

# COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN PYMES DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ<sup>1</sup>

COOPERATION AND INTEGRATION IN THE MANAGEMENT OF THE SUPPLY CHAIN IN SMES SHOE CITY BOGOTA

COOPERAÇÃO E INTEGRAÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NAS PME SHOE CIDADE DE BOGOTÁ

Nelson Álvarez Marín<sup>2</sup>  
John Trujillo Trujillo<sup>3</sup>

## FORMA DE CITACIÓN

Álvarez, N, & Trujillo, J. (2015). Cooperación e integración en la gestión de la cadena de suministros en PYMES del calzado en la ciudad de Bogotá. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 147-164

**JEL:** D21, L6, L67

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.343>

1. Artículo resultado de investigación. Financiado por la Universidad Central, Bogotá, convocado mediante Resolución Rectoral N°133 de 2012, y aprobación mediante Convocatoria Interna de Investigación No. 02 de 2012, Boletín No. 01, 04 de diciembre de 2012. Fecha de inicio de la investigación enero de 2013, fecha de finalización noviembre de 2013. Fecha de recepción junio 20 de 2014. Fecha de aceptación: octubre 20 de 2014.
2. Máster en Relaciones Internacionales Universidad Javeriana, Especialista en Gerencia de Marketing Universidad Central, Administrador de Empresas Universidad Externado, docente-investigador, Departamento de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Central, Bogotá. Correo electrónico: [nalvarezm@ucentral.edu.co](mailto:nalvarezm@ucentral.edu.co)
3. Máster en Antropología Universidad Nacional, Antropólogo Universidad Nacional, docente-investigador, Director del Centro de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES), Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Central, Bogotá. Correo electrónico: [jtrujillot@ucentral.edu.co](mailto:jtrujillot@ucentral.edu.co)

## RESUMEN

El artículo sintetiza los resultados de la investigación *Grados de cooperación e integración en la gestión de la cadena de suministros para las Pymes del calzado en El Restrepo en Bogotá*. El objetivo se centró en estudiar las intensidades de la integración y la cooperación productivo/empresarial asociadas a la fabricación y comercialización de calzado. Se desagrega el documento en la problematización; seguido de los asuntos de articulación entre método/metodología; el análisis de los resultados y las conclusiones. Se asumió un método cuantitativo/cualitativo, a partir de abordar las Pymes desde los planos racional económico, socio-psico-cultural y sistémico-complejo. Para ello se adoptó un enfoque teórico desde la propuesta de los sistemas sociales y de la teoría empresarial de *cadena de suministro* y de *gestión de la cadena de suministro*. Se determinó como resultado del trabajo la existencia de una débil cadena de integración en la aglomeración, lo que conlleva bajos niveles de competitividad para afrontar los cambios del mercado en un contexto de globalización económica.

**Palabras clave:** Cadena de suministro, integración, cooperación, gestión, sistemas sociales, organización.

**Contenido:** 1. Introducción, 2. Método/metodología, 3. Análisis de los resultados de la muestra de las pyme manufactureras de calzados encuestados y entrevistados en el barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, 4. Conclusiones.

## ABSTRACT

The article summarizes the results of the research degrees of cooperation and integration in managing the supply chain for shoes SMEs in El Restrepo in Bogotá. The objective is focused on studying the intensity of integration and production / business cooperation associated with the manufacture and marketing of footwear. The document is broken down into the problematization; followed by the issues of coordination between method / methodology; analysis of the results and conclusions. A quantitative / qualitative method was assumed from addressing SMEs from rational economic levels, socio-psycho-cultural and

systemic-complex. For this, a theoretical approach was adopted from the proposed social systems theory and business supply chain management and supply chain. The existence of a weak chain integration in the agglomeration was determined as a result of work, leading to low levels of competitiveness to meet the market changes in a context of economic globalization.

**Keywords:** Supply chain, integration, cooperation, management, social systems, organization.

**Content:** 1. Introduction, 2. Method / methodology 2. Analysis of the results of the sample of manufacturing SMEs surveyed and interviewed footwear in the Restrepo neighborhood in the city of Bogotá, 3. Conclusions.

## RESUMO

O artigo resume os resultados dos graus de cooperação e integração da investigação na gestão da cadeia de abastecimento para sapato PME em El Restrepo, em Bogotá. O objetivo é focada em estudar a intensidade da integração e produção / cooperação empresarial associada à fabricação e comercialização de calçados. O documento é dividido em problematização; seguida pelas questões de coordenação entre o método / metodologia; análise dos resultados e conclusões. Um método quantitativo / qualitativo foi assumido de tratar as PME de níveis econômicos racionais, sócio-psico-cultural e sistémico-complejo. Para isso, uma abordagem teórica foi adotada a partir da teoria dos sistemas sociais proposto e gestão da cadeia de fornecimento de negócios e cadeia de suprimentos. A existência de uma integração da cadeia fraco na aglomeração foi determinada como um resultado do trabalho, levando a baixos níveis de competitividade para atender às mudanças do mercado, num contexto de globalização econômica.

**Palabras chave:** Cadeia de suprimentos, a integração, a cooperação, gestão, sistemas sociais, organização.

**Conteúdo:** 1. Introdução 2. Método / metodologia 2. A análise dos resultados da amostra de PME fabris pesquisadas e entrevistou calçados no bairro de Restrepo, na cidade de Bogotá, 3. Conclusões.

## 1. INTRODUCCIÓN

El artículo es resultado de la investigación titulada “Descripción de los Grados de Cooperación e Integración en la Gestión de la Cadena de Suministros para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en la Ciudad de Bogotá”, aprobada en el marco de las convocatorias anuales realizadas en la Universidad Central. Su ejecución se adelantó durante el año 2013.

El interés se centró en reconocer que, dado el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme) en Latino América, y de su papel como organizaciones fundamentales en la dinámica económica y social de un número amplio de la población de los países de la región, se ha vuelto relevante conocer su funcionamiento colectivo en tanto unidades insertas en los circuitos económicos, que buscan alcanzar unas mejores posibilidades de subsistencia tanto empresarial como familiar.

Para ello se asumió como caso al sector manufacturero del calzado del barrio El Restrepo en la ciudad de Bogotá. Se partió de la premisa de que las realidades productivas basadas en aspectos económicos, políticos, culturales y sociales son diversas, incluso en una colectividad geográficamente localizada en un mismo sitio como es la de los empresarios zapateros de El Restrepo. Se adelantó para ello un estudio exploratorio y descriptivo, evadiendo caer en el reduccionismo de las cifras, de manera que se ahondó en reconocer los intereses de dicha colectividad de cara a complejizar el análisis de los agentes del sector no ceñido a un comportamiento tan solo referido a un cálculo con interés a fines, sino a los procesos empresariales, relacionales-emocionales y comunicacionales constituyentes de un orden propio y dinámico de las organizaciones pertenecientes a un sistema social particular. Para ello se estableció una modelización que integró la mirada de los *sistemas sociales*

*complejos* y la *teoría gerencial de la cadena de suministro*, con el propósito de estudiar el grado en que se -presentan (o no)- procesos de integración de las empresas de calzado, en su articulación dentro de sus cadenas de suministro de este sector.

De este modo se seleccionaron algunas nociones de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, útiles para concebir y diseñar el esquema teórico de la investigación. Simultáneamente se incorporaron los conceptos de la *teoría de la cadena de suministro*, articulando conceptos de la filosofía gerencial orientada a la creación de valor para el empresario y el cliente, en una relación de asociación entre: proveedor, fabricante y cliente/consumidor. Para este ejercicio de articulación y mezcla (*blend*), se definieron los conceptos de cadena de suministro (*supply chain-SC*), y se observó la actividad relacionante de esta cadena, mediante su gestión particular (*supply chain management-SCM*). El abordaje de la cadena demandó el manejo de los siguientes conceptos: gestión de materias primas, materiales, transformación de productos/manufactura (operaciones productivas), producto terminado, manejo de almacenes, gestión de inventarios, logística de transporte, tecnologías de la información y de la comunicación, pronósticos de ventas, ventas, atención de clientes, desarrollo de nuevos productos y marketing, entre otros.

Dado lo específico del espacio de disertación, este artículo se enfoca en mostrar la modelización realizada desde la *cadena de suministro* propuesta en la teoría de Frohlich & Westbrook (2001). De dicho material se extrajeron los postulados teóricos donde se mencionan las cinco estrategias requeridas para valorar la integración y la cooperación dentro de la *cadena*, articulada a un arco que muestra qué tan estrecha o amplia puede ser la integración de una cadena productiva/comercial.

Se concluye el trabajo dando cuenta analítica de los resultados de la investigación; y se esboza un horizonte economi-

co, social y cultural de la cadena del barrio El Restrepo de la ciudad de Bogotá.

### Problematización

El desarrollo del mercado mundial ha traído consigo la globalización económica. En lo que respecta a esa *globalización*, se tiene que aquella se ha acompañado por el impulso energético que ha logrado el *libre comercio*, animado por los países industrializados y las instituciones multilaterales a partir de la segunda posguerra en donde estos actores mantienen el dominio global (es el caso de la Organización Mundial del Comercio, *OMC*).

Las grandes corporaciones, ante el panorama presentado por este nuevo orden económico global, desde décadas atrás emprendieron la tarea de deslocalizar sus fábricas a nivel mundial buscando el abaratamiento de costos y el incremento de sus beneficios. La gestión de las actividades estratégico-táctico-operativas por parte de estas firmas multinacionales, alcanzó así un control riguroso y minucioso de los procesos operacionales, al igual que aquellas avanzaron en la implementación y aplicación de tecnologías de información y de comunicación (TIC), generando relacionamientos en red mundiales y que son asuntos estratégicos requeridos para evitar resquebrajamientos en sus operaciones tras la etapa de deslocalización global.

El grupo de investigación, en función de la búsqueda efectuada para el entendimiento de la *cadena de suministro* y de la *gestión de la cadena de suministro* como un *sistema complejo económico y socio-cultural*, derivó en el planteamiento entonces de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los diferentes grados de cooperación e integración en la gestión de la cadena de suministros (*Supply Chain Management-SCM*) en las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en la ciudad de Bogotá, y la/s repercusión/es que ésta realidad puede tener en la competitividad de estas compañías en los ámbitos locales y globales?

La investigación al circunscribirse al sector de la Pyme de fabricantes de calzado del barrio El Restrepo, llevó a identificar el tema desde dos cuestionamientos problemáticos: 1. ¿Cuáles son los diferentes grados de cooperación e integración en la gestión de la cadena de suministros (*Supply Chain Management-SCM*) entendida como un sistema complejo económico y socio-psico-cultural articulador de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector manufacturero de calzado de El Restrepo en la ciudad de Bogotá?; y, 2. ¿Cuáles son y cómo se dan la/s repercusión/es de la realidad del comercio global que aqueja al sector de Pymes de fabricantes de calzado, y que impactan la productividad y la competitividad de estas compañías?

## 2. MÉTODO / METODOLOGÍA

### Elementos teórico/conceptuales

#### Teoría de los Sistemas Sociales.

La investigación se desarrolló bajo un esquema teórico-práctico de la *cadena de suministro* auscultada desde un marco conceptual-categorial delimitado por las formulaciones de la teoría de los *sistemas sociales* de Luhmann (1998, 2002). En función de este marco categorial, se pensó y reflexionó la *teoría gerencial de la cadena de suministro* observada como un *sistema organizacional complejo*. Este eslabonamiento sirvió para comprender y explicar tanto los aspectos económicos como los aspectos socio-psico-culturales presentes en las relaciones que favorecen o dificultan los mayores o menores grados de cooperación e integración de la *cadena de suministro* entre la Pyme fabricantes de calzado del barrio El Restrepo.

### Nociones acerca de la *cadena de suministro* (SC)

La formación del concepto de *cadena de suministro* puede rastrearse a partir de Forrester (1958) en el cual argumentaba que la administración se encontraba al borde de un gran avance al comprender cómo el éxito de la empresa industrial

dependía de la integración de los flujos de información, materiales, dinero, mano de obra y bienes de capital.

En este orden de ideas se tiene conocimiento de que el término *cadena de suministro* (*supply chain*) había sido ya empleado en los años 70, para procurar una integración entre los almacenes y el transporte en los flujos de la distribución, en tanto para ese tiempo el interés de las empresas radicaba en el abaratamiento interno de los costos de inventario y de transporte (Evans y Danks, citado en Pires y Carretero, 2007). Pero fue tan sólo a finales de los años 80 y durante la década de los años 90 en donde el uso del término *cadena de suministro* se destacó y se hizo común tanto en el campo académico como en el empresarial y el de la consultoría.

**Gestión de la cadena de suministro.** La conceptualización acerca de la Gestión de la Cadena de Suministro –en adelante SCM– es variada en la amplia literatura sobre los negocios. No obstante lo que necesita una *cadena de suministro* –en adelante SC– para ser gestionada, depende de la inclusión de muchos factores como la complejidad del producto, del número de proveedores disponibles y de la accesibilidad a las materias primas (Lambert y Cooper, 2001).

Las ideas antes referidas han llevado a la formulación del término SCM, que ha sido atribuido a Oliver y Webber (1982) (Citados en Svensson, 2007). La definición contemporánea suministrada por Monczka, Trent, y Handfield (1998) (citados en Mentzer et al., 2001, p. 6) es de orden sistémico en tanto la integración y gestión del aprovisionamiento, los flujos y los controles de materiales a través de toda la cadena y en los distintos niveles se observa como una actividad total de sistemas; allí la relación sistema/entorno está manifiesta explícitamente. Así enuncian: *La SCM requiere tradicionalmente de*

*la separación de las funciones de proveeduría y de la responsabilidad de un ejecutivo de coordinar todo el proceso de proveeduría y, también, se requiere de relaciones conjuntas con proveedores en múltiples niveles.* La SCM es un concepto según los autores, cuyo principal objetivo es integrar y gestionar el aprovisionamiento, el flujo y control de los materiales con una perspectiva total de sistemas a través de múltiples funciones y de múltiples niveles de proveedores.

**Arco de integración.** Frohlich y Westbrook (2001), para comprender los posibles grados de integración de las empresas, partieron en su estudio por establecer cinco estrategias capaces de medir los grados de integración, reflejados en un arco de integración. Valiéndose de la estadística y el uso de los cuartiles como herramientas de medición, se preguntaron: ¿Hasta qué punto se pueden integrar orgánicamente las actividades de los empresarios con sus clientes y proveedores? El estudio en mención pretendía responder a la siguiente hipótesis: *Las empresas con los mayores arcos de integración de proveedores y de clientes tendrán las mayores tasas de mejora del rendimiento* (Frohlich y Westbrook, 2001, p. 187).

Con el propósito de medir el desempeño de las empresas muestreadas y de correlacionarlas con los arcos de integración, los autores trabajaron con los siguientes indicadores de desempeño utilizando la ANOVA<sup>4</sup> para su estudio: en lo relacionado con el mercado (market place), abordaron la participación del mercado, las utilidades y el retorno sobre la inversión; los indi-

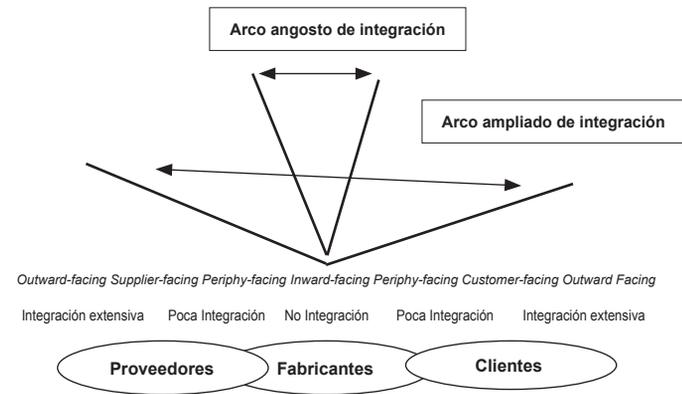
---

4. La ANOVA se define como una técnica fundamental que, en su diseño más sencillo, desarrolla un contraste de hipótesis estadísticas, que afectan simultáneamente a los valores medios o esperados de “k” poblaciones (variables aleatorias) con distribución normal y homocedásticas, es decir, con idénticas varianzas. Para mayor información al respecto véase: <http://e-stadistica.bio.ucm.es/glosario2/anova.html>.

cadores de productividad (productivity) utilizados fueron en su orden: costo promedio de producción, costo de materiales y total de gastos, tiempos de espera en fabricación, tiempos en el cambio y ajuste de equipos, plazo de ejecución del contrato, plazos de entrega, rotación de inventarios y productividad laboral por trabajador. De otra parte los indicadores no relacionados con la producción (non-productivity) fueron los siguientes: servicio al cliente, satisfacción del cliente, conformidad de la calidad, la variedad de productos, velocidad en el desarrollo de productos, número de desarrollo de nuevos productos, la entrega a tiempo y calidad de los proveedores. Los cinco arcos de integración se describen a continuación como asuntos de estrategia.

En términos de estrategia para medir la cooperación y la integración, la primera estrategia, responde a mirar inicialmente hacia adentro (inward-facing) de la empresa en lo relacionado con sus actividades y procesos. La segunda estrategia, indicada corresponde a mirar con respecto o hacia la periferia (periphery-facing). La tercera estrategia, corresponde a mirar hacia el proveedor (supplier-facing). La cuarta estrategia, concierne a mirar hacia el cliente (customer-facing), esta estrategia muestra una alta relación de los fabricantes con sus clientes, pero una baja relación con sus proveedores. La quinta estrategia, se encuentra orientada hacia afuera de la empresa (outward-facing), esta estrategia corresponde a un alto grado de integración de los fabricantes con sus proveedores y clientes. La configuración de estas estrategias y sus definiciones, se adoptaron para adelantar la investigación con los fabricantes de calzado en El Restrepo. En la figura 1 se aprecian los arcos de integración angostos o amplios dependiendo de las estrategias llevadas a cabo por los fabricantes en la corriente arriba (up stream) con proveedores o en la corriente abajo (down stream) con los clientes.

Figura 1. Estrategias y arcos de integración



Fuente: Adaptación a partir de Frohlich y Westbrook (2001).

### Diseño

Las circunstancias socio-económicas detectadas en ese sector manufacturero, en el marco de un estudio previo de intervención en el que participaron dos de los investigadores vinculados a la presente indagación (a través de un convenio suscrito entre la Universidad Central y la Secretaría de Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá), permitieron contar con acercamientos previos para detectar la crisis que acompaña actualmente al sector a través del contacto con cincuenta MiPymes ubicadas en El Restrepo. Aquellas evidenciaron niveles de desajuste económico y social entre los fabricantes de calzado; asunto unido, según la visión de aquellos, a la problemática de la importación y contrabando de calzado Chino traído a muy bajo precio. Estas razones condujeron al grupo a seleccionar un muestreo de conveniencia, de cuya elección se pudo abordar el tema tratado en este nuevo estudio, en torno

5. Véase, para mayor información: “Planes estratégicos sectoriales en los sectores prioritarios, frente a los retos de los cuatro TLC suscritos: metodología y caracterización”, [inédito], convenio 357 del 9 de Noviembre de 2012, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Universidad Central.

a entender cómo estos aspectos se correlacionan con los niveles actuales de baja productividad y competitividad del sector manufacturero del calzado en la ciudad.

Para avanzar sobre la problemática señalada, desde la delimitación del diseño metodológico se determinó: a) seleccionar una muestra de conveniencia (no probabilística); b) realizar entrevistas abiertas a empresarios del sector; y, c) realizar entrevistas estructuradas a toda la muestra seleccionada.

Buscando medir los grados de integración y cooperación, se determinó aplicar a la muestra de empresarios seleccionados una entrevista estructurada. Para ello se construyó un cuestionario de encuesta tipo Likert con treinta y dos preguntas, dirigidas a indagar sobre la relación de integración y cooperación de estos fabricantes de calzado con sus proveedores, clientes y colaboradores (cadena de suministro del sector).

Para correlacionar los datos procedentes de tabulación de las encuestas, se establecieron una serie de ejercicios que permitieron identificar y comprender si se dan o no grados de integración de la cadena de suministro en las empresas de calzado muestreadas en El Restrepo, asunto que se detalla en el numeral 2 siguiente.

---

6. El escalamiento tipo Likert: "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le suministra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos en la de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones" causas (Hernández, Fernández & Baptista, 1991, p.p. 263-264).

### 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA DE LAS PYME MANUFACTURERAS DE CALZADOS ENCUESTADOS Y ENTREVISTADOS EN EL BARRIO EL RESTREPO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

El grupo de investigación seleccionó una muestra de nueve empresas clasificadas entre pequeñas y medianas (en la tabla 1 se presentan las empresas abordadas en el ejercicio de campo), y procedió a determinar los arcos de integración de las empresas. Para ello se indagó por una serie de factores integradores necesarios para ahondar sobre las cinco estrategias planteadas por Frohlich y Westbrook. Los factores de integración escogidos en relación con los proveedores y clientes para el estudio de la Pyme fabricante de calzado fueron: flujos de información compartida; niveles de intercambio de datos vía internet; gestión cooperada de inventarios; gestión logística del transporte; manejo del almacenamiento; calidad de las materias suministradas por los proveedores; *outsourcing* y/o tercerización; servicio y satisfacción del cliente; calidad de los productos; desarrollo y lanzamiento de nuevos productos; y, puntualidad y cumplimiento en las entregas de los pedidos.

Los factores de integración seleccionados y relacionados con las actividades de gestión interna de las Pyme productoras de calzado hacen referencia a: control de la toma decisiones;

---

7. Se ha considerado definir como factor de integración para este estudio, el componente que mediante su utilización genera en un alto grado de importancia en una actividad de valor dentro de la empresa, permite interrelacionar o encadenar esa actividad con otros factores de integración tanto internos como externos; y, los cuales en la medida en que su gradiente de significación en la sumatoria de actividades y procesos favorece la cooperación e integración, definirán el arco angosto o amplio de integración en la cadena de suministro de la empresa analizada.

Tabla 1. Escala de valoración

Escala de valoración	Valor
Siempre	5
La mayoría de las veces sí	4
Algunas veces sí, algunas veces no	3
La mayoría de las veces no	2
Nunca	1

Fuente: autores

participación de los empleados en la toma de decisiones; flexibilidad de los procesos; coordinación y colaboración entre las distintas áreas de la empresa; niveles de participación de los empleados; y, evaluación de las relaciones inter-empresariales.

8. Las siguientes afirmaciones fueron formuladas a los encuestados en su orden de aparición con relación a la tabla 1: 1) La empresa comparte información de sus planes con sus proveedores. 2) La empresa comparte información de sus planes con sus clientes. 3) La empresa comparte sus planes de producción de calzado con sus proveedores. 4) La empresa comparte sus planes de producción de calzado con sus clientes. 5) En la empresa es común el intercambio de datos (compras, inventarios, facturación, pagos, entregas entre otros) vía internet con sus proveedores. 6) En la empresa es común el intercambio de datos (compras, inventarios, facturación, pagos, entregas entre otros) vía internet con sus clientes. 7) La empresa da a conocer a sus proveedores las referencias y los niveles de inventario de calzado fabricado durante las temporadas de producción y comercialización. 8) La empresa da a conocer a sus clientes las referencias y los inventarios de calzado fabricado durante las temporadas de producción y comercialización. 9) Las frecuencias de entrega de materias primas e insumos por parte de sus proveedores es puntual. 10) Las frecuencias de entrega de calzado por parte de su empresa a sus clientes es puntual. 11) La empresa comparte el transporte de materias primas e insumos para el calzado con sus proveedores. 12) La empresa comparte el almacenamiento de materias primas e insumos para el calzado con sus proveedores. 13) La empresa comparte el transporte de calzado con sus clientes. 14) La empresa

## Evaluación de los niveles inter-empresariales

A medida que una empresa se interesa por entender la importancia de evaluar sus relaciones con sus proveedores y clientes en la cadena de suministro, surgen actividades que se catalogan como factores de integración determinantes para la cadena.

Para comprender cómo estos factores de integración considerados a nivel de proveedores, clientes y empresa manufacturera de calzado, operan en la muestra seleccionada, se construyó un instrumento para indagar los aspectos actitudinales de las personas encuestadas con relación a la manera como ellas consideran que los factores de integración proveedor-productor-cliente se utilizan y aplican en las actividades de gestión en sus empresas. Para este propósito se constituyó un cuestionario tipo Likert en donde se involucraron los factores de integración en treinta y dos (32) afirmaciones<sup>8</sup>.

comparte el almacenamiento de calzado con sus clientes. 15) En la empresa es común subcontratar el transporte. 16) En la empresa es común subcontratar el almacenamiento. 17) En la empresa se subcontratan satélites para las temporadas de alta demanda de calzado. 18) Para la empresa el servicio al cliente se considerada como un aspecto importante. 19) La empresa considera que sus clientes siempre están satisfechos. 20) Los clientes están conformes con la calidad de su calzado. 21) Tener una mayor variedad de referencias de calzado hacen más competitiva a la empresa. 22) La empresa es la más rápida para el diseño y desarrollo de nuevos modelos de calzado. 23) La empresa es la que saca más número de nuevos productos de calzado al año en el sector. 24) La empresa cumple con la entrega a tiempo de los pedidos a los clientes. 25) Las materias primas e insumos que le suministran sus proveedores son de buena calidad. 26) En la empresa desde la gerencia se controla todo lo que pasa y el cumplimiento de las órdenes dadas. 27) En la empresa los empleados participan en la toma las decisiones comerciales. 28) La empresa es flexible para operar procesos internos. 29) La empresa es flexible en sus procesos cuando trabaja con otras empresas. 30) En la empresa se escuchan las iniciativas y sugerencias de los empleados. 31) En la empresa hay colaboración y coordinación entre las distintas dependencias. 32) En la empresa se evalúa la manera como se manejan las relaciones con otras empresas.

Una vez realizado el trabajo de campo y aplicada la herramienta para recabar la información en las empresas muestreadas, se procedió a la tabulación de las encuestas. Cada una de las treinta y dos (32) afirmaciones que involucraron los factores de integración proveedor-fabricante-cliente, se contestaron dentro de una escala de valoración actitudinal compuesta por cinco puntos presentados en la tabla 1:

La tabla 2 muestra los detalles de las nueve empresas muestreadas. En la primera columna se encuentran registradas las treinta y dos (32) afirmaciones; en la segunda columna con la letra E mayúscula se incluyen las nueve (9) empresas encuestadas en el orden en que aparecen abajo en la tabla 1; en la décimo primera columna, se obtiene el puntaje promedio obtenido en función de las respuestas dadas por las personas encuestadas con relación a la escala de valoración atrás mostrada; en la décimo segunda columna se muestra el puntaje máximo que cada afirmación puede obtener de parte de todas las empresas encuestadas. La letra “E” mayúscula indica las empresas encuestadas y numeradas secuencialmente, véase, tabla 2.

En la tabla 3, se aprecia la mecánica para la tabulación de las afirmaciones de los cuestionarios aplicados a los funcionarios de las empresas seleccionadas.

- 
5. Las empresas encuestadas en el orden de aparición en la tabla 1 son: 1) Sport Henry (clasificación, mediana empresa); 2) Industrias Wings/Calzado Shoker (clasificación, mediana empresa); 3) Calzado Vito's (clasificación, mediana empresa); 4) Calzado Cardinn (clasificación, mediana empresa); 5) Henry Mouse (clasificación, mediana empresa); 6) Servicalz (clasificación, pequeña empresa); 7) Calzado Wagons (clasificación, pequeña empresa); 8) Cofra Sport/Calzado Paso + (clasificación pequeña empresa); y, 9) Calzado Schiano (clasificación, pequeña empresa).

Dado que las consideraciones resultantes del análisis de las encuestas aplicadas son insuficientes para establecer el arco de integración con respecto a las cinco estrategias propuestas por Frohlich y Westbrook, la siguiente labor consistió en un mecanismo modelizador para facilitar la aplicación de las cinco estrategias y localizar, a partir de estas, el arco de integración de la cadena de suministro de los fabricantes de calzado muestreados en el barrio El Restrepo. De esta forma se configuró una modelación para incorporar las estrategias a fin de mostrar el arco de integración.

Para ello se elaboró una tabla de datos agrupados, que facilitó la analítica de los resultados obtenidos de la encuesta tipo Likert aplicado a las empresas encuestadas. Partiendo de la escala de valoración de las 32 afirmaciones y que se encuentran en un rango de valores entre uno (1) y cinco (5), en donde la sumatoria del mayor valor obtenido, si todos los encuestados para una afirmación (X) determinada respondían con la máxima valoración de cinco (5), se tendría para esa afirmación un valor total máximo de cuarenta y cinco (45); y, en el caso contrario, si los encuestados respondían a una afirmación (X) con el mínimo valor de la escala, es decir uno (1), se obtendría un valor mínimo de nueve (9).

A partir de la máxima valoración (45) y de la mínima (9), al contar con (32) afirmaciones de las nueve empresas muestreadas, se estableció un cuadro de intervalos de (5), como se muestra en la tabla 4 (los intervalos parten de 5 hasta 45). Allí se ubicaron las 32 afirmaciones en función de los puntajes obtenidos en cada una de las afirmaciones contestadas por los encuestados en las empresas. De este modo se buscó concentrar el mayor número de afirmaciones, y de esta manera se fue correlacionando la concentración de las afirmaciones con respecto a las cinco estrategias propuestas en el modelo de los autores Frohlich y Westbrook.

Tabla 2. Tabulación del cuestionario aplicado a las empresas muestreadas fabricantes de calzado del barrio El Restrepo

Afirmaciones del cuestionario	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Puntaje promedio
1	2	3	4	3	2	3	1	5	4	27	45	9	3.0
2	4	4	3	1	4	4	1	5	4	30	45	9	3.3
3	1	1	4	2	3	3	1	3	4	22	45	9	2.4
4	4	1	4	1	5	4	4	3	4	30	45	9	3.3
5	2	4	2	4	3	2	1	2	1	21	45	9	2.3
6	4	4	4	2	1	1	4	1	1	22	45	9	2.4
7	1	1	1	2	1	5	1	1	1	14	45	9	1.6
8	1	1	5	2	1	4	1	1	1	17	45	9	1.9
9	5	2	2	4	4	3	5	5	1	31	45	9	3.4
10	5	4	4	5	3	4	3	4	4	36	45	9	4.0
11	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	45	9	1.2
12	1	1	1	4	1	3	1	4	1	17	45	9	1.9
13	1	1	1	1	1	4	3	5	1	18	45	9	2.0
14	1	3	1	1	1	3	4	4	1	19	45	9	2.1
15	5	1	4	1	1	5	3	1	5	26	45	9	2.9
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	45	9	1.0
17	3	5	5	4	3	4	5	5	1	35	45	9	3.9
18	5	5	5	5	5	5	5	2	5	42	45	9	4.7
19	4	4	3	4	3	4	3	2	5	32	45	9	3.6
20	4	4	4	4	3	4	5	2	5	35	45	9	3.9
21	4	5	5	5	5	4	4	5	5	42	45	9	4.7
22	4	4	2	4	2	3	3	3	3	28	45	9	3.1
23	2	3	2	3	2	2	1	2	4	21	45	9	2.3
24	5	4	4	5	3	4	3	4	5	37	45	9	4.1
25	5	5	4	5	3	4	5	5	3	39	45	9	4.3
26	5	5	3	5	5	5	4	5	5	42	45	9	4.7
27	1	4	1	4	1	3	1	1	1	17	45	9	1.9
28	5	5	5	4	4	3	5	1	2	34	45	9	3.8
29	1	3	5	5	5	4	4	4	1	32	45	9	3.6
30	3	4	5	4	5	4	5	5	5	40	45	9	4.4
31	4	5	5	4	5	4	5	3	5	40	45	9	4.4
32	4	5	2	2	1	4	5	1	1	25	45	9	2.8

Fuente: autores.

Tabla 3. Rangos del puntaje promedio de las afirmaciones

Rango del puntaje promedio	Afirmaciones	Número de afirmaciones por rango
1.0 a 1.9	7, 8, 11, 12, 16, 27	6
2.0 a 2.9	3,5, 6, 13,14,15, 23, 32	8
3.0 a 3.9	1, 2, 4, 9, 17, 19, 20, 22, 28, 29	10
4.0 a 5.0	10, 18, 21, 24, 25, 26, 30, 31	8
Total de afirmaciones		32

Fuente: autores.

Tabla 4. Afirmaciones agrupadas en función de los de los intervalos que representan el valor total de las valoraciones de las empresas encuestadas

Intervalos	Afirmaciones y valores totales	Afirmaciones (valores absolutos)
[5, 10)	(16)(9)	1
[10, 15)	(7)(14), (11)(11)	2
[15, 20)	(8)(17), (12)(17), (13)(18), (14)(19),(27)(17)	5
[20, 25)	(5)(21), (3)(22), (6)(22), (23)(21), (32)(25)	5
[25, 30)	(1)(27), (2)(30), (4)(30), (15)(26),(22)(28)	5
[30, 35)	(9)(31), (17)(35), (19)(32), (20)(35), (28)(34), (29)(32)	6
[35, 40)	(10)(36),(24)(37),(25)(39), (30)(40), (31)(40)	5
[40, 45)	(18)(42), (21)(42), (26)(42)	3
Total afirmaciones		32

Fuente: autores.

En este orden de ideas, lo pretendido con la modelización llevada a cabo era determinar el arco de integración de la cadena de suministro de las empresas encuestadas. Por eso se estimó pertinente establecer una frecuencia de integración en relación con el puntaje promedio obtenido de la valoración total de las (32) afirmaciones respondidas por los encuestados. En la tabla 5 se presentan los rangos establecidos en función de los puntajes promedios y lo que se llama frecuencia de in-

tegración, para mostrar con ella que si el puntaje promedio es nulo, la integración y la cooperación en la triada proveedor-fabricante-cliente y sus niveles de conectividad y articulación en la cadena de suministro no se observa dentro de un grado significativo. Por ejemplo, en la tabla 6 se expone una detallada articulación entre la frecuencia de la integración de las afirmaciones y los factores de integración, es así como en el intervalo (5,10), la afirmación (16) se refiere a sí “en la em-

Tabla 5. Afirmaciones agrupadas en función de las valoraciones totales

Intervalos	ci	fi	Fi	ni	Ni
[5, 10)	7,5	1	1	0,0313	0,0313
[10, 15)	12,5	2	3	0,0625	0,0938
[15, 20)	17,5	5	7	0,15625	0,25005
[20, 25)	22,5	5	11	0,15625	0,4063
[25, 30)	27,5	5	17	0,15625	0,56255
[30, 35)	32,5	6	24	0,1875	0,75005
[35, 40)	37,5	5	29	0,15625	0,9063
[40, 45)	42,5	3	32	0,09375	1
		32		1	

Fuente: Los autores.

presa es común subcontratar el almacenamiento”, la respuesta de todos los encuestados fue no, generando el mínimo valor total de (9) con un puntaje promedio de (1.0); luego la frecuencia de integración del factor *Outsourcing* y/o tercerización fue nula; en la tabla 4 se corrobora la situación al mostrar un porcentaje absoluto en ese intervalo (5,10) de tan sólo un 3.1% de las afirmaciones tabuladas.

La tabla 6 se construyó con una frecuencia de integración que oscila entre nula y alta, en donde nula muestra que no existe vínculo alguno con el factor de integración correspondiente y la frecuencia de integración alta indica una continuidad estrecha en la colaboración y cooperación dentro del factor de integración correspondiente y articulado con la cadena de suministro.

Como se comentó, la tabla 7 detalla la relación afirmación-factor-frecuencia; se elaboró esta tabla con las mismas

Tabla 6. Puntaje promedio y frecuencia de integración

Puntaje promedio	Frecuencia de integración
1.0 a 1.9	Nula
2.0 a 2.9	Baja
3.0 a 3.4	Baja-media
3.5 a 3.9	Media
4.0 a 4.5	Alta

Fuente: Los autores.

afirmaciones agrupadas en función de los de los intervalos que representan el valor total de las valoraciones de las empresas encuestadas.

La tabla 8 sintetiza las relaciones entre los factores de integración entre proveedor-fabricante-cliente y su frecuencia de integración. Se pueden observar allí distintas situaciones que permiten establecer un arco de integración para las empresas manufactureras de calzado encuestadas en El Restrepo.

### **Construcción del arco de integración e identificación de la estrategia utilizada por la cadena de suministro de las empresas analizadas**

Los grados de integración se relacionan para esta investigación con los valores obtenidos de las afirmaciones respondidas por los funcionarios encuestados en las empresas de calzado y de su análisis estadístico de datos agrupados; y con los factores de integración internos y externos a las empresas. Se trata de conceptos teóricos construidos dentro de este trabajo empírico, con la finalidad de relacionarlos con las frecuencias de integración establecidas para el análisis y comprensión de los menores o mayores grados de integración de la triada sistémico-compleja proveedor-fabricante-cliente.

Tabla 7. Frecuencia de integración entre las afirmaciones y los factores de integración

Intervalo	Afirmación	Valor total	Promedio	Factores de integración	Frecuencia de integración
5-10	(16) En la empresa es común subcontratar el almacenamiento.	9	1.0	Outsourcing y/o tercerización.	Nula
10-15	(7) La empresa da a conocer a sus proveedores las referencias y los niveles de inventario de calzado fabricado durante las temporadas de producción y comercialización.	11	1.6	Gestión cooperada de inventarios.	Nula
10-15	(11) La empresa comparte el transporte de materias primas e insumos para el calzado con sus proveedores.	11	1.2	Gestión logística del transporte.	Nula
15-20	(8) La empresa da a conocer a sus clientes las referencias y los inventarios de calzado fabricado durante las temporadas de producción y comercialización.	17	1.9	Gestión cooperada de inventarios.	Nula
15-20	(12) La empresa comparte el almacenamiento de materias primas e insumos para el calzado con sus proveedores.	17	1.9	Manejo del almacenamiento.	Nula
15-20	(13) La empresa comparte el transporte de calzado con sus clientes.	18	2.0	Gestión logística del transporte.	Baja
15-20	(14) La empresa comparte el almacenamiento de calzado con sus clientes.	19	2.1	Manejo del almacenamiento.	Baja
15-20	(27) En la empresa los empleados participan en la toma las decisiones comerciales.	17	1.9	Participación de los empleados en la toma de decisiones.	Nula
20-25	(5) En la empresa es común el intercambio de datos (compras, inventarios, facturación, pagos, entregas entre otros) vía internet con sus proveedores.	21	2.3	Niveles de intercambio de datos vía internet.	Baja
20-25	(3) La empresa comparte sus planes de producción de calzado con sus proveedores.	22	2.4	Flujos de información compartida.	Baja
20-25	(6) En la empresa es común el intercambio de datos (compras, inventarios, facturación, pagos, entregas entre otros) vía internet con sus clientes.	22	2.4	Niveles de intercambio de datos vía internet.	Baja
20-25	(23) La empresa es la que saca más número de nuevos productos de calzado al año en el sector.	21	2.3	Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.	Baja
20-25	(32) En la empresa se evalúa la manera como se manejan las relaciones con otras empresas.	25	2.8	Evaluación de las relaciones inter-empresariales	Baja
25-30	(1) La empresa comparte información de sus planes con sus proveedores.	27	3.0	Flujos de información compartida.	Baja -media
25-30	(2) La empresa comparte información de sus planes con sus clientes.	30	3.3	Flujos de información compartida.	Baja -media
25-30	(4) La empresa comparte sus planes de producción de calzado con sus clientes.	30	3.3	Flujos de información compartida.	Baja -media

Continúa en página 159

Tabla 7. Continuación.

Intervalo	Afirmación	Valor total	Promedio	Factores de integración	Frecuencia de integración
25-30	(15) En la empresa es común subcontratar el transporte.	26	2.9	Outsourcing y/o tercerización.	Baja
25-30	(22) empresa es la más rápida para el diseño y desarrollo de nuevos modelos de calzado.	28	3.1	Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.	Baja -media
30-35	(9) Las frecuencias de entrega de materias primas e insumos por parte de sus proveedores es puntual.	31	3.4	Puntualidad en la entrega.	Baja -media
30-35	(17) En la empresa se subcontratan satélites para las temporadas de alta demanda de calzado.	35	3.9	Outsourcing y/o tercerización.	Media
30-35	(19) La empresa considera que sus clientes siempre están satisfechos.	32	3.6	Servicio y satisfacción del cliente.	Media
30-35	(20) clientes están conformes con la calidad de su calzado.	35	3.9	Calidad de los productos.	Media
30-35	(28) La empresa es flexible para operar procesos internos.	34	3.8	Flexibilidad de los procesos.	Media
30-35	(29) La empresa es flexible en sus procesos cuando trabaja con otras empresas.	32	3.6	Flexibilidad de los procesos.	Media
35-40	(10) Las frecuencias de entrega de calzado por parte de su empresa a sus clientes es puntual.	36	4.0	Puntualidad en la entrega.	Alta
35-40	(24) La empresa cumple con la entrega a tiempo de los pedidos a los clientes.	37	4.1	Puntualidad en la entrega.	Alta
35-40	(25) Las materias primas e insumos que le suministran sus proveedores son de buena calidad.	39	4.3	Calidad de las materias suministrada por los proveedores.	Alta
35-40	(30) En la empresa se escuchan las iniciativas y sugerencias de los empleados.	40	4.4	Niveles de participación de los empleados.	Alta
35-40	(31) En la empresa hay colaboración y coordinación entre las distintas dependencias.	40	4.4	Coordinación y colaboración entre las distintas áreas de la empresa.	Alta
40-45	(18) Para la empresa el servicio al cliente se considerada como un aspecto importante.	42	4.7	Servicio y satisfacción del cliente.	Alta
40-45	(21) Tener una mayor variedad de referencias de calzado hacen más competitiva a la empresa.	42	4.7		No aplica a la frecuencia de integración.
40-45	(26) En la empresa desde la gerencia se controla todo lo que pasa y el cumplimiento de las órdenes dadas.	42	4.7	Control de la toma decisiones.	Alta

Fuente: autores.

Tabla 8. Frecuencia de integración entre proveedores-fabricantes-clientes

Factor de integración	Proveedor	Fabricante	Cliente
	Frecuencia de integración	Frecuencia de integración	Frecuencia de integración
Flujos de información compartida.	Baja -media		Baja -media
Niveles de intercambio de datos vía internet.	Baja		Baja
Gestión cooperada de inventarios.	Nula		Nula
Gestión logística del transporte.	Nula		Nula
Manejo del almacenamiento.	Nula		Baja
Calidad de las materias suministrada por los proveedores.	Alta		
Outsourcing y/o tercerización.		Baja-media	
Servicio y satisfacción del cliente.			Media
Calidad de los productos.			Media
Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.		Baja -media	
Puntualidad y cumplimiento en las entregas de los pedidos.	Baja -media		Alta
<b>FACTORES INTERNOS</b>			
Control de la toma decisiones.		Alta	
Participación de los empleados en la toma de decisiones.		Nula	
Flexibilidad de los procesos.		Media	
Coordinación y colaboración entre las distintas áreas de la empresa.		Alta	
Niveles de participación de los empleados.		Alta	
Evaluación de las relaciones inter-empresariales.		Baja	

Fuente: autores.

Los resultados hasta aquí se presentan en la tabla 9, donde se pueden apreciar los grados de integración de estas pequeñas y medianas empresas productoras de calzado. Vale destacar que se adopta la teoría de las cinco estrategias: *Inward-facing*, *Periphery-facing*, *Supplier-facing*, *Customer-facing* y *Outward-facing*, explicadas de modo suficiente al comienzo de este artículo. Pero se hace claridad en relación con que el diseño metodológico para la interpretación de la información recabada y utilizada en esta investigación para el estudio del grado de integración y de cooperación de la Pyme productoras de calzado, es de autoría propia. De este modo, salvo en la elección de la teoría que se estimó pertinente adoptar para este trabajo, los métodos de analítica estadística de la información son de autoría de los autores.

En la tabla 9 se aprecia que las Pymes estudiadas se encuentran en la actualidad enfocadas a realizar sus procesos internos dentro de la empresa, aplicando una estrategia *Inward-facing*; es decir, mirando hacia adentro de sí misma. Y según se cons-

tató con las entrevistas realizadas a los funcionarios, las lecturas y averiguaciones hechas en torno al sector de calzado en esa parte de la ciudad, estos empresarios hacen su mayor esfuerzo para mantenerse y adaptarse a las circunstancias actuales que enfrenta el sector, procurando conservar unos estándares adecuados de calidad en el producto.

La tabla 9, muestra unos pocos grados de integración hacia el cliente *Customer-facing*. Se comentaba al respecto y en correlación con la problemática que esos pocos vínculos se articulan a la necesidad de estas empresas por permanecer y seguir adaptándose a las nuevas condiciones del mercado.

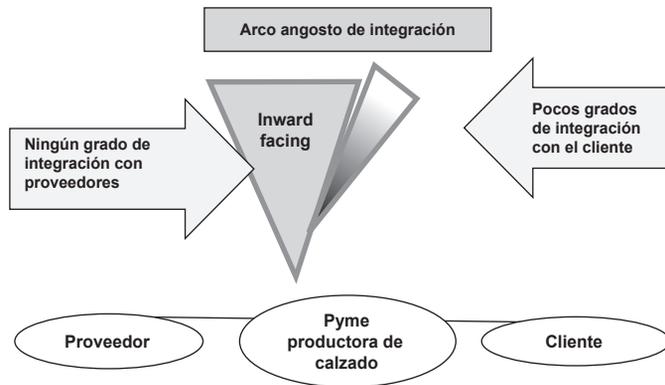
Para concluir esta reflexión, en la figura 2 se construye el arco de integración para la Pyme productora de calzado muestreadas en El Restrepo. La figura es el resultado de toda la analítica formulada en la investigación acerca del comportamiento de ese sector de la Pyme manufacturera de calzado y sus grados de integración de la cadena de suministro. Se aprecia

Tabla 9. Grados de integración de la Pyme manufacturera de calzado muestreadas

Estrategias	Grados de integración con relación a la estrategia	Grados de integración detectados en las empresas manufactureras de calzado
Inward-facing (mirar hacia adentro de la empresa)	Ningún grado de integración	Entre medianos y altos grados integración interna de procesos dentro de las organizaciones.
Periphery-facing (mirar hacia la periferia de la empresa)	Pocos grados de integración	Ningún grado de integración.
Supplier-facing (mirar hacia el proveedor)	Medianos o pocos grados de integración	Ningún grado de integración.
Customer-facing (mirar hacia el cliente y/o consumidor)	Medianos o pocos grados de integración	Pocos grados de integración hacia el cliente.
Outward-facing (mirar hacia afuera de la empresa proveedor-cliente)	Altos grados de integración extensiva	Ningún grado de integración.

Fuente: autores.

Figura 2. Arcos de integración de la Pyme de calzado muestreadas en El Restrepo



Fuente: autores.

en ella un arco angosto de integración caracterizado por una fuerte tendencia de las empresas estudiadas a concentrarse en la estrategia *Inward-facing* (mirar hacia adentro de la empresa

#### 4. CONCLUSIONES

En este punto se hace converger la reciente teoría de la gerencia empresarial (*management*): la cadena de suministro (*supply chain*) encaminada a crear valor para el cliente. Así, utilizando sus componentes conceptuales desarrollados alrededor del eslabonamiento proveedor-fabricante-cliente/consumidor, esta propuesta ecléctica por supuesto, pretende: 1) entender la cadena de suministro y su gestión como un sistema/entorno, social y, 2) hacer ver sus relacionamientos sistémicos, no sólo como intereses económicos calculados con interés a fines, sino también como un sistema de suministro asistido por las relaciones socio-culturales en donde estas variables económicas y socioculturales no son mutuamente ex-

cluyentes. Por ello, se estima que estas reflexiones enriquecen más esta teoría empresarial de la cadena de suministro.

Se concluye en función de la descripción y el análisis realizado para la Pyme muestreadas en El Restrepo que: 1) estas empresas actualmente están utilizando una estrategia de mirar hacia adentro (*inward-facing*), sus procesos internos son flexibles, existe una colaboración importante entre sus departamentos, los empleados se muestran colaborativos, algunas de sus iniciativas se toman en cuenta, no obstante que, la toma de decisiones reposa en cabeza del gerente-propietario; y, 2) se observa una baja propensión a relacionarse con los clientes, sólo ejerce el vínculo con los clientes con la ejecución de las labores básicas en cuanto a un aseguramiento de la calidad del calzado producido y del cumplimiento de las entregas de los pedidos en las fechas acordadas.

Este comportamiento muestra un arco estrecho de integración y de cooperación en esas cadenas de suministro de los zapateros muestreados en El Restrepo. Las consecuencias de este fenómeno son debidas a una falta de conocimientos en temas relacionados con la administración (*management*) moderna de las empresas por parte de los funcionarios que las integran, es decir, sus estrategias y operaciones se conducen de manera empírica a la usanza de los inicios de esos negocios hace más de cuarenta años atrás.

Otra situación crítica por la cual la estrategia de integración es tan baja en cadena de suministro de estas Pyme del calzado, obedece a la falta y desconocimiento en lo relacionado con tecnologías apropiadas para el manejo de datos tanto internamente como externamente con sus proveedores y clientes.

A pesar de existir según se constató en la investigación, flexibilidad entre los procesos operativos de estas empresas productoras de calzado, los niveles educativos de los trabajadores son bajos, estos empresarios se preocupan poco por la capacitación permanente de los empleados.

Los procesos de planeación estratégica de la Pyme muestreadas en El Restrepo en general no están claramente definidos: se observó la inexistencia de una planeación a largo plazo, la planeación en estas empresas por lo general es a corto plazo. Desconocen por lo general el marketing estratégico, únicamente aplican de éste algunas prácticas aisladas para la promoción y exhibición del calzado, y sólo aquellos fabricantes que cuentan con puntos de venta propios en la ciudad.

Ha de entenderse también la penetración del calzado Chino de bajos precios en Colombia, y en particular en Bogotá en el sector zapatero del El Restrepo como un inconveniente para estas MiPymes. Esta circunstancia ha llevado a muchas de las micro y pequeñas empresas en el término de una década a desaparecer del mercado; por el contrario, las medianas empresas por haber obtenido una mayor solidez económica durante los años de protección de la economía colombiana, se han venido acomodando mejor a las nuevas dinámicas del mercado.

En lo correspondiente al Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, para la Pyme del sector de calzado muestreadas en El Restrepo acontecen varias situaciones que no les favorecen actualmente y son: 1) el desconocimiento de los términos de ese tratado en cuanto a la posibilidad para exportar calzado; 2) la limitación que presentan los gerentes por la falta de dominio del idioma inglés; y, 3) la despreocupación por buscar las fuentes que les puedan orientar, por ejemplo, PROEXPORT y BANCOLDEX.

## REFERENCIAS

- Forrester, J. W. (1958, julio-agosto), Industrial Dynamics: A Mayor Breakthrough for Decision Markers. *Harvard Business Review*, Vol. 38, págs. 37-66.
- Frolich, M. T. & Westbrook, R. (2001), Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operation Management*, núm. 19, págs.185-200.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (1991), *Metodología de la investigación*, Bogotá, DC: Mc Graw Hill Interamericana de México. p. .
- Lambert D. & Cooper M. (2001), Issues in Supply Chain Management. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/46956763/Issues-in-Supply-Chain-Mangement-Lambert-and-Cooper-2000-1>. Consultado en
- Luhmann, N. (1998), *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*, Anthropos, México: Universidad Iberoamericana, Bogotá, DC., CEJA: Pontificia Universidad Javeriana, p.
- Luhmann, N. (2002), *Introducción a la teoría de sistemas*, 1ª reimpresión, México DF, Universidad Iberoamericana, p.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G.. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal Business Logistics*, Vol. 22, No. 2
- Pires, S. & Carretero L.E. (2007), *Gestión de la cadena de suministros*, Madrid, McGraw Hill/Interamericana de España, p.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá y Universidad Central, (2012), *Planes estratégicos sectoriales en los sectores prioritarios, frente a los retos de los cuatro TLC suscritos: metodología y caracterización*, convenio 357 del 9 de Noviembre de 2012, Inédito.
- Svensson, G. (2007, enero-abril). Gestión de la Cadena de Suministro frente a Gestión de la Cadena Sostenible, *Esic Market*, Vol. 129, págs. 239-258. Disponible en: [http://www.esic.es/editorial/editorial\\_revista\\_esic.php](http://www.esic.es/editorial/editorial_revista_esic.php)