15 sobre 30 y una población objetivo (*clasificación socio económica ABC1*) de 23 millones de personas, es el siguiente peldaño para consolidar la estrategia de expansión de la compañía.

Perú, es el último lugar para llegar con productos de este tipo, aun cuando la afluencia de turistas es el más alto de la región después de Brasil. Perú es un país con una dinámica comercial similar a la de colombiana, el flagelo del contrabando y las importaciones poco reguladas, afectan directamente el establecimiento de negocios que ofertan productos especializados. El principal atractivo del país inca es el número de tratados comerciales con otras naciones y organizaciones, un total de 16, los más importantes con China, Corea del Sur y Japón, economías desarrolladas, que pueden tener distintos niveles de beneficios.

Como los muestra el grafico 17, el objetivo es apuntar a mercado donde este tipo de productos puedan ser altamente valorados, las principales economía son el target de este ejercicio, países como Japón, Corea del Sur, China, Australia y Singapur son los destinos de cualquier tipo de productos con características distintivas y la Alianza del Pacifico es el vehículo perfecto para llegar a estos destinos.

Gráfico 17: Escalabilidad de la comercialización y distribución de productos impulsado por la Alianza del Pacífico.



Fuente: Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Elaboración propia.⁷⁰

Este es el diseño de la red de transporte que puede aplicarse a las empresas del sector del cuero, calzado y marroquinería, para este caso particular de la empresa testigo Open House, los beneficios y riesgo al implementar esta estrategia son múltiples, pero a través de toda la documentación que se usó a lo largo de este documento, es posible minimizarlo y encontrar alternativas con un mayor grado de viabilidad.

⁷⁰ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (2014). Alianza del Pacífico: perspectivas y realidades regionales hacia Asia – Pacífico. Página Web. <http://goo.gl/ENCc7x>

CONCLUSIONES

Los acuerdos, alianzas y tratados de libre comercio entre naciones son mecanismos que los países desarrollan principalmente para potenciar y fortalecer aspectos sociales, económicos y ambientales. Aproximadamente solo el 1% de las empresas colombianas realizan alguna actividad exportadora, gran parte de estas empresas son medianas y grandes compañías, las cuales obtienen sustanciosos beneficios producto de todo tipo de operaciones comerciales. Uno de los principales objetivos de este documento es contribuir a que las pequeñas empresas (92%) conozcan el potencial que este tipo de acuerdos pueden traer a sus organizaciones y cómo es posible utilizarlos de forma eficiente.

Diferentes instituciones y organizaciones a nivel mundial, desarrollan estudios económicos y sociales donde consolidan información que puede llegar a ser de gran utilidad, para la validación y viabilidad de modelos de negocio. Gran parte del trabajo en la formulación de planes de empresa depende de la calidad de los documentos e informes que esté disponibles, pero las empresas y en especial las pequeñas unidades productivas no recurren a este tipo de información para identificar nuevas oportunidades.

Una de las falencias más importantes que tienen las empresas, es la incapacidad de desarrollar estrategias expansionistas con miras a mercados extranjeros; los gobiernos han creado todo tipo de mecanismos para fomentar la identificación de nuevos segmentos de clientes en otros países, pero gran parte de las unidades productivas aún desconocen este tipo de oportunidades que pueden mejorar visiblemente sus beneficios.

El diseño de redes de transporte es una metodología eficiente que optimiza las operaciones de las compañías, es un concepto que se relaciona con grandes compañías y costos extra, pero puede llegar a convertirse en una alternativa

innovadora, que solamente requiere un estudio juicioso del entorno, con información que se encuentra disponible en múltiples fuentes de información.

Esperamos contribuir de algunas forma con este documento, al fortalecimiento de un sector que ha sido golpeado y poco favorecido a lo largo de los casi 100 años de existencia, Solamente a partir de este tipo de propuestas los miles de trabajadores y sus familias que dependen de los ingresos que se generan a través de toda la cadena, puedan tener en un futuro una actividad que sea reconocida y valorada en todo el mundo.

Este tipo de ejercicios puede considerarse como un proceso meramente burocrático, pero el valor que tiene el desarrollo de estas propuestas aplicadas a problemáticas reales de diferentes rubros, es muy importante. Llegar a conocer una industria y la forma como se consolidó en un determinado lugar, sin importar los múltiples problemas que la aquejan, es un proceso de aprendizaje muy valioso para cualquier profesional, el cual si lo relacionamos con este tipo de maestría, es la oportunidad perfecta para explotar al máximo cada una de las habilidades y capacidades desarrolladas durante todo el programa.

BIBLIOGRAFIA

- Dirección Administrativa Nacional de Estadística – DANE. (2014). Encuesta Anual Manufacturera – EAM.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2006). Reporte de Mipymes No. 3. Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Dirección de Mipymes.
- PEARSON EDUCACION. Chopra, Sunil / Meindl, Peter. (2008). Administración de la Cadena de Suministro.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDR. (2006). Guía Ambiental para la Industria del Curtido y Preparación de Cueros. Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible.
- PEARSON EDUCACION. Ballou, H. Ronald. (2004). Logística Administración de la Cadena de Suministro.
- Svensson, Göran (2007). “Gestión de la Cadena de Suministro frente a Gestión de la Cadena Sostenible”.
- Rodrigue, Jean-Paul. (2013). The Geography Transport System. Chapter 5 - International Trade and Freight Distribution.
- Prentice Hall. Krajewski, Lee J. Ritzman Larry P. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis.
- Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper y Janus D. Pagh. (1998). Supply Chain Management: cuestiones de aplicación y oportunidades de investigación. Revista Internacional de Gestión Logística. Vol. 9. N ° 2.
- Douglas M. Lambert y Martha C. Cooper. (2000). Problema en la Administración de las Cadenas de Abastecimiento. Elsevier Science Inc.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2013). Plan de Negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Programa de Transformación Productiva – PTP.
- Dirección Nacional de Planeación – DNP. (2004). Análisis de Cadenas Productivas. Cadena Cuero, Calzado e Industria Marroquinera. Pestaña Industria_Producción.

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – MICT. (2013). Decreto Numero 0074 de 23 de Enero 2013.
- Dirección Nacional de Planeación - DANE. (2012). Cifras Cadena Cuero y Marroquinería 2012.
- PROEXPORT. (2014). Abecé de la Alianza del Pacifico.
- Fernández David. (2014). Diplomado Gerencia en Comercio Internacional - Unipyme. Oportunidades de Negocio en los Países de la Alianza del Pacífico.
- Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones. (2013). Sector Cueros. Departamento de Inteligencia Competitiva.
- Da-cruz, Miranda. (2007). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – ONUDI. Tendencias Mundiales en la Industria del Calzado y Perspectivas para América Latina.
- Superintendencia de Sociedades. Marco Legal de las Sociedades Comerciales en Colombia. Principales Características.
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2008). Guía para el Manejo Integral de Desechos.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2013) ¿Cómo va el Sector?
- Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX. (2008). El Mercado del Calzado y Marroquinería en México.
- Ministro de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2006). Plan Estratégico Nacional Exportador PENX. 2003 – 2013.
- Hernández, Catalina. (2012). Oportunidades Manufactureras en Cuero y Calzado. Proexport.

- Oficina Comercial de Chile en Lima – Perú (PROCHILE). (2013.). Análisis Económico – Comercial.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2013). Anuario 2013 – Evolución del Comercio Exterior 2013. Cuadro N°1: Intercambio Comercial.
- Instituto Español de Comercio Exterior– ICEX. (2014). Ficha-país 2014: Chile.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2012). Emprendimiento en Chile: Una Comparación Internacional.
- Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País México.
- Instituto Español de Comercio Exterior– ICEX. (2012). Ficha-país 2014: México.
- Analistas Financieros Internacionales – AFI. (2013). Ficha País Perú.
- Oficina de Información Diplomática. (2014). Ficha-país 2014: Perú.
- Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF). (2013 – 2014). Reporte Global de Competitividad (Global Competitiveness Report).
- The World Bank (Banco Mundial). (2014). International Logistics Performance Index (LPI) Global Ranking.

WEBGRAFIA

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. (2004). Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas – Materias Primas Agrícolas – Cueros y Pieles. Página Web <http://goo.gl/IJ6WD6>
- Periódico EL ESPECTADOR. (2012). Artículo: Producción de Calzado y Cuero Colombiano Creció 15,4%. Página Web <http://goo.gl/ZEDIfm>
- Periódico EL ESPECTADOR. (2013). Artículo: Un Nuevo Aire para el Calzado y la Marroquinería. Página Web <http://goo.gl/bre5rO>
- Periódico EL ESPECTADOR. (2013). Artículo: Un Nuevo Aire para el Calzado y la Marroquinería. Página Web <http://goo.gl/bre5rO>
- Open House (2010). Página web Open House, Link Contáctenos. <http://www.openhouse.com.co>. Página web Instagram. <http://instagram.com/openhouseg>
- Ferreira, Esteban. (2011). Cámara Industrial de las Manufacturas del Cuero y Afines de la República de Argentina. Revista N° 91. La Argentina en el Mercado Mundial de Cueros. Link: <http://goo.gl/Ry4QZ5>.
- Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile. (2014). Sitio Web: Industria Calzado y Cuero. <http://goo.gl/yR2hOr>
- Sitio Web Alianza del Pacífico. (2012). Documentos VIII Cumbre de la Alianza del Pacífico. Capítulo 3: Acceso a Mercados. Lista de Desgravación Perú. Página Web: <http://goo.gl/eLrdRp>
- Sitio Web Alianza del Pacífico. (2012). Documentos VIII Cumbre de la Alianza del Pacífico. Capítulo 3: Acceso a Mercados. Lista de Desgravación México. Página Web: <http://goo.gl/8MCzAV>

- Sitio Web Alianza del Pacifico. (2012). Documentos VIII Cumbre de la Alianza del Pacifico. Capítulo 3: Acceso a Mercados. Lista de Desgravación Chile. Página Web: <http://goo.gl/eGBh8r>
- Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (2014). Alianza del Pacifico: perspectivas y realidades regionales hacia Asia – Pacifico. Página Web. <http://goo.gl/ENCc7x>