



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO**  
**EXTERIOR**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero en Comercio Exterior

**TEMA:**

Proyecto de exportación de calzado en la línea trekking de la empresa Calzado GAMO'S, ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con destino Bogotá – Colombia.

**AUTOR**

Manuel Andrés Guarderas Ayala

Riobamba, Ecuador  
2013

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado y responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, en cuya virtud, autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
**TUTOR**

Ing. Juan Alberto Avalos Reyes  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Manuel Andrés Guarderas Ayala  
**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme ver cada día la luz del día y sobre todo tener la dicha de poseer una gran familia digna de admiración.

A mis padres, porque con su ejemplo, amor, esfuerzo, compañía, dedicación y consejos han sabido sentar buenos cimientos, para que pueda cumplir con las metas que me he propuesto.

A mis hermanos, ya que con su cariño y sus buenos deseos también me han ayudado a esforzarme y continuar hacia adelante..!!

A mi esposa por apoyarme incondicionalmente, por su dedicación, amor, paciencia y preocupación, por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos.

A mi princesa hermosa Dominick Luciana que con su sonrisa ilumina mi vida y es uno de mis motivos para nunca caer y seguir adelante.

**Manuel Andrés Guarderas Ayala**

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial quiero agradecer a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO por la formación profesional obtenida, a la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y A LA ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR por los valiosos conocimientos adquiridos y por la ayuda brindada durante toda mi carrera profesional.

A todos y cada uno de los profesores que me han acompañado en el transcurso de la carrera por ser más que profesores ser amigos.

De manera especial a toda mi familia que ha sido un pilar fundamental desde mis inicios escolares, y que con el pasar de los años gracias a sus buenos consejos he podido superar todas los altibajos.

A la empresa Calzado GAMO`S por la apertura y apoyo brindado en el desarrollo del presente trabajo.

**Manuel Andrés Guarderas Ayala**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación .....	ii
Declaración de Autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice General de Contenidos .....	vi
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Mapas .....	xii
Índice de Figuras .....	xii
Introducción .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Antecedentes.....	2
1.2.	Finalidad y Función.....	5
1.3.	Políticas.....	5
1.4.	Misión.....	5
1.5.	Visión .....	6
1.6.	Objetivos.....	6
1.6.1.	Objetivo General .....	6
1.6.2.	Objetivos Específicos.....	6
1.7.	Valores.....	6
1.8.	Principios .....	7
1.9.	Base Legal .....	7
1.10.	La administración .....	8
1.11.	Organigrama .....	9
1.11.1.	Funciones y responsabilidades.....	10
1.12.	Línea de Productos .....	12
1.12.1.	Casual .....	13

1.12.2.	Infantil .....	13
1.12.3.	Deportivo.....	13
1.12.4.	Seguridad.....	13
1.12.5.	Militar .....	13
1.12.6.	Out Door .....	13
1.12.7.	Trekking.....	13

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Análisis Global.....	15
2.1.1.	Evolución de la Situación Mundial .....	15
2.1.2.	Producción Mundial de Calzado .....	17
2.1.3.	Factor Tecnológico.....	18
2.1.4.	Factor Económico .....	20
2.1.5.	Factor Social.....	22
2.1.6.	Factor Socio Económico.....	24
2.2.	Análisis del Micro Entorno .....	25
2.2.1.	Historia del Calzado en Colombia (Evolución) .....	25
2.2.2.	Industria del Calzado en Colombia .....	26
2.2.3.	Factor Económico .....	27
2.2.4.	Factor Socio Económico.....	31
2.2.5.	Factor Político .....	35
2.3.	Análisis del Sector Calzado.....	38
2.3.1.	Historia del Calzado en el Ecuador .....	38
2.3.2.	Producción.....	39
2.3.2.1.	Nivel de Producción .....	40
2.3.3.	Consumo.....	40
2.3.4.	Variedades .....	41
2.3.5.	Temporada de Producción .....	42
2.3.6.	Tecnología Industrial .....	42
2.3.7.	Comercialización.....	43

2.3.8.	Organizaciones Gremiales .....	43
2.3.9.	Organismos de Cooperación .....	44
2.4.	Situación Actual de la Empresa.....	44
2.4.1.	Análisis FODA.....	45

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>DISEÑO DEL PLAN DE EXPOPRTACIÓN.....</b>	<b>47</b>
3.1.	Generalidades del Entorno .....	47
3.1.1.	Factor Político Administrativo .....	51
3.1.2.	Factor Geográfico .....	53
3.1.3.	Factor Demográfico .....	55
3.1.4.	Factor Económico .....	56
3.1.5.	Importaciones Colombianas de Calzado .....	58
3.1.6.	Exportaciones Colombianas de Calzado.....	61
3.2.	Estudio de la Demanda .....	63
3.3.	Competencia .....	66
3.4.	Estudio de la Oferta .....	68
3.5.	Determinación de la demanda Insatisfecha .....	69
3.5.1.	Calculo del Mercado Objetivo .....	69
3.5.2.	Calculo del Mercado Potencial .....	71
3.5.3.	Cuota de Mercado .....	71
3.5.4.	Proyección de la Demanda .....	71
3.5.5.	Proyección de la Oferta .....	72
3.6.	Ingeniería .....	72
3.6.1.	Características del producto .....	72
3.6.2.	Especificaciones Técnicas .....	76
3.6.3.	Canales de Comercialización .....	77
3.6.4.	Barreras Arancelarias .....	80
3.6.5.	Barreras No Arancelarias .....	81
3.6.6.	Comercialización .....	82



3.6.7.	Transporte .....	85
3.6.8.	Promoción .....	85
3.6.9.	Precio .....	85
3.7.	Logística de Exportación .....	87
3.7.1.	Requisitos y Trámites para Exportar .....	87
3.7.2.	Procedimiento Aduanero .....	88

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>91</b>
4.1.	Costos.....	91
4.1.1.	Costo Fijo .....	91
4.1.2.	Costo Variable .....	92
4.1.3.	Costo de Producción .....	93
4.1.4.	Costos y Gastos Administrativos .....	94
4.1.4.1.	Costos Administrativos .....	94
4.1.4.2.	Gastos de Administración .....	95
4.1.5.	Costos de Ventas .....	97
4.1.6.	Costos Total .....	97
4.2.	Inversiones.....	98
4.2.1.	Inversiones Fijas .....	98
4.2.2.	Inversiones Intangibles .....	99
4.3.	Capital .....	100
4.3.1.	Capital de Trabajo .....	100
4.4.	Ingresos.....	101
4.5.	Punto de Equilibrio.....	101
4.6.	Estado de Resultados.....	103
4.7.	Flujo Neto del Efectivo.....	104
4.8.	Estado de Situación Final .....	105
4.9.	Evaluación del Estudio del Proyecto .....	106
4.9.1.	Tasa Interna de Retorno .....	106
4.9.2.	Valor Actual Neto .....	106

4.9.3.	Periodo de Recuperación de la Inversión .....	107
4.9.4.	Relación Beneficio Costo .....	107
4.9.5.	Indicadores Financieros .....	108
4.10.	Evaluación Social.....	110
4.11.	Evaluación Medio Ambiental.....	111

## **CAPÍTULO V**

<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
5.1.	Conclusiones .....	112
5.2.	Recomendaciones.....	113

### **RESUMEN**

### **SUMMARY**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Producto Bruto Mundial.....	20
Gráfico N° 2	Variación PIB.....	28
Gráfico N° 3	Importaciones Colombianas Subsector Cuero Calzado y Marroquinería.....	60
Gráfico N° 4	Principales Países de Origen de Importación de Calzado.....	60
Gráfico N° 5	Exportaciones Colombianas Subsector Cuero, Calzado y Marroquinería .....	62
Gráfico N° 6	Principales 10 Países Proveedores de Calzado Trekking a Colombia .....	67
Gráfico N°7	Punto de Equilibrio .....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Listado del Personal de la Empresa Gamo's.....	4
Tabla N° 2	Costos Fijos de la empresa Gamo's.....	92
Tabla N° 3	Gastos Financieros de la Empresa Gamo's.....	92
Tabla N° 4	Costos de Producción .....	94
Tabla N° 5	Costos Administrativos .....	95
Tabla N° 6	Gastos de Administración.....	96
Tabla N° 7	Gastos Puesta en Marcha .....	96
Tabla N° 8	Publicidad y Promoción .....	97
Tabla N° 9	Costos Totales del Proyecto .....	98
Tabla N° 10	Inversión Total .....	99
Tabla N° 11	Gastos de Constitución.....	99
Tabla N° 12	Capital Utilizado.....	100
Tabla N° 13	Ingresos .....	101
Tabla N° 14	Punto de Equilibrio .....	102
Tabla N° 15	Valor Actual Neto .....	107
Tabla N° 16	PRI del Proyecto.....	107
Tabla N° 17	Relación Beneficio Costo .....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1	Crecimiento Anual por Tipo de Gasto .....	30
Cuadro Nº 2	Acuerdos y Relaciones Comerciales de Colombia .....	37
Cuadro Nº 3	Empresas Productoras de Calzado en Ecuador .....	40
Cuadro Nº 4	Parámetros Climáticos Promedio de Bogotá.....	48
Cuadro Nº 5	Datos Importantes de Bogotá .....	58
Cuadro Nº 6	Importaciones Colombianas de Calzado por Departamento .....	59
Cuadro Nº 7	Evolución de las Importaciones Colombianas .....	59
Cuadro Nº 8	Exportaciones Colombianas de Calzado por Departamento.....	61
Cuadro Nº 9	Evolución de las Exportaciones Colombianas .....	62
Cuadro Nº 10	Principales países destino de Exportaciones Colombianas de Calzado.....	63
Cuadro Nº 11	Demanda de Calzado por Partida Arancelaria.....	65
Cuadro Nº 12	Principales Proveedores de Calzado.....	67
Cuadro Nº 13	Proyección de la Demanda .....	71
Cuadro Nº 14	Proyección de la Oferta .....	72
Cuadro Nº 15	Descripción Arancelaria.....	81

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa Nº 1	Mapa de Bogotá .....	48
Mapa Nº 2	Conexiones Aereas de Bogotá .....	54
Mapa Nº 3	Nuevas Ciudades para hacer Negocios.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1	Partes de una Bota de Montaña.....	74
Figura Nº2	Clases de Ojales.....	75

## INTRODUCCIÓN

Si bien los envíos tradicionales aumentan su participación en las exportaciones totales, como consecuencia del incremento de los precios, las exportaciones no tradicionales se incrementan en volumen y en precio FOB.

Como ya es sabido, es importante diversificar la oferta exportable del Ecuador, lo que repercutirá sin duda en la formación de un país más competitivo y que afronte con mayor capacidad los vaivenes de los precios internacionales de los commodities.

Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros al año. Más del 90% de la demanda es el mercado interno de calzado y marroquinería, especialmente en Tungurahua, Pichincha, Azuay y Guayas. Menos del 10% es para exportación, principalmente en producto intermedio no con mayor elaboración. Son pocas las empresas que han incursionado en el mercado internacional.

La industria del Cuero y el Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del clúster, aproximadamente 100.000 personas trabajan en cuero y calzado.

La materia prima principal (cuero crudo) la obtienen dentro del país, principalmente de ganado de la sierra, mientras que entre un 20% y 30% de producto es importado.

El objetivo del proyecto es determinar la viabilidad técnica y económica de exportar calzado en la línea trekking, a la ciudad de Bogotá - Colombia, para lo cual iniciaremos realizando un estudio de mercado sobre el nivel de consumo de calzado en el mercado objetivo y de otros productos de tipo similar; así como el precio al que se comercializa por la competencia, con lo cual se podrá saber la posible demanda insatisfecha.

Tomando como base al estudio de mercado, realizaremos el estudio financiero en el cual estableceremos la rentabilidad del proyecto y finalmente realizaremos las respectivas conclusiones y recomendaciones, en base a los estudios realizados.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades.

### 1.1. Antecedentes.

La empresa de calzado GAMO`S, diseña, produce y comercializa calzado de calidad, innovando constantemente su proceso productivo, utiliza materias primas de primera calidad, mano de obra calificada y tecnología de punta, para garantizar la durabilidad del producto y brindar comodidad, seguridad, y confort a los clientes, condiciones que le han permitido posicionarse en el mercado y situarse a la altura de la competencia.

GAMO`S está ubicada en la Avenida Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño, Ciudadela la Floresta, Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Fue creada el año 1985, es una empresa familiar no registrada en la Superintendencia de Compañías, pero para sus transacciones obtuvo el registro único de contribuyente RUC en 1990. Su propietario, se desempeña como Gerente, instaló en la sala de su casa en Ficoa, al noroccidente de la urbe, un pequeño taller. Cuenta que únicamente tenía herramientas y una máquina para calentar y pegar el calzado. (ANEXO 1)

Allí trabajaba junto con quien hoy es su esposa, su hermana; primo y cinco trabajadores, dedicándose a la fabricación de calzado deportivo de futbol como micro futbol, con materias primas colombianas, teniendo mucha aceptación en esa época debido a que fue la primera fabrica a nivel regional que se dedico a la elaboración de este tipo de calzado, ya que la mayoría provenía del exterior y precios elevados.

Ese año también buscaron un nombre, se inspiraron en la agilidad y la rapidez del venado, que en esa zona es conocido por los indígenas como GAMO, de allí proviene el nombre de la empresa.

Para emprender el negocio invirtió 500.000 sucres (cerca de 431 dólares actuales), de un préstamo bancario. Inició así la producción de zapatos deportivos para jugar fútbol.

Confeccionar calzado, comporta algunas actividades, pero su proceso básico se resume así: Cortado y destallado, Sellado y aparado, Preparado y Armado, Pulido y Limpiado, Pegado y prensado, Cocido y terminado, Empaque/ Bodega.

Para cumplir con lo dicho, la empresa utiliza maquinaria, equipos de los cuales los más representativos son: troqueladoras, armadoras de punta, perforadoras de talones, perforadoras de punteras, prensas, aparadores, pulidoras, destalladoras, cortadora automática, máquina de alto relieve, horno reactivador y horno de enfriamiento.

Con el pasar de los años, la empresa ha ido cambiando al ritmo impuesto por las grandes marcas mundiales y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con ellas, ha sentido la necesidad de buscar proveedores de primera calidad, dentro y fuera del país, que le proporcionan: suelas, pegas, forros y un sinnúmero de insumos que den al producto la jerarquía que merece, logrando obtener productos de calidad, durabilidad y con imagen para comercializar fuera del país.

Con la gran experiencia que se ha ido adquiriendo durante todo este período y el reconocimiento logrado por la marca debidamente registrada, la empresa optó por diversificar sus líneas de calzado, así: deportivo de fútbol, botas de seguridad con suelas dieléctricas, militares y casuales en general, en todas las tallas y modelos con punteras de acero, llegando a tener una buena aceptación en el mercado.

Puede apreciarse nítidamente el criterio expansivo alcanzado gracias a la visión de su gerente propietario; pues, lo que en principio era algo pequeño y referido sólo a un estrato del deporte, el fútbol, rápidamente se amplió para otros deportes y para la sociedad en general. Es notoria la incursión de la empresa en los ámbitos militar y petrolero, que por su importancia, aseguran el mercado, en la medida en que la calidad del producto se mantenga y propicie la mejora.

Hoy, GAMO`S produce cerca de 500 pares de zapatos por día. Dentro las líneas como son: infantil, trekking, casual, deportivo, futbol y micro- futbol, botas de seguridad industrial con suelas dieléctricas capaz de tolerar la aplicación de 14000 voltios eficaces a 60 HZ por 1 minuto , de nitrilo resistentes a hidrocarburos, militares ,en todas las tallas y modelos con punteras de acero que cumplen con normas internacionales como ANZI Z41 ,llegando a abarcar un nuevo mercado ya que el mismo puede ser utilizado por estudiantes y jóvenes y profesionales petroleros e industriales en general.

Por su alta resistencia y durabilidad comprobada, en mercados muy exigentes que requieren precisión y seguridad en sus productos.

Para su perfeccionamiento se logró adquirir maquinaria importada de Italia, además de buscar un proveedor europeo de suelas, en vista de que la competencia las copiaba, con lo cual se obtuvo exclusividad y por ende mayor calidad en el terminado del zapato; su equipo de trabajo se encuentra distribuido de la siguiente manera:

#### **Listado del Personal de la Empresa**

<b>Gerente</b>	<b>1</b>
<b>Contador</b>	<b>2</b>
<b>Secretaria</b>	<b>1</b>
<b>Vendedores</b>	<b>3</b>
<b>Guardia</b>	<b>1</b>
<b>Chofer</b>	<b>1</b>
<b>Bodegueros</b>	<b>5</b>
<b>Cortadores</b>	<b>17</b>
<b>Destalladores</b>	<b>6</b>
<b>Aparadores</b>	<b>25</b>
<b>Jefe de aparador</b>	<b>1</b>
<b>Armadores</b>	<b>15</b>
<b>Pulidores</b>	<b>5</b>
<b>Pegadores</b>	<b>16</b>
<b>Empacador</b>	<b>3</b>
<b>Troqueladores</b>	<b>2</b>
<b>Cosedores</b>	<b>16</b>
<b>Arregladores</b>	<b>13</b>
<b>Plantadores</b>	<b>6</b>
<b>Jefes de Planta</b>	<b>3</b>
<b>Mostrador</b>	<b>5</b>
<b>Rayadores</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>

Tabla: 01

Fuente: Fabrica Gamo`s

Elaborado por: El Autor

Sus principales compradores son: Luzca Sport, Marathon, Creaciones Marcelo, Equipos Cotopaxi, Shoes Store, entre otros. Con respecto a la maquinaria cuenta con tecnología italiana de punta, procesos productivos innovadores que ayudan a entregar un calzado acorde con las necesidades de sus clientes. En su planta están instaladas 80 máquinas de



última tecnología, importadas desde Brasil e Italia, lo que sin duda es una ventaja para el proceso productivo.

## **1.2. Finalidad y función**

La empresa tiene como finalidad principal ser el sostén de la familia, proporcionando fuentes de trabajo para los miembros de la misma por lo que todos laboran en la empresa en distintos puestos, siendo el gerente general el accionista mayoritario.

Su función principal es producir y distribuir el calzado en la región sierra del país, posicionándose en las preferencias de los consumidores y logrando que los mismos adquieran el producto constantemente basándose en su calidad.

## **1.3. Políticas**

- El cliente es lo primero.
- Superar las expectativas impuestas por la empresa como calidad, rendimiento, y ahorro de materiales.
- Promover el desarrollo humano, mediante la capacitación, el trato y respeto adecuados al trabajador como persona.
- Uso adecuado de la maquinaria y equipo para obtener el máximo rendimiento.
- Recibir y cumplir sugerencias de los clientes.
- Promover el mejoramiento continuo.
- La calidad permite conquistar mercados porque es supervivencia y no es lujo.
- Trabajo en equipo
- Entrega Oportuna

## **1.4. Misión**

Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad, y confort a nuestros clientes.

## **1.5. Visión**

Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino, en la fabricación de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Producir calzado de calidad, trabajando con la mejor materia prima, optima mano de obra y maquinaria de punta; y garantizar así un producto de alta resistencia, moderno y cómodo.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- ✚ Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado nacional y andino.
- ✚ Fabricar calzado de alta calidad, con precios competitivos.
- ✚ Diseñar calzado en líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.

## **1.7. Valores**

- Lealtad con la empresa
- Puntualidad
- Responsabilidad social de la empresa
- Honradez e inteligencia
- Honestidad
- Respeto Solidaridad
- Compañerismo
- Creatividad y compromiso del personal
- El orden, limpieza y disciplina

## 1.8. Principios

- Integridad

Los colaboradores deberán actuar con honestidad, atendiendo siempre la verdad y fomentar la credibilidad de la empresa.

- Bien común.

Las decisiones y acciones de los colaboradores y propietarios deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la empresa por encima de los particulares.

- Generosidad

Conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia los colaboradores y quienes conforman esta unidad de producción.

- Orientación al sector

Ofrecer productos de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores y que generen lealtad hacia la misma, y que procuren su rentabilidad y la de los integrantes del sector. <sup>1</sup>

## 1.9. Base Legal

- ◆ **RAZON SOCIAL:** CALZADO GAMO`S
- ◆ **TIPO:** Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad
- ◆ **RUC:** 0603191578001
- ◆ **UBICACIÓN:**
  - **País:** Ecuador.
  - **Zona:** Centro.
  - **Región:** Sierra.
  - **Provincia:** Tungurahua.
  - **Cantón:** Ambato.
  - **Parroquia:**

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada al Sr. Migue Ángel Gutiérrez Pérez Gerente General y Propietario de la empresa Calzado GAMO`S.

- ◆ **DIRECCION:** Av. Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño
- ◆ **FONO:** (03) 2 841540 FAX: 2845355.
- ◆ **E MAIL:** [calzado.gamos@andinanet.net](mailto:calzado.gamos@andinanet.net)
- ◆ **CAPITAL SOCIAL:** \$ 1 676 000 USD
- ◆ **PERSONAL:** 150 personas aproximadamente
- ◆ **CLIENTES:** 12000 personas
- ◆ **VENTAS ANUALES:** \$ 4 000 000 USD

### 1.10. La Administración

Calzado *GAMO'S* se conforma por un sistema de obligaciones funcionales y jerárquicas, orientados a los fines para los que fueron creados. Esta estructura orgánica se adapta a las características de su propia realidad y a las circunstancias que le rodean.

Los niveles administrativos son los siguientes:

a) Nivel Directivo

Se encarga de planificar, organizar y controlar las actividades de todos los colaboradores, toma decisiones vitales para la empresa y tiene a su cargo la determinación de objetivos generales, políticas y estrategias. Es decir que en este nivel se centraliza todas las actividades, constituye la autoridad funcional en donde existe una relación de mando en una forma vertical.

b) Nivel Ejecutivo

Tiene bajo su responsabilidad actividades inherentes al control de un buen desempeño de todos los departamentos. Constituye en mediador entre los niveles directivos y operacionales, a fin de que existan buenas relaciones entre los dos.

Las unidades administrativas que forman parte de este nivel son: El Departamento de Producción, Departamento Financiero, Departamento Administrativo y Departamento de Comercialización.

c) Nivel de Apoyo

En este nivel se encuentran las personas que colaboran directamente con la parte administrativa, de acuerdo a las áreas funcionales que lo están integrando.

1.11. Organigrama



ESPECIFICACIÓN			
SIMBOLOGÍA		DETALLE	
		Relacion Directiva. <del>Staff</del>	
		Relacion Indirecta o Auxiliar	
Elaborado Ing. Miguel Gutiérrez	Fecha: 15/02/2010	Aprobado: Ing. Miguel Gutiérrez	Fecha: 15/02/2010

### **1.11.1. Funciones y Responsabilidades**

En cuanto a la determinación de funciones y responsabilidades, se práctica un sistema descentralizado, de esta forma se obtiene una mayor participación de los integrantes de la empresa, además de alcanzar los objetivos planificados por la misma en términos de economía, efectividad y eficacia.

#### ✓ La Gerencia General

La Gerencia General, es la segunda autoridad de la empresa y está representada por una persona natural que representa a la empresa de manera judicial y extra judicial; y se encarga de desarrollar las siguientes actividades:

- a) Ejercer la representación legal, judicial, y extrajudicial de la empresa.
- b) Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente.
- c) Dirigir la elaboración oportuna del rol, establecer el calendario de pagos y su respectivo financiamiento.
- d) Presentar informes financieros a los socios.
- e) Velar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales y financieros de la empresa.
- f) Asesorar a la Alta Dirección de la Empresa en lo relacionado con aspectos financieros y administrativos.
- g) Evaluar periódicamente las actividades ejecutadas en los departamentos y establecer el grado de eficiencia y cumplimiento.
- h) Actuar como ordenador de pagos y suscribir los cheques conjuntamente con el encargado del manejo del efectivo de la empresa.

#### ✓ Secretaria

- a) Recibir, tramitar y controlar la correspondencia de la Gerencia.
- b) Atender al público personal o telefónicamente y concertar citas o entrevistas.
- c) Redactar oficios, memorandos, actas, informes, convenios y otros documentos similares.
- d) Operar el telefax.

e) Realizar el control previo y concurrente.

✓ Departamento Administrativo Financiero

Son funciones del Departamento Financiero, las siguientes que se detallan a continuación:

- a) Organizar, coordinar y supervisar el funcionamiento económico y financiero de la empresa.
- b) Implementación de sistemas contables automatizados en la empresa.
- c) Elaborar los estados financieros de la fábrica y presentarlos a gerencia.
- d) Formular, ejecutar y controlar el sistema de presupuestos de la empresa.
- e) Elaborar proyectos orientados a la inversión.
- f) Diseñar, implantar, evaluar y controlar sistemas de costos para optimizar el proceso Productivo de la empresa.
- g) Establecer mecanismos sobre las ventas a créditos así como la recuperación de los mismos.
- h) Delinear sistemas encaminados a enmarcar el manejo del efectivo en cuanto a su recaudación y depósito.

✓ Departamento de Ventas

Las atribuciones del área de comercialización, dependen fundamentalmente de la oferta de productos terminados así como la adquisición de materiales para los procesos de producción; entre otras atribuciones tenemos:

- a) Buscar el mercado necesario para el expendio de la producción obtenida, así como de promocionar el producto y realizar un estudio sobre las debilidades del mismo.
- b) Responsable de las ventas de todos los productos de la empresa.
- c) Establecer convenios de venta que permitan alcanzar la recuperación de los costos de producción.
- d) Generar y proporcionar a la gerencia reportes de venta de cada uno de los productos.

- e) Control de calidad de los productos que se ofertan.
- f) Entrega de proyección y reportes de comercialización hacia gerencia.
- g) Embalaje, acopio y transporte de la producción.
- h) Otras actividades delegadas e instruidas por la gerencia.

✓ Departamento de Producción

El departamento productivo abarca dos unidades operativas; las cuales cumplen con las siguientes funciones:

Responsable de la planificación de la producción.

- a) Emisión de informes sobre la petición de compra de los productos y materiales necesarios para la elaboración de los artículos que se ofertan al mercado.
- b) Verificación de lotes y procesos de producción desarrollados por la empresa manufacturera en sus diferentes instalaciones productivas.
- c) Planificación de pedido de insumos y materiales.
- d) Comunicación y coordinación de entrega de materiales y productos terminados.

✓ Departamento de Modelaje

- a) Es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de todos estos.
- b) Elaboración de diseños.
- c) Se encarga de la supervisión del calzado y de la entrega del mismo al cliente.<sup>2</sup>

## **1.12. Línea de Productos**

En GAMO`S producimos calzado de calidad. Trabajamos con la mejor materia prima, optima mano de obra y maquinaria de punta. Permittiéndonos garantizar así un producto de alta resistencia, moderno y cómodo.

---

<sup>2</sup> Estatutos de Constitución de la empresa Calzado GAMO`S



### **1.12.1. Casual**

Con zapatos casuales se designan todos esos modelos de caballero, señora o niños que reproducen la estética de un modo de vivir particular basado en la comodidad y la funcionalidad. Si los rasgos formales pueden aparecer en este tipo de zapatos casuales, también es cierto que se distinguen del resto de estilos de calzado por su especial manera de concebirse en forma, diseño o colores. (ANEXO 2)

### **1.12.2. Infantil**

Encontrarás una amplia propuesta de calzado infantil para niño y niña. Siempre apostando por la calidad, el diseño y la comodidad y trabajando al mejor precio. Y con asesoramiento especializado. (ANEXO3)

### **1.12.3. Deportivo**

Los zapatos deportivos son un tipo de calzado, fabricado generalmente en piel o lona y con suela de goma, que pueden atarse mediante cordones o con velcro. (ANEXO 4)

### **1.12.4. Seguridad**

Fabricados con los materiales más avanzados tecnológicamente para hacer que cualquier actividad se disfrute con el máximo confort posible. (ANEXO 5)

### **1.12.5. Militar**

Han sido especialmente diseñadas para ser utilizadas por los soldados durante acciones de combate o entrenamiento militar. Consisten en un calzado que llega hasta más arriba del tobillo, abierto por delante y que se ajusta por medio de correas o cordones. (ANEXO 6)

### **1.12.6. Out Door**

Calzado específicamente diseñado para la práctica de deportes Outdoor, si bien su look la convierte en una zapatilla muy urbana. (ANEXO 7)

### **1.12.7. Trekking**

En estos últimos años se ha desarrollado una gran cantidad de producción de calzado de trekking para alta montaña y otro tipo de actividades, y a su vez sus diseños se multiplicaron cubriendo así todas las necesidades y requerimiento que posee este tipo de calzados.

La mayoría de los deportistas de aventura utilizan zapatillas de trekking Tropic Boreal ya que son muy adecuadas para caminar por senderos y bajar de montañas o sierras. Se caracterizan por la comodidad que representan y la ligereza de su peso que permite un andar tranquilo en todo tipo de actividades de aventura. ANEXO (8)

## **CAPÍTULO II**

### **2. Diagnóstico.**

#### **2.1. Análisis Global.**

##### **2.1.1. Evolución de la Situación Mundial.**

La industria del calzado se caracteriza por ser una de las actividades más globalizadas y en cuyo seno se desarrolla una intensa competencia internacional. Se trata de una industria donde las actividades de producción están interconectadas a escala mundial y en la cual las principales compañías transnacionales desempeñan un rol en las estrategias de reubicación.

Un indicador resaltante es el hecho de que el volumen de comercio aumenta más rápido que el crecimiento demográfico, lo que incide en la distribución del empleo a nivel mundial, por cuanto se trata de una industria intensiva en empleo de mano de obra, teniendo por ello un carácter estratégico.

A lo largo de todo el siglo XX y, muy especialmente, desde los primeros años de su segunda mitad, la industria del calzado se desarrolló con fuerza en los principales países europeos occidentales.

Este desarrollo llega a los países del Este de Europa años más tarde, así como a los principales países asiáticos (China, Hong Kong, Corea, Indonesia, Taiwán) y a Brasil, países intensivos en mano de obra, los cuales van cobrando cada vez más fuerza en el concierto internacional, gracias a la relocalización de las plantas productoras, especialmente de calzado deportivo y de consumo masivo, a la transferencia de conocimiento y tecnología y al apoyo de los gobiernos locales.

Desde mediados de los años 80, la industria mundial de calzado viene promoviendo una reformulación de sus procesos productivos y de organización del trabajo (una segunda oleada relocalizadora) en diferentes ámbitos como se detalla más adelante, que le permitió alcanzar en la década de los 90 un incremento significativo de la producción, sobrepasando ya en los primeros años del nuevo siglo una cifra estimada de 12,5 millones de pares.

Pero la evolución de la industria y el comercio del calzado no tiene solo una dimensión cuantitativa, en términos de incrementos de producción, sino que dicha evolución ha supuesto la profunda modificación de las condiciones competitivas existentes y, por tanto, ha afectado de manera radical a las figuras que participaban en este mercado, muy especialmente a los fabricantes tradicionales europeos y, más aun, a los que tenían una dimensión y estructura más débil.

Entre los distintos factores que han generado la transformación de la situación competitiva a lo largo de los últimos veinte o veinticinco años, cabe citar los siguientes:

- Los cambios en las necesidades y hábitos de compra y consumo de los ciudadanos, combinado con la relevancia creciente del factor “moda y novedad” y sus implicaciones en términos de innovación, diseño y ciclo de vida del producto.
- Vinculado también a lo anterior, en lo que afecta a los cambios en el comportamiento del consumidor, debe señalarse la fuerza creciente de la distribución, en muchos casos; tanto de la gran distribución como de los canales especializados que ofrecen valor a través de dicha especialización y de las marcas. El mayor poder de la distribución en el mercado se traduce generalmente en menor capacidad de negociación del fabricante.
- La mundialización es otro de los factores esenciales a reseñar, tanto desde el punto de vista de la localización productiva como de la apertura gradual de los mercados.
  - En el primer caso, las grandes marcas de prendas deportivas, incluyendo el calzado deportivo, apostaron hace años por su presencia industrial en países emergentes, cuyas condiciones laborales, medioambientales, etc. Les permitían ser más competitivos en los mercados internacionales.
  - En el segundo caso, los sucesivos acuerdos de la Organización Mundial del Comercio y la paulatina supresión de barreras, han dado lugar a un

crecimiento muy importante de los flujos comerciales internacionales, que se ha plasmado en una creciente introducción de productos de calzado procedentes de los países antes citados.

- El proceso globalizador se ha extendido también gracias al extraordinario desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información, con un evidente efecto en los consumidores, pero también en la industria, posibilitando nuevas modalidades de operar en los mercados internacionales.
- Al desarrollo de las tecnologías aplicadas a la producción, con la introducción de la microelectrónica y la informática, consiguiendo importantes avances en el grado de automatización de maquinas y equipos. Todo ello, facilita, además, las posibilidades de penetración en el mercado de nuevos competidores, puesto que las barreras de entrada son relativamente bajas.<sup>3</sup>

### **2.1.2. Producción Mundial de calzado**

Actualmente se producen en el mundo unos 15 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona, aproximadamente. Un dato interesante es el hecho que un 60% de esa producción es exportada.

Los principales productores mundiales de calzado son, por este orden, China, India, Brasil e Indonesia. Solamente China produce el 56% del total mundial y, junto con los otros tres países citados, representa el 67% de la fabricación mundial de calzado. Si se consideran solo a los países productores asiáticos, su peso en la producción mundial rondaría el 76%.

Al contrario de lo que se podría esperar atendiendo al volumen de producción, los mayores exportadores de calzado no coinciden del todo con los mayores productores: China es el país predominante en ambos aspectos, pero en términos de comercio exterior, los otros países de origen más importantes son Hong Kong, Italia y Vietnam.

---

<sup>3</sup> Estudios de SATRA TECHNOLOGY CENTRE (Centro de Investigación del Reino Unido)

Esto significa que una parte importante de la producción de India, Brasil e Indonesia, los otros principales productores, está siendo absorbida por sus respectivos mercados internos; además se apunta también a que no han logrado todavía los niveles de precio, calidad y marca de sus más directos competidores para alcanzar mayores cuotas en el mercado internacional.<sup>4</sup>(ANEXO 9)

### **2.1.3. Factor Tecnológico**

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales, todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, es como algo que se desarrolla en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de la ejecución de tarea, la tecnología es utilizada para transformar elementos materiales (materias primas, componentes, bienes y servicios modificando su naturaleza o sus características.

La tecnología puede considerarse desde dos ángulos diferentes como una variable ambiental externa o como una variable organizacional interna:

- **La tecnología como variable ambiental.** La tecnología es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan sus sistemas, las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.
- **La tecnología como variable organizacional.** La tecnología es un componente organizacional en la medida que se hace parte del sistema interno de la organización y por tanto influye en el y su ambiente de tarea.

#### **Características de la tecnología**

La tecnología tiene ciertas características generales, como lo son: la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

---

<sup>4</sup> <http://www.statcan.gc.ca>

Como la tecnología aumenta la especialización tiende a aumentar. La integración es mucho más difícil en una sociedad de alta tecnología que en la de menor tecnología, porque la primera tiende a hacer más complejo un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. La revolución tecnológica, produce tal vez, con cierta demora una revolución social paralela, ya que, tienen cambios tan rápidos que van creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones.

En el puesto de trabajo se requiere de una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensas y muchos otros. Para un ajuste a la tecnología, lo que se requiere es más movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

Impacto de la tecnología

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, pero en resumen podríamos decir:

La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa con éxito tendían a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito.<sup>5</sup>

#### 2.1.4. Factor Económico

La economía mundial se encuentra al borde de otra crisis importante. El crecimiento de la producción se ha desacelerado considerablemente durante el año 2011 y para los años 2012 y 2013 se prevé que el crecimiento será anémico.

Los problemas que acosan a la economía mundial son múltiples e interconectados. Los desafíos más urgentes son afrontar la crisis del empleo y evitar el descenso continuado del crecimiento económico, especialmente en los países desarrollados. Ya que en éstos la tasa de desempleo sigue siendo alta, bordeando el 9 por ciento, y el crecimiento de los ingresos se ha estancado, la falta de demanda agregada entorpece la recuperación económica en el corto plazo.



Gráfico: 01

Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas

<sup>5</sup> Administración de operaciones, Schoeder, Editorial McGraw-Hill



Aún más, como cada vez más trabajadores se encuentran desempleados durante un largo período, las perspectivas de crecimiento en el mediano plazo se ven también afectadas por la pérdida paulatina de habilidades y capacitación de los trabajadores.

El rápido enfriamiento de las economías desarrolladas ha sido tanto causa como efecto de la crisis de deuda soberana en la zona del euro y de los problemas fiscales en otros lugares. Los problemas de deuda pública en varios países de Europa empeoraron en 2011 y han acentuado las debilidades del sector bancario.

Incluso algunas medidas audaces de los gobiernos de la zona del euro enfocadas a la reestructuración ordenada de la deuda soberana de Grecia han encontrado mayor turbulencia en los mercados financieros como respuesta, incluyendo crecientes preocupaciones sobre la capacidad de pago de algunas de las economías más grandes de la zona euro, como Italia.

Las medidas de austeridad fiscal que se han adoptado tenderán a debilitar aún más el crecimiento y las perspectivas de empleo, haciendo el ajuste fiscal y la reparación de los balances del sector financiero aún más difícil. La economía de Estados Unidos también padece de tasas de desempleo altas y persistentes, del tambaleo de la confianza de los consumidores y de las expectativas empresariales, así como de la continua fragilidad del sector financiero.

La Unión Europea (UE) y Estados Unidos de América equivalen a las dos economías más grandes del mundo, y están intrínsecamente entrelazadas. Sus problemas se pueden transmitir fácilmente de una a otra y dar lugar a otra recesión mundial. Los países en desarrollo, que se había recuperado fuertemente de la recesión mundial de 2009, se verían afectados a través de sus vínculos comerciales y financieros.

Se espera que los países en desarrollo y economías en transición continúen alimentando el motor de la economía mundial, pero su crecimiento en 2012-2013 estará muy por debajo del ritmo alcanzado en 2010 y 2011. A pesar de que las relaciones económicas entre los países en desarrollo se han fortalecido, estos países siguen siendo vulnerables a cambios en las condiciones económicas de las economías desarrolladas.

Desde el segundo trimestre de 2011, el crecimiento económico en la mayoría de los países en desarrollo y economías en transición comenzó a disminuir notablemente. Entre los principales países en desarrollo, el crecimiento en China e India se prevé que seguirá siendo fuerte. El crecimiento en China, aunque se ralentizará con respecto al año anterior, se mantendrá por debajo de 9 por ciento, mientras que India podrá crecer entre 7,7 y 7,9 por ciento. Brasil y México sufrirán una desaceleración económica más visible.

Los países de bajos ingresos han experimentado una desaceleración, aunque leve. En términos per cápita, el crecimiento del ingreso se redujo de 3,8 por ciento en 2010 a 3,5 por ciento en 2011, pero dicha tasa podrá verse ligeramente superada en 2012 y 2013, a pesar de la desaceleración mundial.

Lo mismo ocurre con el crecimiento promedio dentro de la categoría de países menos adelantados (PMA), según la clasificación de las Naciones Unidas. Aún así, el crecimiento se mantendrá por debajo del potencial en la mayoría de estas economías.<sup>6</sup> (ANEXO 10)

#### **2.1.5. Factor Social**

Un informe de las Naciones Unidas destaca que durante el período 2008-2009, el mundo sufrió la peor crisis financiera y económica desde la Gran Depresión de los 1930s. Así mismo, el informe indica que la crisis del 2008-2009 tuvo sobretodo implicaciones severas en los países donde los sistemas sociales de protección eran débiles lo cual ocasionó un revés en el progreso logrado hacia alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo internacionalmente concordados.

Según Jomo Kwame Sundaram, el Subsecretario General para el Desarrollo Económico, quien dirigió el desarrollo de este informe, la crisis económica nos recuerda que es esencial que las personas tengan acceso a la educación, a una vivienda, y a una buena alimentación para ser productivas y capaces de contribuir a la sociedad. Por lo tanto, es

---

<sup>6</sup> Situación y perspectivas de la economía mundial, Sumario Ejecutivo ONU

esencial que los gobiernos tengan en cuenta las implicaciones sociales de sus acciones y políticas económicas.

Como enfatizado en el informe, las Naciones Unidas estiman que la tasa de crecimiento anual se encontraba en aproximadamente 4 por ciento durante el período 2006-2007, bajó al 1,6 por ciento en 2008 y al -2 por ciento en 2009 cuando 95 países experimentaron descensos en rentas por habitante medias. Además, el informe acentúa que las consecuencias de la crisis no se pueden aún percibir en su totalidad en áreas como la educación, la salud y el empleo.

Sin embargo, es claro que los índices crecientes de desempleo, así como del hambre y de la pobreza, cuyo aumento fue causado por la crisis global, afectarán a miles de millones de personas durante los próximos años.

Por lo tanto, el informe subraya que los países afectados deberían evitar tomar medidas de austeridad restringentes y más bien aprovechar para hacer que los sistemas de protección social universal y los programas activos de generación de empleo se conviertan en programas permanentes del desarrollo.

El informe explica que al expandir la protección social y facilitar el acceso a dichos programas y servicios se asegura un desarrollo más inclusivo con una demanda doméstica más fuerte y una base más sólida para el futuro crecimiento.

Además, el informe recuerda a la comunidad mundial que para poder mantener una esperanza de éxito en lograr los ODM en 2015, los países ricos deberán apoyar en la recuperación social y económica de los países más pobres del mundo.

En el prefacio del informe, el Secretario General Adjunto del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, Sha Zukang enfatizó que, a pesar de ser un desafío, la crisis ofrece una oportunidad para lograr ciertos avances sociales tales como hacer de la protección social universal una realidad, re analizar los aspectos sociales de la globalización y asegurar un crecimiento más inclusivo y sostenido. Estos logros acompañarían al compromiso de lograr un desarrollo sostenible que pueda fusionar al desarrollo económico con los avances sociales y la sostenibilidad ambiental.

Por último, como una conclusión clave, el informe recomienda que los gobiernos de los países desarrollados debieran evaluar seriamente los impactos sociales de sus medidas de austeridad. Dichas políticas no sólo reducen directamente el gasto social y contribuyen al desempleo en sus propios países, pero también ponen en riesgo la recuperación nacional y global. Asimismo, dificultan a los países pobres su lucha por proteger las ganancias que se habían logrado en el ámbito social y en acercarse a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.<sup>7</sup>

#### **2.1.6. Factor Socio Económico**

La persistencia de un alto nivel de desempleo sigue siendo el talón de Aquiles de la recuperación económica en los países más desarrollados. La tasa de desempleo promedio de 8,6 por ciento en los países desarrollados en 2011 se ubica aún muy por encima del nivel anterior a la crisis, de 5,8 por ciento, registrada en 2007. En muchas economías desarrolladas la situación actual es peor que la reflejada en las tasas oficiales de desempleo.

En los Estados Unidos, por ejemplo, las tasas de participación han estado en disminución constante desde el inicio de la crisis. Cada vez más trabajadores sin empleo por un período prolongado han ido dejando de buscar trabajo, lo que los excluye de las estadísticas de fuerza laboral. Alrededor de 29 por ciento de los desempleados en los Estados Unidos han estado sin trabajo durante más de un año, muy por encima del 10 por ciento que había en 2007.

La duración prolongada del desempleo tiende a tener importantes y duraderos efectos perjudiciales tanto en los individuos que han perdido sus empleos como en la economía en general.

Las habilidades de los trabajadores desempleados se deterioran en proporción a la duración del desempleo, probablemente provocando una disminución de los ingresos de aquellos que eventualmente encuentren nuevos puestos de trabajo. Pero a nivel agregado, cuanto mayor es la proporción de trabajadores atrapados en el desempleo

---

<sup>7</sup> Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU-DAES)

prolongado, mayor será el impacto negativo en la productividad de la economía en el mediano y largo plazo.

Aún en períodos de actividad normal, las tasas de desempleo entre los jóvenes (personas de 15-24 años de edad) tienden a ser más altas que en otras cohortes de la fuerza laboral, pero la crisis financiera mundial y la recesión global subsecuente han aumentado esta brecha de manera desproporcionada. Dejando de lado las limitaciones de las bases estadísticas, la tasa de desempleo juvenil en el mundo aumentó de alrededor de 13 por ciento en 2007 a alrededor de 18 por ciento en el primer trimestre de 2011.

La situación sigue siendo especialmente grave en algunas economías desarrolladas, como en España, en la que un asombroso 40 por ciento de los trabajadores jóvenes están sin trabajo. Por otro lado, una cuarta parte o más de los jóvenes en Asia Occidental y África del Norte y un quinto de los de las economías en transición están desempleados.

En América Latina y el Caribe ha habido un aumento significativo del desempleo juvenil desde 2008, aunque la situación comenzó a mejorar en el primer semestre de 2011. En el sur y este de Asia y África, los jóvenes tienen una alta probabilidad de enfrentar condiciones de empleo vulnerable.

## **2.2. Análisis del Micro entorno**

### **2.2.1. Historia del Calzado en Colombia (Evolución)**

El hombre, desde la antigüedad, por ser la única especie de mamífero desprovista de vello corporal que lo mantuviera caliente, recurrió a las pieles para cubrir las puertas de las grutas donde se refugiaba, también con ellas se cubría. El cuero ha pasado a la historia en mitos y leyendas como el Vello de oro, las armaduras de piel de dragón, los duendes zapateros y otros. Posteriormente aparece la música y en ésta la (percusión). Con la especialización de oficios el hombre aprende a curtir las pieles y con ellas ya procesadas elaborar implementos para el trabajo del campo.

En el caso de América latina para la colonización española se empleo para la elaboración de elementos de equitación, vaquería y para uso militar (talabartería); petacas, baúles y maletines (marroquinería) pastas de libros (empastado) así como posteriormente de mobiliario como las sillas fraileras (tapicería) y también la de

elementos para conservación de bebidas como las botas para la manzanilla y zurrones para la miel de caña.

Posteriormente aparecen la confección de elementos de vestuario como zamarros y sombreros y la peletería que involucra pieles finas para la confección de abrigos y estolas. Surge la zapatería que antes fue en tela y la elaboración de botas para equitación. También existe en la (gastronomía) el uso del cuero en tradicionales recetas como la lechona, el chicharrón o el pavo relleno

La Talabartería se ocupaba de la elaboración de todo tipo de aperos, monturas, sillas y galápagos (silla para mujer), bridas, rejos, petacas para el transporte de mercancías y enseres y otros elementos del trabajo del campo, que según su dueño eran decorados con técnicas especiales como el cincelado, el repujado etc.

La zapatería entra al País mediante la importación de zapatos que los artesanos locales aprenden a reparar sobre pies de hierro. Posteriormente, a principio de 1900, se empieza con hormas importadas la producción local, que ha llevado, por su calidad, nuestros zapatos a ser apreciados en los mercados internacionales.<sup>8</sup>

### **2.2.2. Industria del Calzado en Colombia**

La fabricación del calzado se concentra en Bogotá donde cada año se reúnen miles de personas en Conferías en el LEATHER SHOW que es una plataforma de negocios colombiana de más amplia trayectoria y especialización en calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero. Allí se reúnen las principales colecciones que expone la industria colombiana y de los países invitados.

Colombia, con 3.500.000 de cabezas ocupa el cuarto lugar de producción de pieles bovinas en Latinoamérica, después de Brasil (24.000.000 de cabezas), Argentina (12.000.000 de cabezas) y México. Colombia ocupa el puesto número 16 a nivel mundial, participando además con un 2% de la producción de pieles bovinas (Brasil y Argentina ocupan los puestos 3 y 4 con un 30% de la producción). Uno de los principales problemas está relacionado con la calidad de las pieles crudas, lo cual se

---

<sup>8</sup> Estudios realizados por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga IMEBU

atribuye al mal manejo del ganado en las fincas, con defectos ocasionados, entre otros, por el nucho y la garrapata y por rayones por alambre de púas.<sup>9</sup> (ANEXO 11)

### **2.2.3. Factor Económico**

La economía de Colombia es la cuarta de América Latina según el Fondo Monetario Internacional y quinta según el Banco Mundial. Ha experimentado un crecimiento promedio anual de 5,5% desde 2002. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) es el que define, formula y ejecuta la política económica del país.

El Banco de la República de Colombia (BRC) es un organismo independiente que controla la cantidad de dinero y control cambiario de divisas que circula en la economía para evitar recesiones y desempleo a causa de la inflación, además de controlar el crédito interbancario. Juntos, el MHCP y el BRC regulan el funcionamiento de la economía a nivel nacional con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT).

El sector empresarial de Colombia se encuentra agremiado en la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) que trata de mantener grupos de empresas del mismo sector económico para que actúen en común acuerdo para el desarrollo. La moneda nacional es el Peso colombiano.

De acuerdo con el DANE, en 2011 el PIB colombiano creció 5,9%, lo que representa el mejor desempeño en cuatro años. La economía nacional comenzó 2011 registrando una tasa de expansión algo superior a su promedio desde 2000; continuó ganando conforme avanzaba el año y alcanzó su pico en el tercer trimestre, cuando creció 7,5%, uno de los mayores aumentos de las últimas décadas.

Posteriormente, en el cuarto trimestre se observó una desaceleración que, de todas formas, implicó una tasa de crecimiento (6,1%) por encima de la registrada en el primer semestre del año.

A grandes rasgos se puede afirmar que en el segundo semestre de 2011 Colombia supo resistir en buena medida los embates de los problemas económicos internacionales y en

---

<sup>9</sup> <http://es.scribd.com/doc/81401611/vestido-y-calzado>

particular los provenientes de Europa. A pesar de que algunas de las economías de esta región figuran entre los principales socios comerciales del país, sus problemas no parecen haber golpeado de manera significativa las exportaciones colombianas.

La situación externa tampoco parece haber afectado de manera importante la confianza de los inversionistas y de los consumidores, ni se vio reflejada en un incremento de la prima de riesgo.

La delicada situación internacional no impidió que la demanda interna creciera a una tasa que se equipara con las más altas desde 1990 (8,8%) y comparable con la registrada en 2006 (8,8%), cuando la economía colombiana se encontraba en pleno auge.

Parte de este desempeño fue posible por unos altos términos de intercambio y por abundantes flujos de inversión extranjera directa (IED), la cual alcanzó récords históricos, en particular la destinada al sector petrolero y a la minería.

### Variación PIB

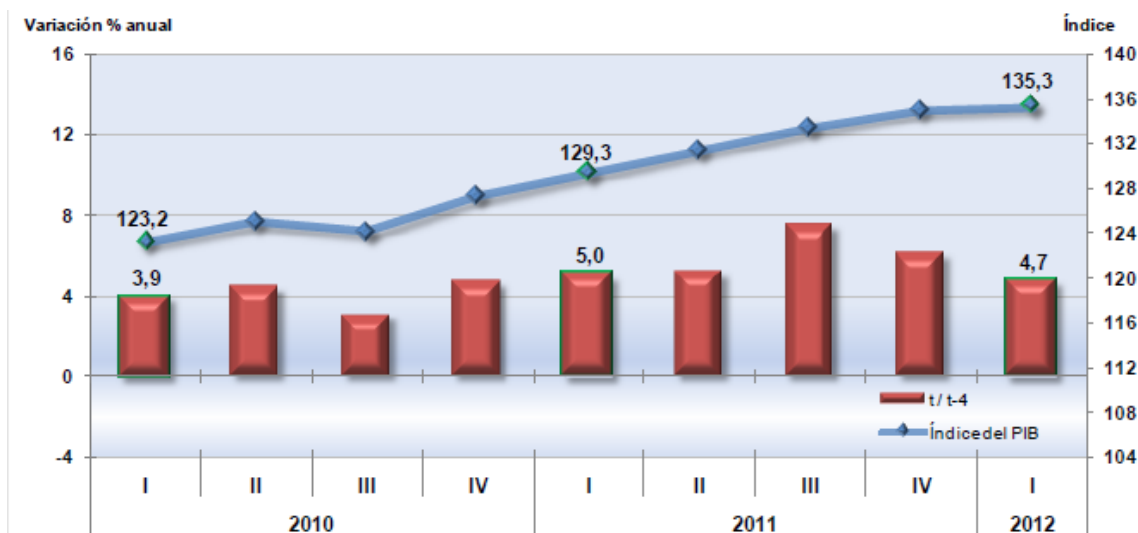


Grafico: 02

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Dentro de la demanda interna el gasto más dinámico y el que más contribuyó a la expansión del PIB fue la inversión en capital fijo, la cual creció a una tasa de 16,6%; la segunda más alta desde el año 2000. El buen desempeño de este agregado se explicó, a



su vez, por la dinámica que mostraron las inversiones en maquinaria y equipo de transporte, que aumentaron a tasas muy por encima de sus promedios.

Durante 2011 estos componentes se vieron favorecidos por unas tasas de interés comerciales que se mantuvieron bajas durante todo el año, así como por una apreciación de la tasa de cambio que en términos relativos ayudó a abaratar los bienes de capital importados.

Respecto al flujo internacional de bienes y servicios, 2011 se caracterizó por un aumento significativo en el grado de apertura del país. Durante este año, tanto las importaciones como las exportaciones mostraron los crecimientos más altos desde 2000, a pesar de los problemas internacionales y del moderado comportamiento de los Estados Unidos (nuestro principal socio comercial).

En el caso particular de las importaciones se observó un incremento real anual de 21,5% anual, gracias, principalmente, a las compras de bienes de capital y de materias primas. Aunque las exportaciones, por su parte, aumentaron a una tasa comparativamente menor (11,4%), de todas maneras significó una aceleración importante, dado el crecimiento promedio cercano a cero, observado, en los dos años anteriores. Todo esto llevó a que la contribución de la demanda externa neta al PIB haya sido negativa y de mayor magnitud a la que se obtuvo en 2010.

Las ramas de actividad de mayor dinamismo fueron, en su orden, la minería, el transporte y comunicaciones y el comercio. En el caso del sector minero, este completó cuatro años consecutivos mostrando los mayores ritmos de expansión entre todas las grandes ramas de actividad, con tasas de crecimiento de dos dígitos.

Buena parte de este resultado se debió a la producción petrolera, que, aunque no alcanzó la meta del millón de barriles diarios, sí estuvo muy cerca de esa cifra al finalizar el año, lo que se tradujo en un aumento de 16,4% de la producción respecto al año anterior.

En particular, la actividad petrolera siguió impulsada por los altos precios del crudo, las condiciones favorables para la inversión y un relativo éxito en materia exploratoria. A

este último respecto cabe anotar que 2011 marcó registros máximos en pozos perforados con un alto porcentaje de éxito.

En cuanto al favorable desempeño del comercio, este se debió en buena parte al segmento minorista, que en general fue congruente con el buen comportamiento del consumo de los hogares. En 2011 las ventas al detalle crecieron 10,8%, jalonadas en especial por los de automóviles (sobre todo en el primer semestre, pues en el segundo perdieron dinamismo), así como por textiles, prendas de vestir y electrodomésticos.

Gran parte de la importante dinámica de estas compras se debió a que los consumidores enfrentaron tasas de interés reales bajas y encontraron una buena disponibilidad de crédito, permitiendo un incremento notorio de las ventas de bienes durables y semidurables.

Luego de varios aumentos a lo largo de 2011, la inflación anual al consumidor se redujo 29 pb entre octubre y diciembre, terminando el año en 3,73%, cifra dentro del rango meta de largo plazo establecido por la JDBR (de 2% a 4%). Este resultado está 56 pb por encima del observado un año atrás.

### Crecimiento Anual por tipo de Gasto

	2009	2010	2011				2011
	Año completo	Año completo	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año completo
Consumo total	1,6	5,1	5,0	6,8	5,9	5,5	5,8
Consumo de hogares	0,6	5,0	5,5	7,8	6,7	6,1	6,5
Bienes no durables	1,3	1,8	2,4	6,2	4,9	3,7	4,3
Bienes semidurables	(3,7)	9,8	13,6	19,4	13,8	13,7	15,1
Bienes durables	(6,0)	20,9	36,7	34,4	19,6	8,5	23,9
Servicios	2,2	3,5	3,3	4,4	5,1	5,3	4,6
Consumo final del Gobierno	5,9	5,5	2,4	2,6	2,6	3,0	2,6
Formación bruta de capital	(4,1)	7,3	16,0	18,3	22,4	12,4	17,2
Formación bruta de capital fijo	(1,3)	4,6	12,7	13,8	23,7	16,5	16,6
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,6	5,5	3,0	3,1	1,9	1,3	2,3
Maquinaria y equipo	(12,1)	20,2	26,7	28,9	28,0	20,2	25,8
Equipo de transporte	(5,4)	12,0	51,9	52,2	40,5	39,1	45,2
Construcción y edificaciones	(4,9)	(2,0)	1,1	5,2	13,2	2,3	5,3
Obras civiles	13,1	(2,0)	(10,8)	(13,1)	22,2	15,5	6,7
Servicios	1,1	9,6	5,7	6,3	8,9	1,4	5,5
Demanda interna	0,3	5,6	7,9	9,7	9,8	7,9	8,8
Exportaciones totales	(2,8)	1,3	10,1	7,6	12,3	15,8	11,4
Importaciones totales	(9,1)	10,5	21,1	24,7	20,3	20,1	21,5
<b>PIB</b>	<b>1,7</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,1</b>	<b>7,5</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>

Cuadro: 01  
Fuente: DANE

Aunque la inflación nunca se situó por encima del techo de dicho intervalo, sí se mantuvo por encima de su punto medio durante casi todo el año, llegando a alcanzar el 4% en el mes de octubre. Este comportamiento contrasta con el de un año atrás, cuando los resultados nunca superaron el 3%, excepto en diciembre.

En general, durante 2011 la inflación al consumidor en Colombia estuvo sometida a varios tipos de presiones alcistas:

- La primera de ellas fue por cuenta de los aumentos que registraron los precios internacionales de los alimentos en la segunda mitad de 2010 y comienzos de 2011 y que se transmitieron durante buena parte de este último año a los precios internos.
- La segunda se relaciona con choques climáticos asociados con el exceso de lluvias de 2010 y el primer semestre de 2011. En tercer lugar se señala el comportamiento del ciclo agrícola para ciertos alimentos perecederos, que condujo a una baja oferta en buena parte de 2011.

Al igual que para el resto de países emergentes, en 2012 el crecimiento de la economía colombiana dependerá de la magnitud y el desenvolvimiento de la crisis europea y de la manera como esta repercute en el desempeño de la producción local, mediante los distintos canales de transmisión.

En la medida en que no se observe un deterioro más profundo en Europa, lo que se considera como más probable, es de esperar un efecto limitado sobre la economía colombiana. Esto excluiría la posibilidad de un contagio fuerte en 2012 para el país, tal como ocurrió en el segundo semestre de 2011.<sup>10</sup>

#### **2.2.4. Factor Socio Económico**

A pesar de las grandes riquezas naturales del país (petróleo, carbón, platino, oro, esmeraldas), Colombia no despegó económicamente y presenta enormes desigualdades. En efecto, un 50% de la población vive por debajo del umbral de pobreza, 34% del cual en la miseria absoluta. Al contrario, un 5% de la población, ricos propietarios rurales poseen un 80% de las tierras, de los bienes y servicios.

---

<sup>10</sup> Informe de la Junta Directiva del Banco de la República de Colombia

Entre 1970 y 1986, el nivel de pobreza disminuyó globalmente, pero estos últimos años la situación no se ha mejorado. Así pues, un 19,7% de la población vivió con menos de un dólar al día de 1983 a 2000 y un 36% con menos de 2 dólares al día.

Es sobre todo en los suburbios de las grandes ciudades que los habitantes viven en condiciones infrahumanas, sin acceso a servicios públicos, sin ninguna higiene y sin empleo.

Por ejemplo, la capital Bogotá, donde viven 7 millones de habitantes, está rodeada de un cinturón de miseria donde alrededor de un millón de personas viven en condiciones deplorables.

El desempleo es muy elevado: en junio de 2001, un 25% de la población activa estaba sin empleo. Estas condiciones de vida precarias llevan a la población hacia la delincuencia o el alistamiento en movimientos armados. (ANEXO 12)

Para empezar a hablar de la incidencia de la industria del calzado en la economía colombiana es necesario partir de un factor importante que se vino presentando en el año de 1993 como fue la apertura comercial del sector industrial en medio de la revaluación del peso. Debido a esta reevaluación muchos subsectores se vieron afectados dando como resultado un desempeño negativo.

Entre estos el sector del calzado. Esta situación se presentó debido a una penetración de la competencia externa en el mercado doméstico, trayendo consigo problemas de contrabando y prácticas desleales.

Esta revaluación del peso generó en el sector del calzado algunas fluctuaciones importantes dentro de la economía del país tal y como lo expresa la revista dinero: “Este sector parece ser altamente sensible a las fluctuaciones de la tasa real de cambio debido a que la raíz de la devaluación real de varios puntos durante los años de 1990 y 1991, la producción del calzado registro muy buenos aumentos”<sup>11</sup>

Ya para el segundo periodo comprendido entre 1992 y 1993 se presentó una baja en la producción y en las rentabilidades.

---

<sup>11</sup> Revista dinero.com

Además de esto muchas de las exportaciones cayeron notablemente en el año de 1993 y las importaciones registradas no fueron muy significativas, esto se relaciona directamente con la re-evaluación del peso que se presentó en este periodo.

A partir de lo mencionado, podemos entrar a hablar de cómo en los últimos años el sector del calzado ha tenido una gran influencia en la economía de nuestro país.

Esta influencia es debido a la gran cantidad de exportaciones, a la producción, a ventas totales y ventas al mercado interno del sector, tal y como lo sugiere el estudio realizado por la Embajada Española: “Colombia exportó, durante el 2003, 29.118.019 dólares e importó 71.440.426 dólares. Los principales compradores de calzado colombiano fueron, Venezuela 33% , Alemania 19 %, Panamá 7%, Estados Unidos 7 % y Ecuador 4 %.”.

En cuanto a las exportaciones sobre el valor de la producción, en el año 2005, las tasas de apertura exportadora eran muy bajas con respecto a los demás eslabones de la cadena, es decir, las pieles encurtidas de ganado vacuno, artículos de carnaza y otros de cuero, maletas de plástico entre otros; lo cual refleja una escasa vocación exportadora del sector a pesar de la importancia del calzado dentro de la cadena productiva.

Tal y como lo expone la investigación de ICEX: “La Tasa de apertura exportadora del sector – TAE – arrojó los siguientes resultados en cuanto a las exportaciones sobre el valor de la producción: Calzado de cuero: 19.6 %. Calzado textil: 11.4%. Caucho plástico: 22.81 %”.

Por otro lado, según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) entre enero y noviembre del 2003 se importaron cerca de US\$153,9 millones en calzado lo cual representó un crecimiento del 26,4% frente a 2005 y de 84,7% frente al 2004.

Estos resultados pueden ser debido a que el consumo per cápita del calzado ha ido creciendo notablemente en el país, por lo cual se puede decir que esta industria debía revisar su oferta y costos para poder competir en el mercado tanto nacional como internacional, tal y como se sustenta en el estudio realizado por ICEX: “El consumo per

cápita de calzado, ha decrecido en consecuencia a la disminución del poder adquisitivo de los colombianos; en el año 2000, éste consumo era de 2.5 pares al año, en la actualidad es de 1.5 pares al año.” Esto representa una preocupación en cuanto al sector, pues están bajando las ventas anuales, lo cual se ve reflejado en una caída de la economía del mismo.

A raíz del consumo per cápita las exportaciones de calzado colombiano, sufrieron una retracción en el año 2002, debido a la crisis económica que estaba viviendo Venezuela, el cual era el principal destino de nuestras exportaciones en lo que a calzado se refiere, como es expuesto en la investigación realizada por la Embajada Española en Bogotá: “Se calcula que durante este año las ventas de calzado a éste país cayeron alrededor del 70%.” Luego de esta crisis que afecto indirectamente las exportaciones del sector de nuestro país, en el año 2003 se experimento una pequeña mejora gracias a la recuperación del mercado anteriormente mencionado, lo cual llevo a un incremento sostenido para el año 2004.

Debido a la retracción que se sufrió en el año 2002, se abrió la primera tienda de Payless Shoes con el fin de darle un impulso al mercado y al consumo per cápita de zapatos, en el 2008, que además de los puntos anteriormente mencionados se esperaba que abriera una nueva revolución en la industria del calzado.

Este mismo año se definió que no habría aranceles para la importación de calzado y que los industriales de diferentes países tenían todo el apoyo para traer sus mercancías al país con cero arancel durante un periodo aproximado de 6 meses.

Esta importante noticia tuvo una gran incidencia entre los productores nacionales del calzado, pues esta decisión podía traer un gran impacto en el mercado local, pero por otro lado se podía decir que este anuncio podía de una o cierta forma despejar el turbio y complicado camino del ingreso de una multinacional norteamericana como lo era Payless y además de esto se creaba un nuevo escenario para que la industria del calzado tuviera grandes alzas debido a la caída que había tenido en los últimos años.

Luego de que transcurrió el periodo de 6 meses tras el anuncio, el gobierno modificó el arancel con el fin de controlar la entrada masiva de importaciones tanto de confecciones

como de calzado a precios bajos, ya que esto afectaba la industria nacional, tal y como lo menciona la revista dinero en uno de sus artículos: “El arancel habría quedado en 20 y 40% para las confecciones y en 20 o 35% para el calzado, lo cual dependía del precio en el puerto de embarque”, (Revista dinero.com, 2008).

En Colombia hay un gran número de unidades productoras de artículos de cuero, pero en especial de calzado; se calcula que más del 95% son microempresas. Sin embargo la participación de la microempresa en la producción bruta del sector no supera el 30%.

Es por esto que este sector se caracteriza por tener una gran competencia entre productores nacionales intensificada por las importaciones y por los altos niveles de contrabando (en su mayoría procedentes de Panamá y China) ambos estimulados por la reevaluación de la moneda.

En pocas palabras se puede decir que el calzado industrial es liderado y comercializado por las principales empresas fabricantes del país ya que este sector es considerado como un nicho de demanda muy atractivo para la empresa nacional, por lo cual su incidencia en la economía actual es bastante alta, a pesar de los altibajos que sufrió en los años anteriores.<sup>12</sup>

#### **2.2.5. Factor Político**

De acuerdo con la constitución vigente, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho entre otros funcionarios nombrados que son de libre nombramiento y remoción. El parlamento bicameral es el Congreso de la República y está compuesto por el Senado (102 escaños en circunscripción nacional) y la Cámara de Representantes (166 escaños con circunscripción regional proporcional a la población

---

<sup>12</sup> Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, vigilado por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. CESCR-OP: Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

de cada departamento y el distrito capital). Cinco de esos escaños pertenecen a sectores minoritarios como indígenas, afrocolombianos y colombianos en el exterior.

El sistema judicial colombiano incluye a la Corte Constitucional (encargada de velar por el respeto a la constitución), la Corte Suprema de Justicia (última instancia para materias civiles, laborales y penales), el Consejo de Estado (máximo tribunal contencioso administrativo) y el Consejo Superior de la Judicatura (encargado de la administración judicial).

Según el Consejo Nacional Electoral (CNE) en la Resolución 1959 del 26 de agosto de 2010, son doce los partidos políticos de Colombia. La política electoral de Colombia es controlada actualmente por el Consejo Nacional Electoral bajo las normas consagradas en la Constitución de Colombia. La Registraduría Nacional del Estado Civil es otro organismo electoral encargado de garantizar la organización y transparencia del proceso electoral.

El voto programático obliga a los gobernantes a convertir sus propuestas de campaña o programas de gobierno en Planes de Desarrollo, que son a su vez acuerdos en los municipios y distritos, y ordenanzas a nivel departamental, y por lo tanto de cumplimiento obligatorio.

Los miembros de ambas cámaras legislativas son elegidos por voto popular para cumplir un período de cuatro años. El presidente, elegido con el vicepresidente mediante voto popular para un término de cuatro años, puede ser reelegido por una sola vez.

Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá). Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección.

Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio. Las asambleas departamentales están conformadas por no menos de 11 diputados ni más de 31, elegidos popularmente para un periodo de 4 años. Las asambleas



departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

- |                  |                        |                     |
|------------------|------------------------|---------------------|
| 1. Amazonas      | 15. Guainía            | 29. Tolima          |
| 2. Antioquia     | 16. Guaviare           | 30. Valle del cauca |
| 3. Arauca        | 17. Guajira            | 31. Vaupés          |
| 4. Atlántico     | 18. Huila              | 32. Vichada         |
| 5. Bolívar       | 19. Magdalena          |                     |
| 6. Boyacá        | 20. Meta               |                     |
| 7. Caldas        | 21. Nariño             |                     |
| 8. Caquetá       | 22. Norte de Santander |                     |
| 9. Casanare      | 23. Putumayo           |                     |
| 10. Cauca        | 24. Quindío            |                     |
| 11. Cesar        | 25. Risaralda          |                     |
| 12. Chocó        | 26. San Andrés         |                     |
| 13. Córdoba      | 27. Santander          |                     |
| 14. Cundinamarca | 28. Sucre              |                     |

### ***Acuerdos y Relaciones Comerciales de Colombia***

<b><u>ACUERDOS Y RELACIONES COMERCIALES DE COLOMBIA</u></b>				
<b><u>Acuerdos Comerciales</u></b>				
<i>Centro América y el Caribe</i>	<i>Comunidad Andina de Naciones</i>	<i>Colombia-Chile</i>	<i>Grupo de los Tres – G3</i>	<i>Mercosur</i>
<b><u>Relaciones Comerciales</u></b>				
<i>África y medio oriente</i>	<i>Asia y Oceanía</i>	<i>Asociación Europea de Libre Comercio AELC/EFTA</i>	<i>Federación de Rusia</i>	<i>Unión Europea</i>
<b><u>Organización Mundial del Comercio (OMC)</u></b>				
<i>Colombia y la OMC</i>		<i>Negociaciones en la OMC</i>		<i>Temas Regulares de la OMC</i>

Cuadro 02: Acuerdos y relaciones comerciales de Colombia

Fuente: Proexport

## Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Colombia es parte de la CAN, este es un organismo subregional de integración económica y social. Se rige por el Acuerdo de Cartagena, y su objetivo principal es el desarrollo económico y social de los países miembros (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú); para la creación progresiva de un mercado común latinoamericano.

Sin duda uno de sus grandes logros es la adopción de la Nomenclatura Arancelaria Común de los países del Pacto Andino, basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (NANDINA), que constituye la base del Arancel Externo Común.

## Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Colombia al igual que Ecuador pertenece al grupo de los doce países que conforman el bloque comercial (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Cuba, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela). Esto les ha otorgado algunas facilidades arancelarias para el intercambio de ciertos productos y convenios de crédito recíproco.

Además la ALADI dispone de las llamadas “NORMAS DE ORIGEN” que definen las condiciones fitosanitarias y sanitarias que deben cumplir los productos para beneficiarse de las exoneraciones o rebajas arancelarias acordadas entre los países miembros.

### **2.3. Análisis del Sector Calzado**

#### **2.3.1. Historia del Calzado en el Ecuador**

Si al principio el calzado tenía por única función la de proteger el pie, se ha ido registrando una evolución en el correr del tiempo y ahora se ha convertido en un artículo de moda que forma parte de la indumentaria y es un símbolo de la categoría social especialmente en los países industrializados.

Hacia finales del siglo XIX, los fabricantes de calzado emprendieron los primeros esfuerzos serios para sustituir el trabajo manual por operaciones realizadas por máquinas. Tomaron como materia de inspiración las máquinas de coser que ya existían para desarrollar máquinas para coser suelas, luego se diseñaron máquinas de troquelar, de armar y de estaquilar, y otras.

Los productos de fabricación mecánica guardan una mayor similitud entre sí que los productos de confección artesanal, lo cual permite estandarizar la producción.

En el caso del Ecuador al llegar los españoles se da inicio a la manufactura del zapato, sillas de montar, pastas para libros, ropa, etc., al estilo colonial. Esta industria vino completa ya que con los artesanos de manufactura vinieron los curtidores de cuero. La cadena productiva que gira alrededor del cuero estaba completa.

La época colonial, republicana e independentista, principalmente Ambato, se caracteriza por la manufactura artesanal de calzado. En la década de los sesenta el sector se caracterizó por tener un desarrollo artesanal.

Para los años setenta la actividad calzadista se industrializa, los pequeños talleres familiares se transforman en empresas teniendo como característica que al calzado Ecuatoriano se lo reconocía por su resistencia y durabilidad antes que por moda, se generaliza la aplicación del modelo de sustitución de importaciones y se implementan las Leyes de Fomento Industrial y Artesanal.

En la década de los ochenta debido al inicio del proceso de globalización se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial del país, el proceso de crecimiento empresarial y participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, que inician su incursión en el mercado internacional y básicamente en el de Colombia.

En los años 90 se empiezan a fundar gremios, asociaciones, organismos de cooperación y escuelas de capacitación para apoyar al crecimiento del sector mientras que el proceso de globalización presenta consecuencias negativas para los sectores artesanales que enfrentan dificultades con poco éxito.

### **2.3.2. Producción**

Las principales ciudades dedicadas a la producción de calzado son: Quito, Ambato, Cuenca-Gualaceo y Guayaquil. Existen otras ciudades que tienen presencia en la producción artesanal de calzado como Riobamba, Manta, Tulcán, Cotacachi entre otras. Según una encuesta realizada por CORPEI a 25 empresas el 44% se localizan en Tungurahua, 28% en Pichincha, 20% en Azuay y el 8% en Guayas. De ellas el 44% son

artesanales, el 32% se han constituido como Sociedad Anónima y Compañía Limitada, el 12% como persona natural y el 8% restante se divide equitativamente entre microempresa y sociedad civil comercial. (ANEXO 13)

Estas empresas tienen tradición en el sector ya que más del 70% de ellas tienen más de 10 años en el arte de la fabricación de calzado.

### 2.3.2.1. Nivel de Producción

La producción diaria de calzado (jornada de ocho horas) dependiendo del tamaño de la empresa se realiza de la siguiente manera: el 60% de las empresas producen menos de 400 pares, el 28% entre 400 y 800 pares y el 12% más de 800 pares. El 72% realizan control de calidad y el 76% control de desperdicios.

Existen alrededor de 15-20 empresas industriales, distribuidas en varias ciudades, entre medianas y grandes que manejan un mercado nacional.

*Empresas productoras de calzado*

Empresa	Ciudad
Plásticos Industriales C.A. PICA	Quito
Plasticaucho Industrial	Ambato
Buestán	Quito
Calincen	Quito
Fabrical	Quito
Inducalsa	Quito
Industria Ecuatoriana de Calzado	Quito
Pony	Quito
Masther Shoes	Quito
La Mundial	Quito
Masuca	Quito
Tecnistamp	Quito
Factocalza	Quito
Gamos	Ambato
Vecachi	Ambato
Torino	Ambato
Calzado Piavi	Ambato
Calzado Misshell	Ambato
Industria de Calzado Ambato (Ambacalza S.A.)	Ambato
Manufacturas Pachuchos	Guayaquil

**Cuadro: 03.**  
**Fuente: CORPEI**

### 2.3.3. Consumo

Según información de ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de Calzado –Ecuador) se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2.3 pares de zapatos

por habitante anualmente, consecuentemente existiría una demanda anual de 27' 600.000 pares de zapatos, que se conforma de la siguiente manera:

- 45% calzado de cuero
- 25% calzado inyectado (Bota llanera, inyectado en lona)
- 15% calzado deportivo
- 15% calzado plástico, textiles, eva, otros

#### **2.3.4. Variedades**

Los tipos de calzado pueden clasificarse según:

##### Clasificación arancelaria

Existe una extensa variedad de calzado según la clasificación arancelaria que agrupa a estos productos en items y partidas dentro del capítulo 64 del Arancel Nacional de Aduanas. El mayor volumen producido es el calzado de lona textil y el inyectado.

##### Materiales utilizados

Existen variados productos de acuerdo a los materiales utilizados:

- Capellada de cuero y suela de cuero.
- Capellada de cuero y suela sintética.
- Capellada textil y suela de cuero.
- Composición del consumo nacional de
- Capellada textil y suela sintética.
- Productos inyectados sintéticos (por ejemplo la bota completa).

##### En suelas de productos sintéticos existen:

- Poliuretano, no existe producción en el país.
- TR; que es una mezcla de caucho con PVC.
- PVC; existe producción en el país.
- Caucho, también producido en Ecuador.

##### Segmento del mercado

Otra agrupación puede ser de acuerdo al segmento de mercado: para hombre, mujer, niño o niña; de las empresas encuestadas el 48% produce calzado de mujer, 40% calzado de hombre y 12% calzado de niño. Y también pueden ser casuales, formales, deportivos o de trabajo. En muchos casos se utiliza el material dependiendo del

segmento escogido, por ejemplo para hombre lo más común es el cuero mientras que para el calzado de mujer existe una variedad de productos sintéticos debido a las exigencias de la moda en diseños y colores.

#### Materia prima

- Se los puede clasificar también según la materia prima utilizada:
- Los que trabajan con cuero y suela natural.
- Los que trabajan con productos sintéticos.
- Los que trabajan con combinaciones de los anteriores.

La mayor parte de empresas en el país ofertan en el mercado interno (no existen exportaciones regulares) el zapato de cuero con suela sintética, otras empresas también producen botas de trabajo y de seguridad industrial. A estos productos corresponden las siguientes partidas:

- Botas de cuero con suela sintética: 6403.91.00
- Zapatos de cuero con suela sintética: 6403.99.00
- Botas de seguridad industrial con puntera metálica: 6403.40.00

#### **2.3.5. Temporada de producción**

Los meses de mayor producción de calzado en el país son: abril, mayo, junio, octubre y diciembre. Estos períodos coinciden con las fechas de iniciación de actividades educativas, Día de la Madre, Día del Padre y finalización del año, que son cuando los consumidores demandan más de este producto.

#### **2.3.6. Tecnología industrial**

La tecnología industrial que se utiliza en Ecuador dependerá del tamaño de la empresa. Hay grandes empresas que utilizan una alta tecnología, como por ejemplo las que trabajan con inyección, y son a la vez las que tienen un mayor nivel de producción y calidad.

Las empresas medianas tienen una tecnología de menor nivel y funcionan con una combinación de trabajo mecánico y manual. Las empresas pequeñas que generalmente son artesanales e informales utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector.

### **2.3.7. Comercialización**

Siendo el calzado un producto de consumo masivo, las empresas actúan conforme a sus propias capacidades, orientando la oferta hacia sectores específicos de población que cuentan con ingresos permanentes y en los cuales puedan identificar necesidades comunes y hábitos de compras similares.

En el primer caso, las empresas ofrecen sus productos prácticamente a todos los consumidores posibles, lo cual pone de manifiesto que se considera al mercado como uno solo y se pretende abastecerlo de la misma manera. A esta estrategia, se le conoce como mercadeo indiferenciado.

En la actualidad pocas empresas en determinados sectores industriales apuestan por este tipo de estrategia, debido a que el mercado se encuentra cada vez más fragmentado, y los consumidores son cada vez más exigentes al no aceptar productos promedio, sino productos adecuados a sus particulares necesidades y expectativas.

La pequeña y mediana empresa, debería concentrar sus esfuerzos en grupos plenamente identificados del mercado, para atenderlos en la forma más adecuada posible, a esta estrategia, se le conoce como mercadeo diferenciado.

### **2.3.8. Organizaciones Gremiales**

El gremio que agrupa a los fabricantes de calzado de Ecuador es ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de Calzado).

A partir de 1994 impulsa actividades y servicios en beneficio y defensa del productor nacional. Esta Asociación ha focalizado sus objetivos en dos puntos básicos: capacitación y asistencia técnica al recurso humano del sector. Con apoyo internacional creó y mantiene en operación escuelas de calzado en Quito y Ambato.

Adicionalmente busca ampliar y fortalecer las relaciones de la industria del calzado con empresas nacionales e internacionales que ofertan y proveen de maquinaria, equipos, materiales, insumos, mediante grupos de visitantes compradores a varias ferias internacionales especializadas.

Las empresas afiliadas a ASOFACAL al momento son 70 a nivel nacional, aquí se encuentran todas las empresas relacionadas al sector: productores, distribuidores y proveedores.

El gremio tiene presencia nacional, aunque la mayoría de su operación se concentra en Quito, sin embargo sus asociados se encuentran distribuidos en todas las ciudades productoras de calzado de acuerdo a la siguiente participación:

Muchas de las empresas también están afiliadas a las Cámaras Industriales de las diferentes ciudades, Cámaras de la Pequeña Industria, Cámaras Artesanales y Asociaciones de Artesanos.

### **2.3.9. Organismos de cooperación**

Otro aporte importante de ASOFACAL es lo referente a la Asistencia Técnica Internacional, canalizando colaboración de dos organismos internacionales muy importantes: Swisscontact (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico) y BMZ (Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania) a través del CIM, con asesoría de un experto en el sector.

Swisscontact concentra su colaboración con la creación y desarrollo de la Escuela del Calzado, utilizando el sistema dual de formación profesional.

El CIM (Centro de Migraciones Internacionales), institución perteneciente al Gobierno Alemán apoya con la asesoría del experto internacional, Director General del Centro de Diseño y Desarrollo de Calzado, cuya actividad presente y futura sería determinante en cuanto a la asesoría a los empresarios en relación a diseños, procesos y en general aspectos técnicos de la producción de calzado.<sup>13</sup>

### **2.4. Situación Actual de la Empresa**

Actualmente la empresa calzado GAMO`S, es una de las más rentables dentro de la zona sierra del Ecuador, teniendo como su principal destino el mercado nacional.

Tiene su planta en su totalidad actualizada utilizando su capacidad al 80 %, dando una producción de entre ochocientos y mil pares diarios de sus diversos modelos. Con el fin

---

<sup>13</sup> CORPEI, Planificación estratégica sobre el calzado



de tener exclusividad para sus clientes san optado por la importación de plantas de caucho nitrílico vulcanizado que cumple con los estándares de calidad necesarios para entrar en cualquier mercado del mundo.

Además cuentan con capacitación constante mediante la ayuda proporcionada por la Cámara Calzado de Tungurahua (CALTU), con el fin de brindar servicios innovadores y de excelencia; lograda a través de las diferentes alianzas estratégicas que lleva tanto con organismo gubernamentales así como privadas.

#### **2.4.1. ANALISIS FODA**

##### **Fortalezas**

- ✓ Elaboración del producto a mano “Handmade”, proceso semiartesanal que permite entregar un valor agregado al producto.
- ✓ Costos de la mano de obra.
- ✓ Crecimiento positivo del sector.
- ✓ Proveeduría de cuero nacional
- ✓ Flexibilidad para producir de acuerdo con el pedido, especialmente pedidos pequeños

##### **Oportunidades**

- ✓ Apertura de nuevos mercados: mercado regional y Colombiano
- ✓ Ayudas económicas para su exportación y desarrollo.
- ✓ Mercados internacionales que valoran el trabajo a mano y el zapato realizado en cuero.
- ✓ Bajos aranceles a las importaciones para el calzado de cuero en Colombia
- ✓ Desarrollar la Escuela de Calzado.
- ✓ Potencialización Centro de Diseño
- ✓ Crecimiento del Sector / Región Sud-américa Debilidades

##### **Debilidades**

- ✓ Falta de unión del sector
- ✓ Falta de proveeduría
- ✓ Falta de información estadística sobre la producción nacional
- ✓ Falta de información técnica en temas relacionados a la calidad
- ✓ Falta de asistencia en organización administrativa

- ✓ Falta de personal capacitado: nivel mandos medios y nivel operativo
- ✓ Dependencia de los distribuidores de materia prima
- ✓ Falta de financiamiento al sector

#### **AMENAZAS**

- ✓ Mayor avance tecnológico de otros mercados
- ✓ Producción asiática
- ✓ Proveeduría limitada de materia prima
- ✓ Alta dependencia en proveeduría de mercados externos que no permiten ofrecer mejores precios
- ✓ Falta de desarrollo del sector del cuero
- ✓ Inestabilidad política del Ecuador
- ✓ Mayor capacidad productiva y económica de otros países.

## CAPÍTULO III

### **3. Diseño del Plan de Exportación.**

#### **3.1. Generalidades del entorno.**

Bogotá, oficialmente Bogotá Distrito Capital (D. C.), es la ciudad capital de la República de Colombia. Está organizada como Distrito Capital, gozando de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. Está constituida por 20 localidades y es el centro administrativo, económico y político del país.

Está ubicada en el centro de Colombia, en la zona conocida como la Sabana de Bogotá que, a su vez, hace parte del Altiplano Cundiboyacense, semi-meseta (ya que es irregular y clasifica más como una depresión sísmica) ubicada en la Cordillera Oriental, ramal de la Cordillera de los Andes.

Según cifras del DANE, en el año 2010 Bogotá contaba con una población de 7.363.782 habitantes y 7.347.795 en el área metropolitana, con una densidad poblacional de aprox. 4.146 habitantes por kilómetro cuadrado. Solo 15.987 habitantes se ubican en la zona rural del Distrito Capital. El 47,8% de la población son hombres y el 52,2% mujeres. La ciudad cuenta con la tasa de analfabetismo más baja del país con tan sólo 3,4% en la población mayor de 5 años de edad.

Alcanza a ocupar más de 33 km de sur a norte, y 16 km de oriente a occidente, dándole una gran densidad en su territorio. Como capital, alberga los organismos de mayor jerarquía de la rama ejecutiva (Casa de Nariño), legislativa (Congreso de Colombia) y judicial (Corte Suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de Estado y el Consejo Superior de la Judicatura). En el plano económico se destaca como un importante centro económico e industrial.



Mapa 01.  
Fuente. Microsoft Encarta.

Bogotá limita al sur con los Departamentos del Meta y del Huila, al Norte con el municipio de Chía, al oeste con el Río Bogotá y los municipios de Arbeláez, Cabrera, Cota, Funza, Mosquera, Pasca, San Bernardo, Sibaté, Soacha y Venecia del departamento de Cundinamarca. Por el Este llega hasta los Cerros orientales y los municipios de La Calera, Chipaque, Choachí, Gutiérrez, Ubaque, Une.

Está delimitada por un sistema montañoso en el que se destacan los cerros de Monserrate (3152 msnm de altura) y Guadalupe (3250 msnm de altura) al oriente de la ciudad. Se encuentra comunicada con el cerro de Monserrate a través de los servicios de transporte de teleférico y funicular.

 **Parámetros climáticos promedio de Bogotá** 

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
<b>Temperatura diaria máxima (°C)</b>	20.0	19.9	19.8	19.5	19.2	18.6	18.3	18.5	19	19.2	19.3	19.6	19.2
<b>Temperatura diaria mínima (°C)</b>	5.0	6.2	6.9	8.3	8.4	7.8	7.4	6.9	6.6	7.2	7.3	5.9	7.0
<b>Precipitación total (mm)</b>	45	65	80	134	104	60	33	41	61	142	129	73	972

Cuadro 04.  
Fuente: Weatherbase 2012

Bogotá es el principal centro económico de Colombia; allí convergen la mayoría de capitales provenientes de las demás ciudades al ser el foco del comercio del país debido a su gran población. Recibe inversionistas de toda Colombia y de otros lugares del mundo.

Así mismo, en 2008 la ciudad se ubicó como el cuarto centro financiero más influyente de América Latina. En el periodo 2003-2006, el PIB comercial (producto interno bruto) de Bogotá creció un 10,3% anual, representando el 25,3% del PIB comercial nacional, en él se cuentan los activos provenientes de la inversión de las otras ciudades del país en la ciudad y el de muchas empresas multinacionales; siendo más alto que el PIB de Uruguay, no obstante, la tasa de desempleo alcanza 11,3% y un subempleo de 31,6 por ciento.

Por otra parte, el costo de vida es inferior al promedio de las 40 principales ciudades de América Latina. Además de esto Bogotá se proyecta a mediano plazo como uno de los destinos de negocios más importantes del mundo.

Bogotá D.C. ocupó el sexto lugar entre 50 ciudades de América Latina por sus estándares en calidad de vida, alto potencial para hacer negocios, y excelentes condiciones para el desarrollo profesional, según el escalafón establecido por América Economía Intelligence.

A nivel nacional, la importación de bienes de capital ha sido incentivada por el Gobierno, beneficiado de forma especial a Bogotá que participa con el 24,4% del total de la industria nacional (2003). Ello se debe en parte a su ubicación geográfica, que hace de la ciudad un punto estratégico en términos logísticos, ya que el transporte de mercancía hacia otros lugares del país es relativamente rápido.

De igual manera se facilita el abastecimiento de materias primas para el sector industrial en la ciudad, por su cercanía a regiones agrícolas como los Llanos Orientales. Por todo esto, varias compañías multinacionales han establecido su operación regional allí durante las últimas décadas. Sin embargo, la distancia respecto a los puertos disminuyen las ventajas competitivas para exportar productos industriales.

Es así que los servicios (incluyendo las telecomunicaciones y el comercio), están ganando participación frente a la industria.

En 2005, los bienes de consumo lideraron la producción industrial, seguidos por los bienes intermedios y de capital. De las 248 mil empresas con que cuenta Bogotá, el 78% se encuentran vinculadas a actividades de servicios, contribuyendo con el 76% del empleo y el 79% del PIB.

Las localidades en las cuales se concentra el mayor número de establecimientos industriales son Puente Aranda, Fontibón, Kennedy, los Mártires, Engativá y Barrios Unidos (en ese orden), donde se destacan los sectores industriales de alimentos, química, farmacéutica, textil, editorial y metalmecánica.

También en 2005, la localidad con mayor productividad laboral fue Tunjuelito, seguida por Chapinero y Teusaquillo. Bogotá es el principal destino turístico del país, lo que reviste una particular importancia tomando en cuenta el crecimiento positivo de ese sector a nivel nacional durante años recientes. Otro sector industrial que ha crecido es el de la construcción, contribuyendo directamente a reactivar la actividad económica de la capital.

El principal socio comercial internacional de Bogotá en 2003 fue Estados Unidos, seguido por la Unión Europea. La ciudad exporta principalmente productos agropecuarios (30%), químicos (10%), y textiles (7%), e importa material de transporte (17%), maquinaria excepto eléctrica (17%), y maquinaria eléctrica (14%). Además, Bogotá cuenta con diversas zonas comerciales y una creciente cantidad de centros comerciales repartidos en su territorio. Los de tamaño pequeño, son numerosos en las zonas comerciales como Suba y Fontibón.

La ciudad obtuvo el puesto 54 en el índice Global Cities de 2010 y es considerada una ciudad global tipo Beta+ por el GaWC. Hoy en día, la ciudad está clasificada como la octava mejor ciudad de América Latina para hacer negocio.<sup>14</sup>

Ha evidenciado una sostenida mejora en la clasificación debido a:

- Excelente combinación de calidad de vida, potencial de negocios y desarrollo profesional.
- Estrecha cooperación público - privada

---

<sup>14</sup>Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) ; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Turismo Colombia

- Mejoras en el transporte público
- Fuerte apoyo a los empresarios.
- Es reconocida como la cuarta ciudad del futuro de América Latina
- La ciudad tiene costos competitivos en renta de espacios para oficinas

### **3.1.1. Factor Político Administrativo**

Bogotá D. C. está contemplada dentro de la Constitución Política Colombiana como el único Distrito Capital que junto con los 32 departamentos, conforman un total de 33 unidades administrativas diferentes e independientes entre sí. Bogotá está conformada por un área urbana y un área rural.

El Concejo Distrital posee atribuciones legislativas (aunque de su seno se emiten "acuerdos", no leyes) y es el encargado de ejercer el control político en la administración distrital. Se encuentra compuesto por 45 concejales representativos de las veinte localidades, los cuales son elegidos democráticamente cada cuatro años; de la misma forma, cuenta con secretarías distritales (salud, movilidad, educación, entre otras) y un departamento que maneja el tema ambiental (Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente - DAMA).

El poder judicial en la ciudad se encuentra conformado por diferentes jueces y magistrados. Por ser la capital del país se pueden encontrar todas las jerarquías jurisdiccionales, como son a nivel nacional:

- ❖ La Corte Suprema de Justicia
- ❖ El Consejo de Estado
- ❖ La Corte Constitucional
- ❖ El Consejo Superior de la Judicatura;

A nivel distrital el Tribunal Superior de Bogotá con sus distintas Salas de Decisión, el cual está compuesto por 9 miembros y dividido en cuatro salas, las cuales sesionan cada una con tres Magistrados de la siguiente manera:

- ❖ Sala de decisión Civil
- ❖ Agraria y de Familia
- ❖ Sala de decisión Laboral

- ❖ Sala de decisión Penal
- ❖ Sala de decisión Administrativa.

Finalmente en el nivel básico se encuentran los Juzgados de Circuito y los Municipales en sus distintas especialidades (Civil, Penal, Laboral, etc).

El Distrito Capital se subdivide en 20 localidades y en estas se agrupan más de 1.200 barrios que hay en el casco urbano de Bogotá. Salvo la localidad de Sumapaz que es área rural, las demás localidades se consideran parte del territorio urbano.

Cada localidad cuenta con una Junta Administradora Local -JAL-, integrada por no menos de siete ni más de once miembros, elegidos por votación popular para un período de cuatro años que deberán coincidir con el período del Concejo Distrital.

Una JAL cumple funciones concernientes con los planes y programas distritales de desarrollo económico y social de obras públicas, vigilancia y control a la prestación de los servicios públicos en su localidad y las inversiones que se realicen con los recursos del Distrito Capital, además de lo concerniente a la distribución de las partidas globales que les asigne el presupuesto distrital y, en general, velar por el cumplimiento de sus decisiones, recomendar la adopción de determinadas medidas por las autoridades del Distrito Capital, y promover la participación ciudadana.

Las localidades son:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1. Usaquén         | 6. Tunjuelito      |
| 2. Chapinero       | 7. Bosa            |
| 3. Santa Fe        | 8. Kennedy         |
| 4. San Cristóbal   | 9. Fontibón        |
| 5. Usme            | 10. Engativa       |
| 11. Suba           | 16. Puente Aranda  |
| 12. Barrios Unidos | 17. La Candelaria  |
| 13. Teusaquillo    | 18. Rafael Uribe   |
| 14. Los Mártires   | 19. Ciudad Bolívar |
| 15. Antonio Nariño | 20. Sumapaz        |



Cada zona de la ciudad está clasificada dependiendo del nivel de ingresos de sus residentes, el entorno urbano de la zona y el contexto urbanístico. Esto con el fin de identificar zonas de acción y distribuir el costo de los servicios públicos; en donde los estratos más altos subvencionan a los más bajos y estos a la vez pueden acceder a beneficios educativos o de salud dada la estratificación.

Es así como la ciudad se subdivide en 6 estratos socio-económicos, siendo el 1 el más bajo y el 6 el más alto. Esto le ha permitido a la ciudad identificar rápidamente sectores vulnerables y es así como, entre otras cosas, ha logrado garantizarle gratuitamente a los estratos 1 y 2 el consumo mínimo vital de agua (primera y única ciudad de Colombia).<sup>15</sup>

### **3.1.2. Factor Geográfico**

La ciudad capital está situada en la Sabana de Bogotá, sobre el altiplano cundiboyacense, una llanura de altitud situada en promedio a 2630 msnm aunque las zonas montañosas del distrito alcanzan 3.250 msnm, lo que hace de ella la metrópoli más alta del mundo y la tercera capital después de Quito y La Paz. Tiene un área total de 1776 km<sup>2</sup> y un área urbana de 307 km<sup>2</sup>.

El territorio donde se asienta la ciudad fue antiguamente un lago. De esto dan evidencia los humedales que cubren algunos sectores no urbanizados de la Sabana y en la localidad de Suba. A la llegada de los primeros conquistadores este territorio estaba cubierto de pantanos.

Bogotá limita al sur con los departamentos del Meta y del Huila, al norte con el municipio de Chía, al oeste con el río Bogotá y los municipios de Arbeláez, Cabrera, Cota, Funza, Mosquera, Pasca, San Bernardo, Sibaté, Soacha y Venecia del departamento de Cundinamarca. Por el este llega hasta los cerros orientales y los municipios de La Calera, Chipaque, Choachí, Gutiérrez, Ubaque, Ure.

Está delimitada por un sistema montañoso en el que se destacan los cerros de Monserrate (3152 msnm de altura) y Guadalupe (3250 msnm de altura) al oriente de la ciudad. Se encuentra comunicada con el cerro de Monserrate a través de los servicios de transporte de teleférico y funicular.

---

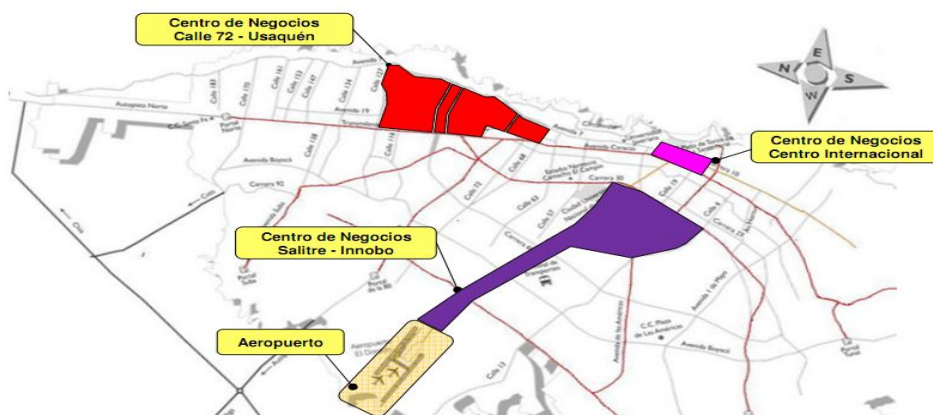
<sup>15</sup> <http://www.sogeocol.edu.co>

Su río más extenso es el río Bogotá, que desde hace varias décadas presenta altos niveles de contaminación, y por ende el gobierno de la ciudad ha liderado varios proyectos de descontaminación. Otros ríos importantes en la ciudad son el río Tunjuelo, que discurre por el sur de la ciudad, el San Francisco, el Fucha, el Juan Amarillo o Salitre, los cuales desembocan a su vez en el río Bogotá.

La zona en donde está ubicada la ciudad, la cual corresponde a la placa tectónica sudamericana, presenta una importante actividad sísmica, que se evidencia con los terremotos que ha sufrido durante su historia, registrados en 1785, 1827, 1917 y 1948. Estos dos últimos, sumados a varios incendios, destruyeron gran parte de la zona colonial de la antigua Santafé. Además aunque aún continúan siendo municipios pertenecientes al departamento de Cundinamarca, las poblaciones de Soacha, Zipaquirá, Facatativá, Chía, Mosquera, Madrid, Funza, Cajicá, Sibaté, Tocancipá, La Calera, Sopó, Tabio, Tenjo, Gachancipá y Bojacá fueron consideradas como parte del Área Metropolitana de Bogotá en el último censo nacional realizado por el DANE en 2005.

Están integrados además, conurbados a su territorio (es decir sin peajes), Soacha y Sibaté hasta la llegada a las cataratas del Salto de Tequendama y el zoológico de Santa Cruz en el peaje Chusacá caso de la parte sur.

En la parte norte hasta el Puente del Común en el límite con Chía. En el occidente hasta el peaje Siberia absorbiendo el Parque Metropolitano La Florida y parte de Cota. En el oriente está La Calera.<sup>16</sup> La ubicación central de Bogotá, así como sus conexiones aéreas diarias, la convierten en un sitio ideal para atender los mercados regionales.

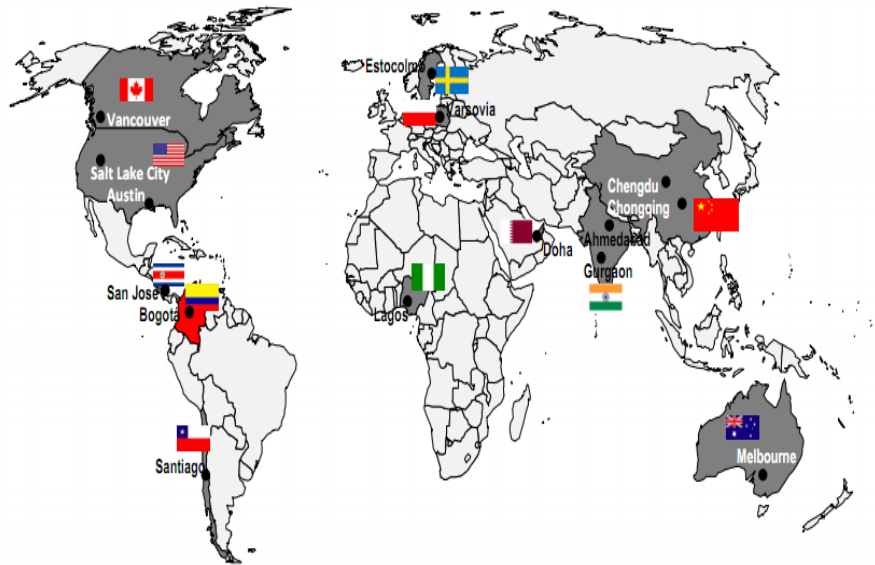


Mapa 02.

Fuente: Airports Council International (ACI), Worldwide Airport Traffic Statistics.

<sup>16</sup> <http://www.bogota.gov.co>

Según la revista Fortune, Bogotá hace parte del grupo de las 15 nuevas ciudades para hacer negocios en el mundo.



De acuerdo con el análisis, estas 15 ciudades son consideradas como *hubs* de innovación y lugares propicios para abrir oficinas y empresas de escala mundial.

Mapa 03.

Fuente: CNN Money, Global 500, Producido por Invest in Bogota

### 3.1.3. Factor Demográfico

Según resultados de la Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011, registra 7.451.231 habitantes en 19 localidades urbanas. Entre 2007 y 2011 la población del Distrito Capital creció a una tasa promedio anual de 1,4%. La localidad que creció a un ritmo mayor fue Usme (4,3%), seguida de Bosa (2,6%), Suba (2,5%) y Fontibón (2,4%).

Es la mayor aglomeración de personas del país, superando por más del 21% a la segunda a nivel nacional: todo el departamento de Antioquia incluida su capital (6.065.846 hab).

Los servicios públicos tienen una alta cobertura, ya que un 99,4% de las viviendas cuenta con servicio de energía eléctrica, mientras que un 98,6% tiene servicio de acueducto y un 87,8% de comunicación telefónica. No obstante, según la misión para el diseño de una estrategia para la reducción de la pobreza y la desigualdad, en el 2005 la ciudad presentaba un 28,5% de pobres (personas que viven con menos de US\$2,0 al día).

En Bogotá, al igual que en todo el resto del país, el proceso de urbanización acelerado no se debe exclusivamente a la industrialización, ya que existen unas complejas razones políticas y sociales como la pobreza y la violencia, las cuales han motivado la migración del campo a la ciudad a lo largo del siglo XX, determinando un crecimiento exponencial de la población en las zonas urbanas y el establecimiento de cinturones de miseria en sus alrededores.

Un ejemplo de lo anterior, es el número de desplazados que han llegado a Bogotá. Según la Consultoría para los Derechos Humanos, Codhes, en el periodo 1999-2005 llegaron a Bogotá más de 260.000 personas como resultado de desplazamientos, aproximadamente el 3,8% del total de la población de Bogotá. Las localidades donde se concentran la mayoría de la población desplazada son: Ciudad Bolívar, Kennedy, Bosa y Usme.<sup>17</sup>

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) arrojados del último censo general de la nación correspondiente a la distribución de la población censada en la ciudad de Bogotá presentó:

- Sin pertenencia étnica ( Blanco y Mestizo): 98.27%
- Negro o Afrocolombiano: 1.5%
- Indígena: 0.2%
- ROM: 0.01%
- Otros: 0.02%

#### **3.1.4. Factor Económico**

Bogotá es el principal centro económico de Colombia; allí convergen la mayoría de capitales provenientes de las demás ciudades al ser el foco del comercio del país debido a su gran población. Recibe inversionistas de toda Colombia y de otros lugares del mundo. Así mismo, en 2008 la ciudad se ubicó como el cuarto centro financiero más influyente de América Latina.

---

<sup>17</sup> Fundación Foro Nacional por Colombia; Asociación de Trabajo Interdisciplinario - A.T.I., Fedevivienda, Campaña del Milenio Colombia "Sin Excluas 2015 "Por una Colombia sin pobreza", Oxfam Novib.

Es la primera economía en importancia del país y en el contexto latinoamericano, la ciudad es la octava economía de mayor tamaño; produce aproximadamente el 7,09% del PIB de la Comunidad Andina, lo que la ubica por encima de lo producido en países como Bolivia.

La ciudad concentra su actividad productiva en los sectores de servicios (25,1%), seguido por inmobiliarios (17,5%), industria (15,19%), intermediación financiera (10,54%), comercio (10,10%) y transporte y comunicaciones (9,48%).

De igual manera se facilita el abastecimiento de materias primas para el sector industrial en la ciudad, por su cercanía a regiones agrícolas como los Llanos Orientales. Por todo esto, varias compañías multinacionales han establecido su operación regional allí durante las últimas décadas. Sin embargo, la distancia respecto a los puertos disminuyen las ventajas competitivas para exportar productos industriales.

Es así que los servicios (incluyendo las telecomunicaciones y el comercio), están ganando participación frente a la industria. En 2011, los bienes de consumo lideraron la producción industrial, seguidos por los bienes intermedios y de capital. De las 248 mil empresas con que cuenta Bogotá, el 78% se encuentran vinculadas a actividades de servicios, contribuyendo con el 76% del empleo y el 79% del PIB.

Las localidades en las cuales se concentra el mayor número de establecimientos industriales son Puente Aranda, Fontibón, Kennedy, los Mártires, Engativá y Barrios Unidos (en ese orden), donde se destacan los sectores industriales de alimentos, química, farmacéutica, textil, editorial y metalmecánica.

Luego de una fuerte desaceleración en 2009, la economía de Bogotá volvió a tomar la senda del crecimiento. Para el año 2011 el PIB creció en una cifra similar a la de 2010, sustentado en la dinámica de la industria y el comercio y la confianza de consumidores y empresarios. Se espera un crecimiento de 4% en 2012 y 4,5% de 2013 en adelante.<sup>18</sup>

Para el 2012 la Revista América Economía ubicó a Bogotá en el octavo lugar de las mejores ciudades para hacer negocios, basado en lo que denominan el Índice de Competitividad Urbana (ICUR), el cual es una herramienta que permite ordenar a las

---

<sup>18</sup> [http://colombia.buscamix.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=69](http://colombia.buscamix.com/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=69)

ciudades estudiadas de mayor a menor capacidad / potencial de negocios. El ICUR se compone de ocho dimensiones diferentes las cuales al ser combinadas permiten sintetizar áreas específicas de atributos que tienen relevancia en la atracción urbana de los negocios.

### **Datos Importantes de Bogotá**

PIB	US\$70,3 miles de millones
PIB per capita	US\$ 9.414
% del PIB total de Colombia	27%
Crecimiento económico	4,0%
Inflación	3,21%
Tasa de cambio	COP\$ 1.848 / US\$
Exportaciones	US\$ 5.578 millones FOB
Importaciones	US\$ 28.956 millones FOB
Flujos netos de inversión extranjera	US\$ 2.828 millones
Compañías	297
Población	7,4 millones
Población empleada	3,9 millones
Población desempleada	339
Tasa de desempleo	8,6%
Tasa de alfabetismo	98,4%

**Cuadro: 05**

Fuente: T2W - Invest in Bogota

#### **3.1.5. Importaciones Colombianas de Calzado.**

Del total de las importaciones declaradas durante el mes de abril de 2012, las manufacturas representaron el 81,0%, los combustibles y productos de industrias extractivas 9,6%, los productos agropecuarios, alimentos y bebidas 9,2% y el restante 0,2% lo constituyeron otros sectores.

Las compras colombianas realizadas a los países de la Comunidad Andina - CAN (Ecuador, Perú y Bolivia) disminuyeron 0,6%, al pasar de US\$681,3 millones CIF en los primeros cuatro meses de 2011 a US\$677,4 millones CIF en igual período de 2012. Las compras externas originarias de Ecuador y Bolivia crecieron 1,9% y 30,4%, respectivamente, mientras que las de Perú disminuyeron 7,3%.

El crecimiento en las importaciones colombianas registrado en abril de 2012, se le atribuye en parte a las mayores compras externas del grupo de calderas, maquinas y partes, que registraron un aumento de 17,6%; al pasar de US\$552,6 millones en abril de 2011 a US\$650,0 millones en abril de 2012 y aportaron 2,3 puntos porcentuales a dicha variación, aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen, que pasaron de US\$381,2 millones en abril de 2011 a US\$440,2 millones en igual mes de 2012, lo que significó un aumento de 15,5% y una contribución de 1,4 puntos porcentuales.

El 47,3% del total de las importaciones colombianas se destinaron a Bogotá, D.C., 11,9% a Antioquia, 11,8% a Cundinamarca, 7,9% al Valle del Cauca y el restante 21,2% a los demás departamentos.

#### Importaciones De calzado por Departamento

DEPTO	No de pares
BOGOTA Y CUND.	5.667.650
ATLANTICO	3.394.791
VALLE DEL CAUCA	3.082.885
ANTIOQUIA	2.889.526
BOLIVAR	1.529.614
OTROS DEPTOS	2.752.650
TOTAL	19.317.116

Cuadro: 06

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM

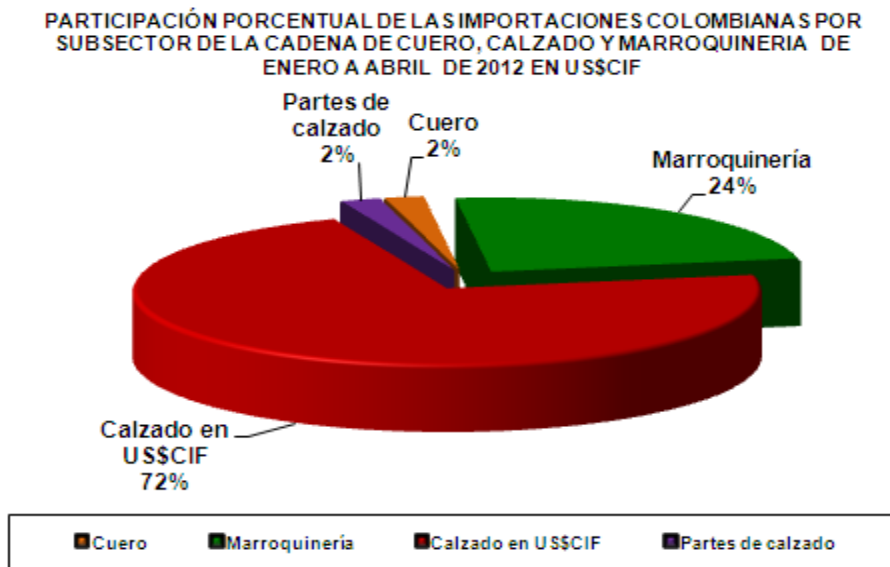
#### Evolución de las Importaciones Colombianas de Cuero, Marroquinería, Calzado y sus Partes De Enero a Abril del 2010 al 2012

CAPITULO	2010	2011	2012	Var 12-11
Cuero	2,837,888	3,805,262	3,929,792	3%
Marroquinería	22,060,755	32,430,464	46,029,235	42%
Marroquinería en US\$CIF	21,947,794	32,312,591	45,869,549	42%
Marroquinería en Unidades	15,155,558	24,783,503	20,407,781	-18%
Calzado y sus partes	64,627,669	107,598,215	142,101,942	32%
Calzado en US\$CIF	61,833,833	103,912,590	138,139,880	33%
Calzado en No. De Pares	9,736,370	16,145,672	19,317,116	20%
Partes de calzado	2,793,836	3,685,625	3,962,062	8%
Total Cadena	89,526,312	143,833,940	192,060,969	34%

Cuadro: 07

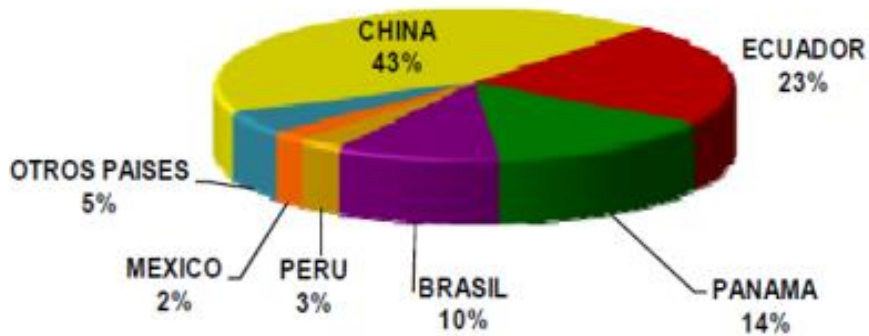
Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM

Las compras externas de calzado y sus partes entre enero y abril de 2012, registran un valor de USD 142.1 millones de dólares con un crecimiento del 32% respecto al valor importado durante el mismo periodo del 2011. Las compras externas de calzado terminado alcanzaron USD 138.1 millones con un crecimiento de 33% en valores y de 8% en pares para un volumen de 19.3 millones de pares.



**Grafico: 03**  
Fuente: DIAN

**Principales Países de Origen de Importaciones de Calzado en N° de pares**



**Grafico: 04**  
Fuente: DIAN



### 3.1.6. Exportaciones Colombianas de Calzado

En abril de 2012, las exportaciones totales de Colombia crecieron 4,0% con relación a igual mes de 2011. Esto como resultado de las mayores ventas externas de combustibles y productos de industrias extractivas (10,3%).

Del total de las exportaciones declaradas durante el período enero-abril de 2012, los combustibles y productos de industrias extractivas representaron el 68,1%, las manufacturas 16,1%, los productos agropecuarios, alimentos y bebidas 10,7% y el restante 5,1% lo constituyeron otros sectores.

De acuerdo con las declaraciones de exportación procesadas por el DANE y la DIAN, durante los cuatro primeros meses de 2012 las ventas externas del país crecieron 17,2% con relación al mismo período de 2011, al pasar de US\$17.326,4 millones FOB a US\$20.303,9 millones FOB.

El crecimiento en las exportaciones colombianas en este período obedeció principalmente al crecimiento de 26,0% en las exportaciones de combustibles y productos de industrias extractivas, cuyo comportamiento se debió fundamentalmente al aumento en las ventas de aceites de petróleo y aceites obtenidos de minerales bituminosos crudos que crecieron 35,1% en valor y 14,1% en volumen.

Es de anotar que durante los cuatro primeros meses de 2012 se exportaron 80,3 millones de barriles de petróleo crudo, frente a 70,4 millones en el mismo período de 2011 (14,1%). El 34% del total de las exportaciones colombianas salieron del Valle del Cauca, 26% de Bogotá, D.C., 14% de Antioquia, 9% de Santander, 7% del Norte de Santander y el restante 10 % de los demás departamentos.

#### Exportaciones De calzado por Departamento

DEPARTAMENTO	2012
VALLE DEL CAUCA	4.620,707
BOGOTA Y CUND.	3.548,765
ANTIOQUIA	1.890,735
SANTANDER	1.303,497
NORTE DE SANTANDER	959,932
OTROS DEP.	1.320,822
TOTAL	13.644,459

Cuadro: 08

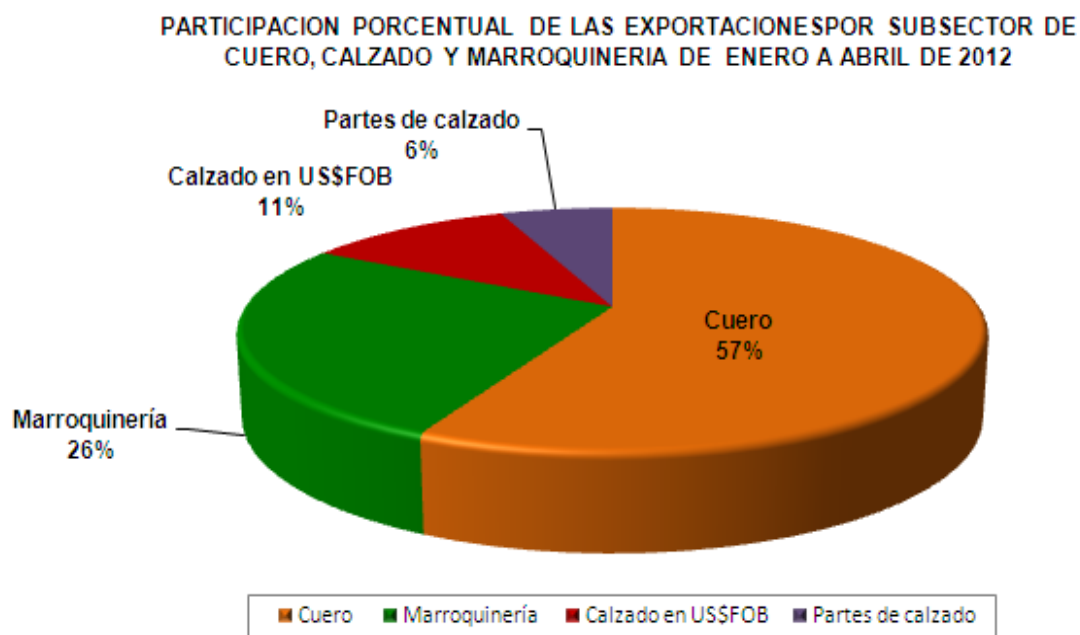
Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM

**Evolución de las Exportaciones Colombianas de Cuero, Marroquinería, Calzado y sus Partes De Enero a Abril del 2010 al 2012**

CAPITULO	2010	2011	2012	Var 12-11
Cuero	39,133,648	49,845,042	46,890,216	-6%
Marroquinería	21,771,425	25,340,182	21,481,004	-15%
Marroquinería en US\$Fob*	21,641,500	25,234,673	21,424,985	-15%
Marroquinería en Unidades*	8,615,323	11,706,513	9,499,534	-19%
Calzado y sus partes	15,318,193	13,310,266	13,644,459	3%
Calzado en US\$FOB	10,084,343	8,144,966	8,867,543	9%
Calzado en No de pares	821,301	592,693	631,530	7%
Partes de calzado	5,233,849	5,165,299	4,776,916	-8%
<b>Total Cadena</b>	<b>76,223,266</b>	<b>88,495,490</b>	<b>82,015,679</b>	<b>-7.3%</b>

**Cuadro: 09**

**Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM**



**Grafico: 05**

**Fuente: DIAN**

**Principales Países destino de Exportaciones Colombianas de Cuero, Marroquinería, Calzado y sus Partes De Enero a Abril del 2010 al 2012**

PAIS	CUERO	% Part.	MARROQUINERÍA	% Part.	CALZADO en US\$Fob	% Part.	Calzado en No de Pares	% Part.	Partes de Calzado	% Part.	Total Cadena	% Part.
ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO	2.272.514	5%	11.984.489	56%	514.476	6%	40.260	6%	176.297	4%	14.947.776	18%
ITALIA	10.872.354	23%	33.673	0%	9.235	0%	687	0%		0%	10.915.262	13%
CHINA	9.941.342	21%		0%		0%		0%		0%	9.941.342	12%
VENEZUELA	1.811.427	4%	2.276.121	11%	1.356.822	15%	117.644	19%	1.168.499	24%	6.612.869	8%
ECUADOR	523.562	1%	812.297	4%	2.679.011	30%	226.364	36%	2.571.044	54%	6.585.914	8%
TAILANDIA	4.192.319	9%	101	0%	86	0%	1	0%		0%	4.192.506	5%
HONG KONG	4.001.996	9%	12.360	0%	37.200	0%	200	0%		0%	4.051.556	5%
MEXICO	1.840.190	4%	848.534	4%	878.181	10%	73.766	12%		0%	3.566.905	4%
SINGAPUR	1.899.915	4%	16.614	0%		0%		0%		0%	1.916.529	2%
ESPAÑA	1.665.296	4%	55.619	0%	4.373	0%	221	0%	159.559	3%	1.884.848	2%
PERU	390.630	1%	532.927	2%	677.568	8%	67.481	11%	236.995	5%	1.838.121	2%
PANAMA	417.371	1%	410.305	2%	755.062	9%	31.334	5%	51.903	1%	1.634.640	2%
TAIWAN (FORMOSA)	1.525.006	3%	25.489	0%		0%		0%		0%	1.550.495	2%
COREA (SUR), REP. DE	804.781	2%	507.394	2%		0%		0%		0%	1.312.175	2%
CANADA	359.737	1%	738.283	3%	96.441	1%	7.042	1%	108.540	2%	1.303.000	2%
CHILE	63.351	0%	110.218	1%	1.121.104	13%	32.532	5%		0%	1.294.673	2%
GUATEMALA	992.168	2%	50.044	0%	38.579	0%	2.083	0%	3.474	0%	1.084.264	1%
VIET NAM	835.336	2%		0%		0%		0%		0%	835.336	1%
COSTA RICA		0%	398.336	2%	228.035	3%	14.205	2%	88.765	2%	715.137	1%
PORTUGAL	586.001	1%	1.864	0%		0%		0%		0%	587.865	1%
TUNICIA	433.114	1%		0%		0%		0%		0%	433.114	1%
OTROS	1.461.808	3%	2.666.336	12%	471.371	5%	17.710	3%	211.838	4%	4.811.353	6%
<b>TOTAL</b>	<b>46.890.216</b>	<b>100%</b>	<b>21.481.004</b>	<b>100%</b>	<b>8.867.543</b>	<b>100%</b>	<b>631.530</b>	<b>100%</b>	<b>4.776.916</b>	<b>100%</b>	<b>82.015.679</b>	<b>100%</b>

**Cuadro: 10**

**Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM**

### 3.2. Estudio de la Demanda

Son varias las características que es importante destacar del sector del calzado. En primer lugar está su carácter nacional. Del total de las 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante las Cámaras de Comercio, el 28% se encuentra en Santafé de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, otro 12% en la ciudad de Cali, un 10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país.

En segundo lugar, se destaca la amplia gama de empresas diferenciadas por tamaño y nivel tecnológico. En el sector de calzado se presentan desde empresas grandes, con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional y donde se aplican procesos productivos artesanales, con pequeñas escalas de producción. En efecto, del total de

empresas registra en Colombia el 62% tiene menos de \$5 millones en activos, otro 11% presenta entre \$5 y \$10 millones. Por encima de los \$500 millones se encuentra apenas el 3.9% de las empresas.

Se estima que el mercado nacional está cercano a los 110 millones de pares anuales. De estos, se calcula que un tercio corresponde a contrabando y los dos tercios restantes son importados legalmente o son de fabricación nacional. Dentro de las empresas grandes algunas cuentan con capacidad para producir más de 10.000 pares diarios mientras otras cuentan con una capacidad de producción de entre 2.000 y 10.000 pares diarios.

Las empresas medianas producen entre 500 y 2.000 pares diarios. Las pequeñas entre 50 y 500 pares y las micro empresas, que como se mostró anteriormente son la mayoría, tienen una producción estimada inferior a los 50 pares diarios.<sup>19</sup>

En síntesis, las características del sector corresponden a una actividad con mínimas barreras de acceso, altamente sensible en el volumen de empleo generado, y gran capacidad de dinamizar su generación en las economías regionales. A pesar de lo antes mencionado las condiciones de globalización de los mercados han incrementado las importaciones de calzado en los últimos años de forma dramática.

La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. En general el calzado para dama es más demandado que el calzado para caballero.

Además de estas dos categorías tradicionales de consumo, la demanda por calzado industrial (dotaciones para empresas y milicia), constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de utilidad superior, aunque se debe contar con una capacidad de producción que permita adaptarse a los requerimientos técnicos de las empresas demandadas.

---

<sup>19</sup> Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, El Cuero y sus Manufacturas.

### **Demanda de Calzado Por Partida Arancelaria**

<b>NANDINA</b>	<b>No de pares</b>
6402999000	7,364,724
6404190000	4,389,212
6402200000	3,214,591
6403999000	996,151
6401920000	950,687
OTRAS	2,401,751
<b>TOTAL</b>	<b>19,317,116</b>

Cuadro: 11

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales ACICAM

Según el estudio del Observatorio del Calzado Raddar-Acicam, de eso los hombres, que tienen el 59 por ciento del mercado (no por pares de zapatos sino por la plata destinada a esta clase de artículos), se gastaron 790.896 millones de pesos. En promedio vale más un par de zapatos para hombre que para mujer.

Un colombiano consume en promedio 2,8 pares de zapatos al año, que para el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam), Luis Gustavo Flórez, es bajo en comparación con países como Estados Unidos o algunos de Europa, en donde una persona puede comprar en promedio cuatro veces más.

Incluso, en comparación con países de la región, como Argentina, Chile o Uruguay también es bajo porque en esos el consumo podría ser del doble, aunque en esas naciones hay estaciones, lo que indiscutiblemente obliga a las personas a usar diferente tipo de calzado para cada época.

Sólo en octubre, el consumo de zapatos sumó 235.481 millones de pesos en total y cada hogar destinó 20.846 pesos. Si bien todas las ciudades registraron variaciones positivas de consumo de pares de zapatos, Cali fue la que menor crecimiento registró con un 0,27 por ciento, seguida de Cúcuta con 0,9 por ciento.

Los que menos dinero destinaron a zapatos fueron los que viven en Cartagena, quienes gastaron 5.341 pesos en la adquisición de este artículo. En cambio, Bucaramanga, con el 2,6 por ciento, y Pereira, con 2,15 por ciento, fueron las ciudades que más pares de zapatos consumieron.

Los pronósticos indican que así la economía se desacelere, los colombianos van a seguir incrementando sus compras de zapatos, pero en Acicam prevén una caída en su actividad (estiman crecen un 4,7% este año) por culpa de las importaciones. De enero a abril de este año, la producción del sector creció 14,7%, mientras las compras externas aumentaron 20%.<sup>20</sup>

### 3.3. Competencia

De los 110 millones de pares de zapatos que se vendieron durante el 2011 en Colombia, **48 millones fueron de fabricación nacional y el resto se trajo de afuera, particularmente de China** y lo más preocupante no es tanto la competencia extranjera, sino los precios a los que ingresan los zapatos importados.

La ventaja de los fabricantes de zapatos, que han venido pidiendo mejores controles en la aduana e incluso un arancel adicional (que lo aplican en países como Brasil y Ecuador), es que las compras de zapatos están directamente relacionadas con las mejoras en el ingreso disponible de los hogares. **“Cuando a una familia le queda un poco de plata lo primero que compra son ropa y zapatos”**, explica Luis Gustavo Flores, presidente de Acicam.

Por un lado las ventas del sector comercial al consumidor final se incrementaron 29,8% durante los primeros cuatro meses del año, mientras que las importaciones crecieron 61% entre enero y abril de este año, respecto al mismo periodo del año pasado.

Colombia tiene el tercer menor arancel para calzado en todo el continente americano, mientras que México, Brasil, Argentina, Perú Ecuador y Venezuela han tomado decisiones para proteger su mercado, sin hablar de la Unión Europea que también hizo lo propio", añade el industrial.<sup>21</sup>

En los últimos años el Gobierno expidió normas que incluyeron la obligación de que las importaciones provenientes de la zona libre de Colón, en Panamá, ingresen por determinados puertos, lo cual motivó una queja de ese país ante la Organización Mundial de Comercio. Por otra parte fueron expedidas listas de precios indicativas,

---

<sup>20</sup> Revista Virtual Portafolio.co

<sup>21</sup> <http://www.dinero.com/negocios/articulo/calzado-colombiano-camina-para-atras/154843>

pero su efectividad ha disminuido en los últimos meses, aseguran otros voceros del sector.

### Principales Proveedores de Calzado

VALOR MILES USD							Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)*
Exportadores	Valor Importado en 2007	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado 2007-2010	
Ecuador	15620	11891	11559	14351	18207	71,628	4%
China	204	278	248	209	1131	2,070	53%
Perú	509	652	300	297	407	2,165	-5%
Brasil	0	0	14	23	59	96	-
Chile	0	126	13	39	58	236	-
México	0	0	2	2	19	23	-
España	3	5	0	20	19	47	59%
Estados Unidos de América	13	5	4	1	8	31	-11%
Italia	1	2	0	0	7	10	63%
Argentina	1	0	0	0	5	6	50%

Cuadro: 12  
Fuente: Trade Map

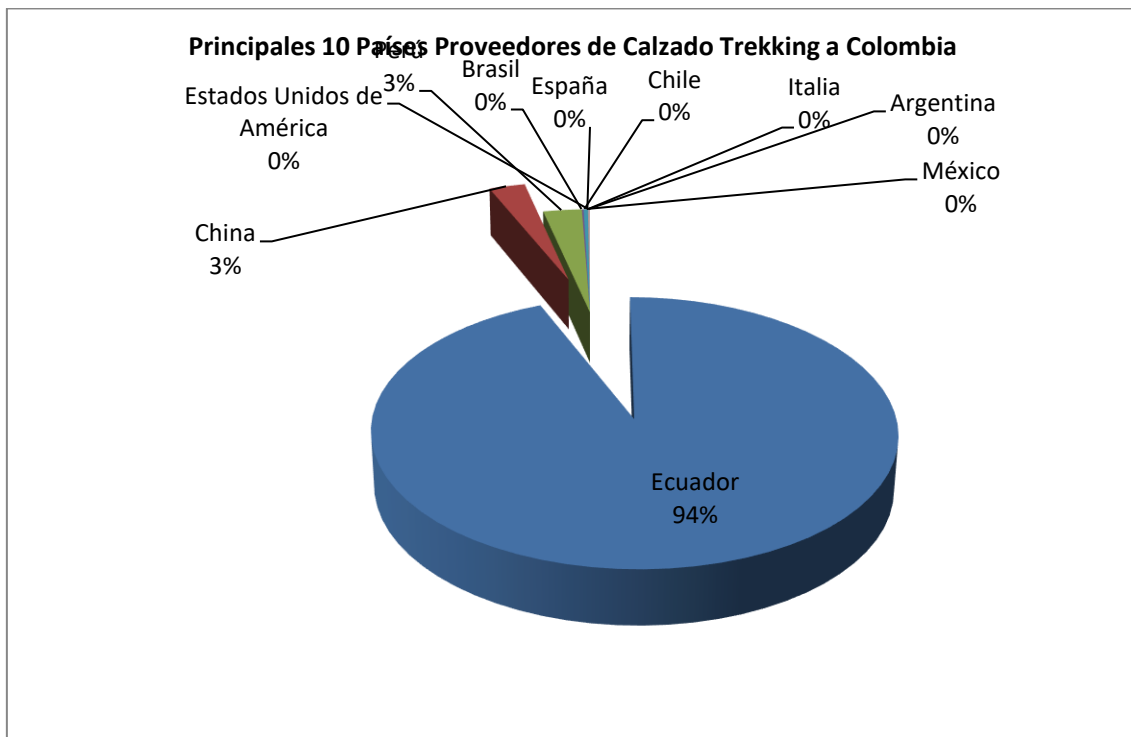


Gráfico: 06  
Fuente: Trade Map

### **3.4. Estudio de la Oferta**

La fabricación de cuero, productos de cuero y calzado es una rama productiva de perspectivas sobresalientes para la consolidación del mercado interno. Presenta además excelentes opciones para exponer varios de sus productos en el mercado internacional. Las dotaciones de capital y tecnología requeridos, los encadenamientos que despliega y los volúmenes de mano de obra que emplea la convierten en una opción para promover el desarrollo endógeno del Ecuador.

Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado serían Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representaría 75,6% de la actividad artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%; Azuay, 4,3%; y Cotopaxi 4,0%. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9%. Ver ANEXO 13

De ellas el 44% son artesanales, el 32% se han constituido como Sociedad Anónima y Compañía Limitada, el 12% como persona natural y el 8% restante se divide equitativamente entre microempresa y sociedad civil comercial. Estas empresas tienen tradición en el sector ya que más del 70% de ellas tienen más de 10 años en el arte de la fabricación de calzado. La mayoría de empresas del sector tienen flexibilidad de producción que les permite adaptarse de mejor forma a la demanda, además muchas cuentan con certificaciones de calidad y tecnología de punta para la fabricación.

Se ha registrado un incremento del 30% en su producción nacional, mientras que en años pasados se produjeron 15 millones de pares de zapatos entre todas las empresas del país; para finales de este año, se espera la confección de unos 22 millones. La industria del Cuero y el Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78% de la contratación de la mano de obra nacional

El sector ha invertido en la adquisición de nueva maquinaria permitiendo que las industrias de este sector sean más competitivas, por otra parte las empresas invierten en



programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; con el objetivo final de mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

El principal destino de las exportaciones de calzado ecuatoriano se encuentra en el mercado andino, principalmente en Colombia y Perú, las posiciones de estos dos países como principales mercados de destino no se han modificado sino que además su tasa de crecimiento en términos FOB se ha ido incrementando constantemente. Colombia es el principal mercado para las exportaciones ecuatorianas de calzado y sus partes, representando el 75% del monto total en el año 2011.

Las principales partidas que se exportaron en el 2011 a este país son: 64019200 (que corresponde al grupo de calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico...), 64029900 (demás calzados de caucho o plástico), 64032000 (del grupo de calzado de cuero natural), 64041100 y 64041900 (calzado de deporte).<sup>22</sup>

### **3.5. Determinación de la Demanda Insatisfecha**

#### **3.5.1. Calculo del Mercado Objetivo**

En 2011 la variación en el número de ocupados fue mayor que la del número de inactivos, con lo cual el número absoluto de desocupados cayó. Es decir, aquellas personas que antes hacían parte de la población económicamente inactiva y entraron a la económicamente activa (PEA) no engrosaron las filas del desempleo. Por el contrario, el ya reseñado dinamismo en la creación de empleo está no solo recibiendo a los integrados a la PEA, sino que está favoreciendo la caída en la Tasa de Desempleo (TD).

El porcentaje de ocupados de la ciudad llegó a 62%, aumentando en 2.9 pp, de estos el 54% son empleados asalariados.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Estudio Técnico para la Identificación de la Política Comercial necesaria para que el sector del cuero y calzado del Ecuador se desarrolle y aumente su participación mundial en las exportaciones, enero-marzo de 2010".

<sup>23</sup> DANE

### Población Objetivo

Al analizar el comportamiento del mercado bogotano, se realizará una segmentación tomando en cuenta, por una parte que el 47.8% de la población son hombres y el restante 52.2% son mujeres; por otra parte que la Población Económicamente Activa PEA representa el 62% de la población, y que según cifras de DANE el 54% son Empleados Asalariados comprendidos. De los cuales el 44.10% tienen edades entre 25-39 años.

Población: 7 451 231 habitantes

Segmento 1: (Población) \* (PEA)

Segmento 1: (7 451 231)\*(62%)

Segmento 1: 4619763.22

Segmento 2: (Segmento 1) \* (% Hombres)

Segmento 2: (4619763.22) \* (47.8%)

Segmento 2: 2208246.819

Segmento 3: (Segmento 2) \* (% Empleados Asalariados)

Segmento 3: (2208246.819) \* (54%)

Segmento 3: 1192453.282

Población Objetivo: (Segmento 3) \* (% Edades 25-39)

Población Objetivo: (1192453.282) \* (44.1%)

Población Objetivo: 525871.8975

Mercado Objetivo= N \* P

Donde:

N: Población Objetivo

P: Precio de venta promedio

Mercado Objetivo: (525872) \* (40)

Mercado Objetivo: 21034880

### 3.5.2. Calculo del Mercado Potencial

$$\text{Mercado Potencial} = N * P * C$$

Donde:

N: Número de Potenciales Compradores

P: Precio de venta promedio

C: Consumo promedio anual

Tomando en cuenta que el 77% de la población compra en promedio 2.8 pares de zapatos por año, nuestros potenciales compradores serían el 33% restante.<sup>24</sup>

Población: 7 451 231 habitantes

Mercado Potencial:  $(2458906.23) * (2.8) * (40)$

Mercado Potencial: 275397498

### 3.5.3. Cuota de Mercado

$$\text{Cuota de Mercado} = \text{Mercado Objetivo} / \text{Mercado Potencial}$$

Cuota de Mercado:  $21034880 / 275397498$

Cuota de Mercado: 7.64%

### 3.5.4. Proyección de la Demanda

AÑO	DEMANDA USD \$	TASA DE CRECIMIENTO PIB
2012	21034880	4.00%
2013	21981449.6	4.50%
2014	22970614.83	4.50%
2015	24004292.5	4.50%
2016	25084485.66	4.50%
2017	26213287.52	4.50%

**Cuadro: 13**

Elaborado por: El Autor

<sup>24</sup> [http://datexco.com/int/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27&Itemid=29&lang=es](http://datexco.com/int/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=29&lang=es)

### 3.5.5. Proyección de la Oferta

AÑO	OFERTA	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL
2012	1606645.59	1.85%
2013	1636368.54	1.85%
2014	1666641.35	1.85%
2015	1697474.22	1.85%
2016	1728877.49	1.85%
2017	1760861.73	1.85%

#### Cuadro: 14

Elaborado por: El Autor

## 3.6. Ingeniería

### 3.6.1. Características del Producto

Hace 65 años, la incorporación de materiales de caucho en las suelas supuso un gran salto en la evolución del material de montaña, ya que por su relación calidad / dureza / adherencia, superó con creces a los materiales existentes. Su aplicación a los calzados de la época permitió afrontar con mayores garantías las ascensiones. Desde entonces hasta el inicio de los 80, las botas de piel fueron las más codiciadas por ser éstas las únicas con las que poder realizar ambiciosas ascensiones, no sólo en los Alpes sino también en los Andes o en el Himalaya.

Fue ya en la década de los 80 cuando aparecieron las primeras botas con carcasa de plástico que, en condiciones de frío extremo, superaban en propiedades térmicas a las de piel. La aparición de las botas "plásticas" no implicó la desaparición de las clásicas botas de piel "duras", que es como se las denominaba, ya que con la piel se obtiene mayor flexibilidad y sensibilidad. Las botas de piel transmiten mejor las sensaciones de agarre y tracción, se obtiene un mayor control de la pisada y permiten una transpiración que nos evitará problemas en la piel.

Recientemente, en un intento por mejorar los materiales, aparecieron los primeros sustitutos de las botas "plásticas" por botas con exteriores de piel (los tratamientos hidrófugos las hacen impermeables y transpirables) y forros interiores de gran retención

térmica. Preparadas para bajas temperaturas están empezando a escalar posiciones en frente a las botas con carcasas plásticas.

Así pues, teniendo en cuenta que no todas las botas son indicadas para todas las condiciones y no, la mejor elección es aquella que se adapte a nuestras necesidades y anatomía.

**Peso.**

Cuánto más ligeras sean tus botas, más fácil será tu caminar. Se estima que medio kilo extra de peso en los pies equivalen a dos kilos y medio (5 veces más) de peso adicional en la mochila. Por eso los fabricantes de botas de montaña trabajan constantemente sobre el diseño de calzado más ligero manteniendo el apoyo y otras características necesarias.

**Resistencia al agua.**

La humedad es uno de nuestros mayores enemigos cuando vamos al monte, y el principal causante de ampollas. Hay un par de cosas que pueden mejorar la probabilidad de que tus pies se mantengan secos. Busca materiales transpirables e impermeables que permitirán que la humedad abandone tus pies pero que no dejen entrar al agua. Busca también lengüetas cerradas que cubran bien la abertura de los tobillos.

**Rigidez lateral.**

Tus botas deben proteger a tus pies y tobillos de torceduras en superficies irregulares. Las botas altas con soporte de tobillo rígido proporcionan una gran rigidez lateral.

**Rigidez longitudinal.**

Tus botas deben proteger a tus pies de una sobre-curvatura cuando se concentra demasiado peso en la puntera o en el talón. Al mismo tiempo, deben tener suficiente flexibilidad longitudinal para permitir que el arco natural de tu pie no se vea forzado o “aplanado” cuando aplicamos la presión de nuestro peso.

**Partes de una Bota de Montaña**

Las botas están compuestas por varios elementos y partes que funcionan conjuntamente para proporcionar la protección requerida para nuestros pies.



**Figura: 01**  
Fuente: Empresa Gamo's

### **Empeine.**

El empeine debe proteger el pie adaptándose perfectamente en toda su superficie, de manera que no sintamos ningún roce en absoluto pero a la vez notemos sujeción y firmeza. Debe ser impermeable y transpirable, para evitar ampollas e incomodidad general al caminar. Es muy importante que la puntera sea reforzada en goma, esto prolongará notablemente la vida de nuestras botas pues es la parte que más desgaste sufre, y la piel en esa zona se acaba erosionando quedando muy débil y permitiendo que penetre la humedad.

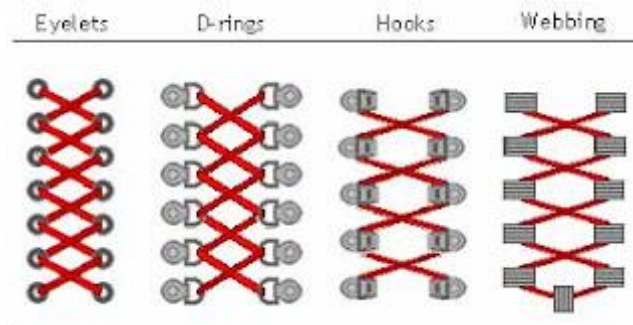
### **Suela.**

Las botas deben proporcionarnos el agarre y fricción necesarios en todas las superficies. Para ello, deben tener una suela con tacos profundos de goma resistente. Esto permite que, en superficies lisas y resbaladizas, el número de puntos de contacto con la suela se reduzca incrementando la presión sobre cada uno de ellos y logrando así más agarre. En terrenos blandos, los tacos se hundirán y en superficies irregulares se deformarán, proporcionando más superficie y nuevos ángulos de agarre respectivamente para evitar el deslizamiento. Además, la suela es la encargada de absorber, amortiguar y repartir los

golpes e impactos del pie sobre el terreno. Por último, debemos asegurarnos de que la unión con el empeine sea sólida e impermeable.

### Ojales.

Existen diferentes tipos de ojales, que normalmente están combinados para ofrecernos las ventajas de cada mecanismo:



**Figura: 02**

Fuente: Empresa Gamo´s

- ✓ **Eyelets (Ojales).** Tienen tendencia a romperse (desgarrarse) con gran tensión, por ello suele verse en calzado ligero.
- ✓ **D-rings (Aros).** Ofrecen más protección contra el desgaste, pero pueden provocar localizadamente puntos que nos presionen y causen dolor.
- ✓ **Hooks (Ganchos).** Permiten sacar los cordones mucho más fácilmente, no necesitamos ir ojal a ojal. Permiten regular bien la tensión, son resistentes y normalmente en la zona del tobillo tienen un mecanismo de anclaje que nos permite diferenciar la tensión entre la parte inferior y superior del pie.
- ✓ **Webbing (Bandas).** Son los más cómodos, se utilizan tejidos muy fuertes para evitar el desgaste. Frecuentemente se utiliza en combinación con ganchos en la zona del tobillo (los 2 ó 3 superiores).

### Cordones.

Hoy en día, los cordones son casi siempre de nylon trenzado. Podemos olvidarnos de los cordones planos utilizados en las zapatillas deportivas, pues son extremadamente frágiles y romperían enseguida en una bota de montaña.

### **Lengüeta.**

Muchas botas disponen de costuras o partes de tela flexible que conectan la lengüeta con el empeine. Esto es recomendable para evitar que el agua y la suciedad penetren hacia el pie. Con los cordones apretados, la lengüeta debe cerrar perfectamente con el empeine hasta el tobillo. Es recomendable que las botas tengan la lengüeta larga, con una parte superior que salga del tobillo hacia arriba para lograr mejor protección sobre todo contra el agua, aunque esta parte necesariamente ha de ser acolchada para evitar rozaduras con la parte inferior de la pierna.

### **Forro y relleno.**

Proporcionan mayor protección y confort a nuestros pies. Normalmente se utilizan espumas para el relleno, proporcionando aislamiento térmico y anti golpes, no debe aparecer en la puntera ni el talón, o ser muy fino en estas zonas. El forro es quizás hoy en día la parte más importante de la bota, pues están confeccionados con membranas impermeables y transpirables tipo gore-tex, hy-vent, etc... que son las causantes de que nuestro caminar sea agradable en cualquier situación, independientemente del frío, la lluvia, la nieve u otros condicionantes, al mantenerse seco y caliente.

### **Plantillas.**

La planta de nuestros pies debe encajar y reposar perfectamente sobre la bota para asegurar el máximo confort y un caminar balanceado, adaptado a nuestra ergonomía natural. Hoy en día se utilizan suelas Ortholite extraíbles que son ligeras, transpirables, antimicrobianas y lavables.

### **Collar.**

En botas altas, tu tendón de Aquiles y tobillo necesitan protección contra las rozaduras, y esta viene proporcionada por el collar una parte acolchada (generalmente en dos rollos) que abraza el tobillo previniendo de la fricción con partes duras.

## **3.6.2. Especificaciones Técnicas**

- ✚ Cuero 100% de alta resistencia.
- ✚ Plantilla Interna antimicrobiana, resistente a la sudoración y a la humedad



- ✚ Plantas exclusivas europeas importadas. El material de la planta dependerá de la necesidad del trabajo y puede ser de caucho, caucho nitrilico. Todas estas tienen pruebas que respaldan la resistencia a la abrasión, rasgado, flexión, ataque químico y solventes; además con características anti deslizables.
- ✚ Plantas dieléctricas resistentes a 14000 voltios eficaces a 60 HZ por minuto sin que la corriente de fuga exceda de 5 miliamperios de acuerdo a informe técnico emitido por el departamento de energía eléctrica de la Escuela Superior Politécnica Nacional del Ecuador.
- ✚ Pegamentos importados de alta adhesión al corte, que cumplen con un estricto procedimiento en la unión de la suela con la capellada, garantizando duración.
- ✚ Herrajes y ojardillos metálicos importados resistentes a la corrosión e inoxidable.
- ✚ Contrafuerte termoplástico
- ✚ Forro interior de alta resistencia
- ✚ Cuello de cordura forrado y acolchado
- ✚ Cordón de polyester con alma de algodón
- ✚ Puntera para la protección del pie y agarre
- ✚ Tacón de Angulo para asegurar la frenada
- ✚ Tacón redondeado para un aterrizaje natural
- ✚ Perfil curvado para un despegue fácil
- ✚ Diseño abierto para una efectiva auto limpieza

### **3.6.3. Canales de Comercialización**

Se reconoce que en Colombia hay básicamente dos canales de distribución, uno formado por distribuidores locales de calzado que venden a detallistas y a otros distribuidores. El otro son las empresas extranjeras que distribuyen a detallistas y a la vez venden directamente al público.

Los canales de distribución se usan dependiendo del origen del producto y su nicho de mercado, siendo que aunque son relativamente muchos los fabricantes colombianos que llegan a vender directamente al público, es más común que sean parte del canal donde los distribuidores son el contacto entre ellos y el detallista o vendiendo directo a la tienda departamental.

El calzado de otros países es importado por detallistas tipo boutique o filiales de la empresa extranjera fabricante que atiende a empresas distribuidoras y detallistas. También es importado de manera directa por distribuidores locales y las tiendas departamentales.

En años recientes, la venta por catálogo ha ido tomando fuerza, ya que es una fuente de autoempleo en un país con un tradicional alto índice de desempleo, especialmente para las mujeres; aunque para el calzado de caballero es un canal no tradicional.

De acuerdo al US Foreign Commercial Service, se pueden aplicar varias estrategias para penetrar en el mercado; a continuación se describe brevemente cada una de estas posibilidades:

Exportación Directa.- Se distinguen tres tipos de importadores; las comercializadoras, las departamentales y las representaciones directas de las fábricas extranjeras. Tienen la ventaja del acceso inmediato al mercado colombiano, y siempre que el precio sea el correcto mostrarán un interés por los productos extranjeros.

En el caso de las exportaciones directas, los gastos iniciales de la empresa extranjera suelen limitarse a las actividades de promoción comunes. Los gastos de transporte, de importación, de almacén y de distribución corren, por lo general, por cuenta del importador; el riesgo financiero es muy escaso. Usualmente los importadores colombianos buscan reducir costos, tratando sobre todo que el proveedor pague alguna parte del proceso logístico.

El principal inconveniente que presenta la exportación directa reside en la falta de control que tiene la empresa exportadora sobre las ventas del importador. De hecho, queda totalmente a merced de la red de distribución, de la fuerza de ventas y de la reputación del importador, así como del esfuerzo que éste haga por vender el producto. Pero, además conviene no olvidar que el importador representa un eslabón adicional en la cadena de distribución y su margen conlleva un aumento final del producto.

Agentes y Representantes Comerciales.- Existen diversos tipos de representación comercial. Un agente comercial puede ser un individuo o una sociedad, y a menudo no está clara la distinción entre importador y agente; las comercializadoras, por ejemplo, pueden invertir desempeñando el papel de importadores o de agentes. En cualquier caso,

la figura de los agentes comerciales individuales está muy difundida en el mercado colombiano ya que se depende mucho de las relaciones personales construidas para avanzar en el mercado.

Por lo general, se distinguen cuatro tipos de representación:

- Agente con capacidad para firmar contratos en nombre de la empresa extranjera;
- Agente encargado de recibir pedidos en nombre de la empresa extranjera.
- Agente responsable de la gestión de pedidos (actividad de almacenamiento, de distribución y de exposición de mercancías);
- Agente independiente encargado de las actividades de importación.

Contratación de Fabricación bajo Licencia.- La fabricación en Colombia permite al otorgante de la licencia beneficiarse de las ventajas locales por lo que respecta a la calidad, con una potencial reducción de costos de producción e indirectos. Tratándose de productos destinados exclusivamente al mercado colombiano, también resultará más fácil a los gustos del consumidor.

Implantación Local.- Puede plantearse a las empresas que de verdad deseen hacer marca en el mercado colombiano. Las principales ventajas de una implantación de este tipo son, por una parte, el control directo y permanente de las ventas; además de lograr una mejor posición competitiva al ser tratado como local.

Como inconveniente obvio se presenta la necesidad de conocer bien el mercado y de tener que invertir directamente. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década de los 90, la implantación de empresas extranjeras se ha activado considerablemente y, en la mayoría de los casos, con notable éxito. Por lo general, se distinguen dos tipos de implantación:

- ✓ Oficina de Representación: se limita a recoger información y elaborar estudios de mercado (vigilancia tecnológica, comercial o estratégica), controlar de cerca las operaciones comerciales realizadas en el mercado colombiano, promover actividades comerciales e industriales y mantener los vínculos con la empresa matriz.

Como contrapartida, al no tener personalidad, jurídica, las oficinas de representación no están habilitadas para efectuar operaciones y transacciones comerciales. La única formalidad que se exige en el momento de su constitución es la declaración de su existencia a las autoridades fiscales colombianas. El establecimiento de una oficina de representación permite controlar las operaciones cotidianas de los agentes, importadores, mayoristas, minoristas y consumidores por lo que respecta a la promoción, distribución y la política de precios.

- ✓ Sucursal: puede participar en actividades comerciales (importación, venta, distribución, etc) o industriales, debe estar constituida legalmente en Colombia y por lo tanto poseer capital y fondos permanentes.

#### **3.6.4. Barreras Arancelarias**

De acuerdo con la decisión 507 de la Comunidad Andina, Colombia tiene su arancel de importaciones relacionado con el texto de la NANDINA que es la nomenclatura común utilizada por los países miembros de la CAN, está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Su código numérico tiene una extensión de ocho dígitos pero en Colombia, al igual que en los demás países andinos, se utilizan dos dígitos adicionales para clasificar mercancías a un nivel nacional más detallado. Los aranceles de importaciones se clasifican en dos tipos:

1. Aranceles aduaneros y,
2. de ventas o impuesto al valor agregado

Los aranceles aduaneros están basados en tratados internacionales y son evaluados en referencia al costo CIF. Estos varían según con el tipo de producto y el rango de las tasas entre 10% y 40%.

El impuesto al valor agregado está basado en el costo completo, incluyendo a los aranceles aduaneros y es normalmente evaluado a una tasa del 16%.

Colombia es el principal país importador del calzado producido en Ecuador, sus aranceles a la importación son cero, por formar parte de los tratados de la Comunidad Andina.

## Descripción Arancelaria

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
6401920000	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches clavos tornillos espigas o dispositivos similares ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera: Los demás calzados: Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	Tarifa Arancelaria preferencial para los países CAN	0.00%	0.00%

### Cuadro: 15

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración Ecuador

### 3.6.5. Barreras No Arancelarias

#### Etiquetado

En la etiqueta se indicará la información sobre la composición del calzado, tal como se establece en el numeral v. del presente Reglamento Técnico, y con arreglo a las siguientes prescripciones:

- i. La etiqueta llevará información sobre la composición de las tres partes principales del calzado:
  - a. Capellada
  - b. Forro
  - c. Suela
  
- ii. La composición del calzado deberá indicarse con arreglo a las disposiciones del numeral v, mediante indicaciones textuales o el símbolo que designen de manera genérica o específica los materiales utilizados en la elaboración del calzado, siempre y cuando la forma de designación del material no se preste para inducir a error o engaño al consumidor.

- iii. En el caso de la capellada la determinación de los materiales, teniendo en cuenta las disposiciones consignadas en el numeral v, se hará sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, adornos, hebillas, orejas, anillos para ojetes o dispositivos análogos.
- iv. En el caso de la suela la información se basará en el volumen, medido en términos de porcentaje de los materiales que contenga; de conformidad con lo dispuesto en el numeral V.
- v. En la etiqueta se facilitará la información sobre el material de la capellada y del forro del calzado que sea mayoritario al menos en el 80 por ciento medido en superficie, y sobre el material de la suela que sea mayoritario al menos en el 80 por ciento medido en volumen. Si ningún material representa como mínimo el 80 por ciento, se facilitará la información sobre los dos materiales principales que componen las partes descritas del calzado, colocando en la etiqueta, siempre de primero, el material predominante entre los dos descritos. Para los tipos de calzado que no presentan forro, deberá indicarse en la etiqueta “Sin forro”.

#### **3.6.6. Comercialización**

Se realizará bajo el Incoterm DAT, se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAP y reemplaza el incoterm DEQ.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía es descargada en la terminal convenida. También asume los riesgos hasta ese momento.

El concepto terminal es bastante amplio e incluye terminales terrestres y marítimas, puertos, aeropuertos, zonas francas, etc.): por ello es importante que se especifique claramente el lugar de entrega de la mercancía y que este lugar coincida con el que se especifique en el contrato de transporte.

### **Obligaciones del vendedor.**

- Este tiene que suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de venta, y cualquier otra prueba de conformidad que pueda exigir el contrato.
- Contratar el transporte de la mercancía por una ruta usual y en un forma acostumbrada hasta el punto convenido del lugar de entrega en la frontera y colocará la mercancía a disposición del comprador en el lugar mencionado de entrega en la frontera, en la fecha o dentro del plazo estipulados.
- Facilitar al comprador la orden de entrega que permita al comprador tomar posesión de la mercancía.
- Los gastos a los que tiene que hacer frente son los relativos a la mercancía hasta que haya sido entregada, los gastos de las operaciones de descarga, los gastos de trámites aduaneros necesarios para la exportación, así como los derechos, impuestos y otras cargas oficiales exigibles a la exportación. Es decir, debe pagar todos los gastos relacionados con la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada.
- Dar al comprador aviso suficiente del despacho de la mercancía hacia el lugar mencionado de la frontera, facilitara al comprador los documentos usuales y otra prueba de la entrega de la mercancía en el lugar de la frontera mencionado.
- Pagar los gastos de las operaciones de verificación necesarios para poder entregar la mercancía y prestará al comprador la ayuda precisa para obtener cualquier documento necesario para la importación de la mercancía.

### **Obligaciones del comprador**

- El comprador tiene que pagar el precio según lo dispuesto en el contrato de compraventa, conseguir cualquier licencia de importación y llevar a cabo los trámites aduaneros para la importación de la mercancía.
- Recibir la entrega de la mercancía tan pronto como haya sido puesta a su disposición, así como asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que haya sido puesta a su disposición y pagar todos los gastos desde ese momento y los derechos, impuestos y otras cargas oficiales.

- Cuando tenga el derecho de determinar la fecha dentro de un estipulado plazo y/o el lugar de recepción de la entrega le tiene que dar al vendedor aviso suficiente al respecto.
- Aceptar el documento de transporte y/o cualquier otra prueba de la entrega, pagará los gastos de la inspección previa al embarque, así como todos los gastos y cargar en que se haya incurrido para obtener los documentos y reembolsar los efectuados por el vendedor al prestar su ayuda al respecto.
- Asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que haya sido puesta a su disposición, así como paga todos los gastos relacionados con la mercancía desde dicho momento.
- Asumir costes de aduana.

### **Documentación mínima a aportar por el vendedor**

- Factura comercial.
- Lista de contenido (en el supuesto de que la expedición esté compuesta por más de un bulto).
- Otros documentos dependiendo de las características del producto:
  - Certificado Sanitario.
  - Certificado de Metrología.
  - Certificado de Pesos.
  - Certificado CITES.
  - Otras Certificaciones relativas al producto a tramitar en el país de origen.
  - Certificado de Circulación (EUR1, ATR...) si el destino de la mercancía es un país con el cuál la UE mantiene un Acuerdo Preferencial (el Certificado de Origen es un documento facultativo y no obligatorio).
  - Documento de transporte marítimo Bill of Lading (Master de B/L o House de B/L, o transporte por Carretera CMR, o transporte Aéreo AWB, o transporte por Ferrocarril CIM o transporte multimodal FBL.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.areadepymes.com/?tit=dat-delivered-at-terminal-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcaj>



### **3.6.7. Transporte**

En vista del Incoterm con el cual se va a realizar la negociación, DAT, se va a contratar un tráiler para que movilice un contenedor de 20 pies cargado de producto desde la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, Ecuador; hasta la aduana de la ciudad de Bogotá, Colombia. Serán dos despachos al año, el uno a principios de año y el otro transcurrido el segundo semestre del año.

### **3.6.8. Promoción**

El calzado llevará impreso el logotipo y nombre de la empresa en la plantilla y en la caja, además de la etiqueta en la parte interior detallando lo implementado por el Registro Técnico Colombiano.

### **3.6.9. Precio**

En la producción del calzado de cuero la piel es el principal componente en el zapato y su costo representa un elevado porcentaje del costo total.

#### **Materia prima directa e indirecta:**

Cuero: 45.17%

Suela: 31.09%

Forro: 8.98%

Caja de empaque: 3.61%

Puntera: 2.16%

Plantilla: 1.42%

Otros: 7.59%

TOTAL 100%

Comercialmente la piel se mide tanto por el sistema inglés-americano: pie cuadrado, como por decímetros cuadrados, teniendo un pie cuadrado 9.29 dm<sup>2</sup> El costo de la piel para la fabricación del calzado tiene su origen al comprar la piel y al diseñar los modelos, adicionalmente se debe tener presente los desperdicios debido a las cicatrices, venas, calibres y a la irregularidad misma de la piel.

Un problema importante para los productores de calzado de cuero es el desperdicio de la piel en el proceso de producción ya que al representar el 45% del costo total, una adecuada utilización de esta materia prima le representaría a una empresa que produce normalmente cien mil pares al año (400 pares diarios), un ahorro de un decímetro cuadrado de cuero en cada par, lo que representaría un valor de \$18.000 (dieciocho mil dólares) anuales aproximadamente.

Los desperdicios de la piel se dividen en dos fases:

### **Primera fase**

Espacio que resulta del acomodo de los moldes o troqueles debido a sus áreas irregulares, este desperdicio resulta en la mayoría de los casos inevitable.

### **Segunda fase**

#### Características normales de la piel

- ✓ La silueta o contorno de la piel, ya que los moldes o troqueles no coincidirán con ésta.
- ✓ El área de la piel en relación con el tamaño y forma de los moldes, el desperdicio será menor si el área de la piel es mayor que el área del molde.
- ✓ Consideraciones propias de la manufactura del calzado: como acomodo de las piezas (al hilo o atravesadas).

#### Particularidades especiales de la piel

- ✓ Referentes a los tipos y calidades de piel, pudiendo ser ésta de primera, segunda o tercera; y los defectos que existan en la superficie como garrapatas, tupes, marcas, etc.

La segunda fase significa un desperdicio de entre el 5% y 15% de una banda de cuero promedio que tiene aproximadamente 150 dm<sup>2</sup>.

En valores:

- 1 dm2 de cuero graso: USD \$ 0.18
- 1 banda de cuero: USD \$ 27.00
- 15% desperdicio: USD \$ 4.05

### **3.7. Logística de Exportación**

#### **3.7.1. Requisitos y Trámites para exportar**

Se detalla a continuación el marco legal de la exportación, se describe los trámites, documentos y requisitos necesarios.

#### **Requisitos para ser exportador**

##### **Registro de firmas en el banco Central del Ecuador (Trámite por una sola ocasión)**

a) Personas naturales

Cedula de ciudadanía

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

b) Personas Jurídicas

Registro único de Contribuyentes (RUC)

Comunicación del representante Legal en el que consten nombres, apellidos y cedula de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

c) Instituciones del sector publico

Código de catastro

Oficio del representante legal en el que consten el Código de catastro, los nombres y apellidos y los números de las cedula de Ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

### **Tramites de exportación:**

A) Obtención del visto bueno del formulario único de exportación en la banca privada autorizada por el Banco Central del Ecuador.

Presentar la declaración de exportación, en el formulario Único de Exportación FUE (original y cinco copias).

Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.

No como un requisito obligatorio, sino como un complemento, puede ser necesario una “lista de bultos” (paking list), especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.

- Para el visto bueno los documentos deben ser presentados ante los bancos corresponsales del Banco Central.
- El FUE en general, tiene un plazo de validez indefinido y será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 15 días:
  - a) Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.
  - b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negocios bajo la modalidad de venta en consignación.  
En estos casos, si se permite que se hagan embarques parciales, dentro del plazo de los 15 días.

### **3.7.2. Procedimiento Aduanero**

Después de obtener el visto bueno o no correspondientes al FUE, se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de los productos.

El interesado, entrega la mercadería a la aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.

No se permite la salida de la mercancía si el FUE no está respectivamente legalizado.

La Declaración de las mercancías a exportarse se presenta en la Aduana por parte del interesado, en un plazo, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los siguientes documentos.

- Declaración Aduanera (Formulación Único de Exportación)
- Factura comercial, en original y cuatro copias.
- Original o copia negociable de la documentación de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda).
- RUC de exportador.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite)
- Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Los exportadores están obligados a vender en el país las divisas proveniente de sus exportaciones, por el valor FOB, a los bancos y sociedades financieras privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el mercado libre de cambios, sean o no correspondientes del Banco Central.

#### Fase de Pre Embarque

Se indica con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el Art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página Web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrara el ingreso a Zona Primaria y se embarcaran las mercancías a ser exportadas para su destino final.

### **Fase Post Embarque**

Se presenta la DAU definitiva que es la declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (ultimo día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validara la información de la DAU contra la del manifiesto de carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviara un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduna con el refrendado de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o agente de aduana presentara ante el departamento de Exportaciones de la ciudad por la cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa
- Orden de embarque impresa
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s)
- Documentos(s) de transporte
- Originales de autorizaciones previas (cuando aplique)<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Resoluciones Directorio CAE 706; 707 de junio de 2008  
Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones R. O. 351 del 29 de diciembre 2010  
Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio, del libro V del COPCI R.O. 452 19 de mayo de 2011.

## CAPÍTULO IV

### 4. Estudio Financiero.

#### 4.1 Costos.

##### 4.1.1. Costo Fijo.

Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.

Un costo fijo, es una erogación en que la empresa debe incurrir obligatoriamente, aun cuando la empresa opere a media marcha, o no lo haga, razón por la que son tan importantes en la estructura financiera de cualquier empresa.<sup>27</sup>

Es el caso por ejemplo de los pagos como el arrendamiento, puesto que este, así no se venda nada, hay que pagarlo. Sucede también con casi todos los pagos laborales, servicios públicos, seguros, etc.

Quizás el principal componente de los costos fijos es la mano de obra, por tanto, no es de extrañarnos que cada día las empresas luchen por una mayor flexibilidad laboral que les permite ir convirtiendo esos costos fijos en variables.

Y es que los costos fijos representan un verdadero problema para las empresas, principalmente cuando por alguna razón, sus ingresos o productividad disminuyen, ya que en cualquier caso, tendrán que seguir asumiendo los costos fijos, y a nadie le hace gracia que mientras los ingresos bajen los costos no.

Es por ello que las empresas hacen todo lo posible por disminuir la proporción de costos fijos, puesto que ello le permite adaptarse mejor a los altibajos operativos.

Cuando los costos fijos son elevados, en un periodo poco productivo la empresa puede presentar pérdidas, algo que se puede evitar si los costos fijos se pudieran disminuir en la medida en que la producción disminuye, propiedad que tienen los costos variables.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.gerencie.com/costos-fijos.html>

<sup>28</sup> Cómo implantar el Kaizen en el sitio de trabajo – Masaaki Imai – McGraw Hill – 1998

Lo ideal para una empresa sería que sus costos estuvieran en función de los ingresos producidos, es decir que sólo tuvieran costos variables, algo que es imposible, aunque sí es posible trabajar con un mínimo de costos fijos, y ese debe ser el objetivo de una buena gestión de costos.

En resumen los costos fijos son aquellos en los que incurre la empresa y que en el corto plazo o para ciertos niveles de producción, no dependen del volumen de productos.

#### **COSTOS FIJOS DE LA EMPRESA GAMO'S**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>82.116,00</b>	<b>985.392,00</b>
<b>SUMINISTROS</b>	<b>32,92</b>	<b>395,06</b>
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>423,85</b>	<b>5.086,16</b>
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>235,99</b>	<b>2.831,85</b>
<b>SEGUROS</b>	<b>345,40</b>	<b>4.144,86</b>
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>754,80</b>	<b>9.057,60</b>
<b>HONORARIOS CONTADOR</b>	<b>150,00</b>	<b>1.800,00</b>
<b>ARRIENDO LOCAL COMERCIAL</b>	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>84.058,96</b>	<b>1.008.707,54</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>	<b>1.681,18</b>	<b>20.174,15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85.740,14</b>	<b>1.028.881,69</b>

**Tabla: 02**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### **GASTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA GAMO'S**

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>INTERESES CRÉDITO</b>	<b>5.798,20</b>	<b>69.578,35</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.798,20</b>	<b>69.578,35</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>	<b>115,96</b>	<b>1.391,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.914,16</b>	<b>70.969,91</b>

**Tabla: 03**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### **4.1.2. Costo Variable**

Son los costos que varían en proporción directa al volumen del tipo de producto que se fabrica.

Como su nombre lo indica, el costo variable hace referencia a los costos de producción que varían dependiendo del nivel de producción.



Todo aquel costo que aumenta o disminuye según aumente o disminuya la producción, se conoce como costo variable.<sup>29</sup>

Un ejemplo claro de costo variable es la materia prima, puesto que entre más unidades se produzcan de un bien determinado, más materia prima se requiere, o caso contrario, entre menos unidades se produzcan, menos materia prima se requiere.

Igual sucede con los envases y empaques, puesto que su cantidad depende directamente de las cantidades de bienes producidos.

El costo variable es importante, puesto que este permite maximizar los recursos de la empresa, puesto que esta sólo requerirá de los costos que estrictamente requiera la producción, según su nivel.

Los costos de producción de una empresa, será más eficiente entre mayor sea el porcentaje de costos variables. Una empresa que hipotéticamente tuviera un 100% de costo variable, quiere decir que si en un mes no produce nada, tendrá cero costo, pero si sus costos variables fueran de un 50%, en un mes que no se produzca nada, en el que no se obtenga ningún ingreso, aun así tendrá que correr con un alto costo fijo.

#### **4.1.3. Costo de Producción**

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo pesquero conozca de costos de producción.

---

<sup>29</sup> Samuelson, Paul; Curso de Economía Moderna. Madrid, Ediciones Aguilar, Decimosexta edición, 1979.

El costo de producción tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Todo lo que no sea materia prima, materiales, y mano de obra directa, pero que estén relacionados directamente con el proceso de la producción, puede describirse como gastos de fabricación o costos indirectos de producción; como la mano de obra indirecta, las depreciaciones, las amortizaciones, los combustibles y lubricantes, la energía eléctrica, los materiales que no se identifican o cuantifican fácilmente, etc.

### **COSTOS DE PRODUCCIÓN**

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	<b>12.100,00</b>	<b>145.200,00</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>77.880,00</b>	<b>934.560,00</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>7.300,00</b>	<b>87.600,00</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>97.280,00</b>	<b>1.167.360,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>	<b>1.945,60</b>	<b>23.347,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>99.225,60</b>	<b>1.190.707,20</b>

**Tabla: 04**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### **4.1.4. Costos y Gastos Administrativos**

##### **4.1.4.1. Costos administrativos**

Son las erogaciones que corresponden a las oficinas generales, el departamento de contabilidad, la oficina de personal, el departamento de crédito y cobranza y demás actividades distintas de la venta de mercancías. Es una subdivisión de los gastos de operación.

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>OPERATIVO</b>													
Vendedores	3	500,00	1.500,00	125,00	66,00	62,50	182,25	125,00	2.060,75	24.729,00	26.066,84	27.477,05	28.963,56
Guardia	1	300,00	300,00	25,00	22,00	12,50	36,45	25,00	420,95	5.051,40	5.324,68	5.612,75	5.916,40
Chofer	1	350,00	350,00	29,17	22,00	14,58	42,53	29,17	487,44	5.849,30	6.165,75	6.499,31	6.850,93
bodegueros	5	400,00	2.000,00	166,67	110,00	83,33	243,00	166,67	2.769,67	33.236,00	35.034,07	36.929,41	38.927,29
cortadores	17	500,00	8.500,00	708,33	374,00	354,17	1.032,75	708,33	11.677,58	140.131,00	147.712,09	155.703,31	164.126,86
destalladores	6	350,00	2.100,00	175,00	132,00	87,50	255,15	175,00	2.924,65	35.095,80	36.994,48	38.995,88	41.105,56
aparadores	25	300,00	7.500,00	625,00	550,00	312,50	911,25	625,00	10.523,75	126.285,00	133.117,02	140.318,65	147.909,89
jefe de aparador	1	400,00	400,00	33,33	22,00	16,67	48,60	33,33	553,93	6.647,20	7.006,81	7.385,88	7.785,46
armadores	25	300,00	7.500,00	625,00	550,00	312,50	911,25	625,00	10.523,75	126.285,00	133.117,02	140.318,65	147.909,89
pulidores	5	300,00	1.500,00	125,00	110,00	62,50	182,25	125,00	2.104,75	25.257,00	26.623,40	28.063,73	29.581,98
pegadores	16	300,00	4.800,00	400,00	352,00	200,00	583,20	400,00	6.735,20	80.822,40	85.194,89	89.803,94	94.662,33
jefes de planta	3	500,00	1.500,00	125,00	66,00	62,50	182,25	125,00	2.060,75	24.729,00	26.066,84	27.477,05	28.963,56
mostrador	2	350,00	700,00	58,33	44,00	29,17	85,05	58,33	974,88	11.698,60	12.331,49	12.998,63	13.701,85
rayadores	16	300,00	4.800,00	400,00	352,00	200,00	583,20	400,00	6.735,20	80.822,40	85.194,89	89.803,94	94.662,33
empacador	3	300,00	900,00	75,00	66,00	37,50	109,35	75,00	1.262,85	15.154,20	15.974,04	16.838,24	17.749,19
troqueladores	2	300,00	600,00	50,00	44,00	25,00	72,90	50,00	841,90	10.102,80	10.649,36	11.225,49	11.832,79
cosedores	16	292,00	4.672,00	389,33	352,00	194,67	567,65	389,33	6.564,98	78.779,78	83.041,76	87.534,32	92.269,93
arregladores	13	292,00	3.796,00	316,33	286,00	158,17	461,21	316,33	5.334,05	64.008,57	67.471,43	71.121,64	74.969,32
plantadores	6	400,00	2.400,00	200,00	132,00	100,00	291,60	200,00	3.323,60	39.883,20	42.040,88	44.315,29	46.712,75
<b>SUBTOTAL:</b>			<b>55.818,00</b>	<b>4.651,50</b>	<b>3.652,00</b>	<b>2.325,75</b>	<b>6.781,89</b>	<b>4.651,50</b>	<b>77.880,64</b>	<b>934.567,64</b>	<b>985.127,75</b>	<b>1.038.423,17</b>	<b>1.094.601,86</b>
IMPREVISTOS 2%									1.557,61	18.691,35	19.702,56	20.768,46	21.892,04
<b>TOTAL PRODUCCIÓN:</b>									<b>79.438,25</b>	<b>953.259,00</b>	<b>1.004.830,31</b>	<b>1.059.191,63</b>	<b>1.116.493,90</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>													
Gerente General	1	1.000,00	1.000,00	83,33	22,00	41,67	121,50	83,33	1.351,83	16.222,00	17.099,61	18.024,70	18.999,84
secretaría	1	350,00	350,00	29,17	22,00	14,58	42,53	29,17	487,44	5.849,30	6.165,75	6.499,31	6.850,93
contador	2	300,00	600,00	50,00	44,00	25,00	72,90	50,00	841,90	10.102,80	10.649,36	11.225,49	11.832,79
<b>SUBTOTAL:</b>			<b>1.950,00</b>	<b>162,50</b>	<b>88,00</b>	<b>81,25</b>	<b>236,93</b>	<b>162,50</b>	<b>2.681,18</b>	<b>32.174,10</b>	<b>33.914,72</b>	<b>35.749,51</b>	<b>37.683,55</b>
IMPREVISTOS 2%									53,62	643,48	678,29	714,99	753,67
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN:</b>									<b>2.734,80</b>	<b>32.817,58</b>	<b>34.593,01</b>	<b>36.464,50</b>	<b>38.437,22</b>
<b>TOTAL TALENTO HUMANO:</b>									<b>82.173,05</b>	<b>986.076,58</b>	<b>1.039.423,32</b>	<b>1.095.656,12</b>	<b>1.154.931,12</b>

**Tabla: 05**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### 4.1.4.2. Gastos de administración

El presupuesto de ventas es comúnmente usado como el punto de partida para estimar los gastos de venta y administrativos. Por ejemplo, un incremento en ventas presupuestado puede requerir más publicidad. La siguiente tabla muestra un presupuesto de gastos de venta y administrativos para la empresa GAMOS.

A menudo, programas de soporte detallados son preparados para los puntos mayores en el presupuesto de gastos de venta y administrativos. Por ejemplo, un programa de gastos de publicidad para el departamento de mercadotecnia debe incluir los medios de publicidad que serán usados (periódico, correo directo, televisión) cantidades (pulgadas de columna, número de piezas, minutos), y el costo por unidad. La atención a estos detalles resulta en presupuestos realísticos.

SUMINISTRO	UNIDADES	VALOR	VALOR ANUAL
Papel Bond	4	4,50	18,00
Caja de esferos	3	1,25	3,75
Tintas correctoras	6	0,90	5,40
Sellos	6	9,00	54,00
Cinta adhesiva	6	0,90	5,40
Resaltadores	6	1,25	7,50
Goma	4	0,75	3,00
Caja de clips	3	1,35	4,05
Caja de grapas	3	1,35	4,05
Carpetas con bincha	12	0,70	8,40
Caja Lapices	3	0,80	2,40
Tintas impresoras	6	30,00	180,00
Tijeras	4	0,50	2,00
Cinta de embalaje	6	2,10	12,60
Papel absorbente	5	8,00	40,00
Jabon Liquido	6	3,46	20,76
Desinfectante	4	3,50	14,00
Escoba	3	1,50	4,50
Trapeador	3	1,75	5,25
<b>SUBTOTAL</b>			<b>395,06</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>			<b>7,9012</b>
<b>TOTAL</b>			<b>402,96</b>

**Tabla: 06**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

### GASTOS PUESTA EN MARCHA

DETALLE	VALOR
Anuncio de periódico	\$ 130,00
Servicios Básicos	\$ 45,00
Arriendo( primer mes)	\$ 1.000,00
Garantía Local	\$ 1.800,00
Instalaciones y adecuaciones	\$ 600,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.575,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>	<b>\$ 71,50</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 3.646,50</b>

**Tabla: 07**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

## PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

PUBLICIDAD	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Tarjetas de presentación (100)	1	15,00	15,00	180,00
Hojas volantes (100)	1	20,00	20,00	240,00
Medios escrita	2	100,00	200,00	2.400,00
Radio	1	50,00	50,00	50,00
Rotulo	1	250,00	250,00	250,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>535,00</b>	<b>3.120,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>			<b>10,70</b>	<b>62,40</b>
<b>TOTAL</b>			<b>545,70</b>	<b>3.182,40</b>

**Tabla: 08**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

### 4.1.5. Costos de Ventas

El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende.

En términos simples y prácticos el costo de ventas es, lo que le cuesta a la empresa lo que vende. Lo anterior significa que, de todo lo que compra la empresa y dispone para vender en un período determinado, únicamente aquello que venda constituye el costo de ventas.

### 4.1.6. Costo Total

El costo total es la suma de todos los costos en que incurre la empresa durante el proceso productivo. Estos costos son: costo de las materias primas, costo de la mano de obra, mantenimiento de la planta y parte proporcional de la depreciación de la maquinaria y el equipo.

Se pueden calcular sumando los costos fijos totales y los variables totales, porque:

Costo Total= Costos Fijos Totales + Costos Variables Totales

## COSTOS TOTALES DEL PROYECTO

COSTO DE PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA DIRECTA	148.104,00	155.509,20	163.284,66	171.448,89	180.021,34
MANO DE OBRA DIRECTA	953.259,00	79.437,60	47.492,69	49.297,99	51.965,01
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	89.352,00	93.819,60	98.510,58	103.436,11	108.607,91
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>1.190.715,00</b>	<b>328.766,40</b>	<b>309.287,93</b>	<b>324.182,99</b>	<b>340.594,26</b>
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS AMINISTRATIVOS</b>	<b>1.028.881,69</b>	<b>34.708,98</b>	<b>36.284,27</b>	<b>37.944,79</b>	<b>39.695,13</b>
TALENTO HUMANO	1.005.099,84	29.118,13	30.693,43	32.353,94	34.104,29
SUMINISTROS	402,96	402,96	402,96	402,96	402,96
DEPRECIACIONES	5.187,89	5.187,89	5.187,89	5.187,89	5.187,89
MANTENIMIENTO	2.888,49				
SEGUROS	4.227,76				
SERVICIOS BÁSICOS	9.238,75				
HONORARIOS CONTADOR	1.836,00				
ARRIENDO LOCAL COMERCIAL	-	-	-	-	-
<b>GASTOS VENTAS</b>	<b>3.182,40</b>	<b>3.182,40</b>	<b>3.182,40</b>	<b>3.182,40</b>	<b>3.182,40</b>
PUBLICIDAD	3.182,40	3.182,40	3.182,40	3.182,40	3.182,40
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>70.969,91</b>	<b>58.207,04</b>	<b>10.353,61</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
INTERESES PRESTAMO	70.969,91	58.207,04	10.353,61	-	-
<b>COSTOS TOTALES DEL PROYECTO</b>	<b>2.293.749,00</b>	<b>424.864,82</b>	<b>359.108,22</b>	<b>365.310,17</b>	<b>383.471,79</b>

**Tabla: 09**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

## 4.2. Inversiones

### 4.2.1. Inversiones Fijas

Son aquellos desembolsos de dinero que se efectúa para la adquisición de determinados activos, que van a servir para el normal funcionamiento de la planta.

Dentro de estos podemos considerar a los siguientes:

Terrenos, edificaciones, maquinarias, equipos de oficina, muebles y enseres, vehículos, estudios de pre inversión, gastos de instalación, intereses durante el período de pre inversión.

Capital de trabajo: Se refiere al capital necesario que se debe disponer para el adecuado y normal funcionamiento de la planta.

Este capital depende principalmente de las características del producto, así como la distancia de la fuente de insumos y materias primas.

Dentro de los principales tenemos:

Materiales indirectos (combustibles, aceites, productos químicos, materiales de limpieza, etc.), remuneraciones, gastos varios, productos terminados, envases, cuentas por cobrar.<sup>30</sup>

El capital de trabajo se determina mediante el cálculo de las necesidades o requerimientos mensuales.

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>736.695,03</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>164.060,40</b>
TERRENO	51.000,00
CONSTRUCCIONES	35.169,60
MAQUINARIA Y EQUIPO	60.000,00
BIENES DE CONTROL	2.577,54
MUEBLES Y ENSERES	10.626,36
EQUIPOS OFICINA	1.830,90
EQUIPOS COMPUTACIÓN	2.856,00

**Tabla: 10**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### 4.2.2. Inversiones Intangibles

Las inversiones intangibles son aquellas que no tienen una existencia física, su valor se limita a los derechos y beneficios esperados que su posesión confiere al Estado.

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
HONORARIOS PROFESIONALES	500,00
PATENTE MUNICIPAL	200,00
PERMISO SANITARIO	120,00
PERMISO DE BOMBEROS	100,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>920,00</b>
IMPREVISTOS 2%	18,40
<b>TOTAL</b>	<b>938,40</b>

**Tabla: 11**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

<sup>30</sup> Héctor Jaime Correa Pinzón, LACONTABILIDADDE GESTIONEN COLOMBIA, (Capítulo de la obra: La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica. Ediciones AIC-AECA. 1996.

### 4.3. Capital

#### 4.3.1. Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados

Se utilizara el Período a financiero que es el que calcula el capital de trabajo en función del financiamiento necesario para producir un bien o un servicio, desde el momento en que realiza el primer desembolso de dinero hasta el momento en que recupera dicha inversión.<sup>31</sup>

DETALLE	VALOR BIMENSUAL	VALOR ANUAL
<b>PRODUCCIÓN ZAPATOS A Y B</b>		
MATERIA PRIMA DIRECTA	24.200,00	145.200,00
MANO DE OBRA DIRECTA	155.760,00	934.560,00
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	14.600,00	87.600,00
<b>PRODUCCIÓN ZAPATO C</b>		
MATERIA PRIMA DIRECTA	24.200,00	145.200,00
MANO DE OBRA DIRECTA	155.761,27	934.567,64
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	14.600,00	87.600,00
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
TALENTO HUMANO	164.232,00	985.392,00
SUMINISTROS	65,84	395,06
MANTENIMIENTO	471,98	2.831,85
SEGUROS	690,81	4.144,86
SERVICIOS BÁSICOS	1.509,60	9.057,60
HONORARIOS CONTADOR	300,00	1.800,00
ARRIENDO LOCAL COMERCIAL	-	-
<b>VENTAS</b>		
PUBLICIDAD	520,00	3.120,00
SUBTOTAL	556.911,50	3.341.469,02
IMPREVISTOS 2%	11.138,23	66.829,38
<b>TOTAL</b>	<b>568.049,73</b>	<b>3.408.298,40</b>

**Tabla: 12**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

<sup>31</sup> Gonzalez ayala, martha. principios de la contabilidad generalmente aceptadas y normas contables profesionales.



#### 4.4. Ingresos

Actualmente las ventas ascienden a 11088 pares por lo que la empresa percibe un ingreso anual de:

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ZAPATOS A (INDUSTRIAL)	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
CANTIDAD (unidad)	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
VALOR UNITARIO	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
ZAPATOS B (CASUAL)	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
CANTIDAD (unidad)	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
VALOR UNITARIO	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
ZAPATOS C (ESCOLAR)	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
CANTIDAD (porcion)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
VALOR UNITARIO	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
INGRESOS CON INFLACIÓN	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00

**Tabla: 13**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

La empresa fabrica 120000 pares de zapatos de los diferentes tipos lo que da razón de sus ingresos de 4000000 de dólares anuales.

#### 4.5. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en que los ingresos y egresos son iguales, es decir la utilidad es igual a cero. Para el cálculo utilizamos la siguiente formula:

Punto de Equilibrio para determinar la cantidad

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo unitario}}$$

$$\begin{aligned}
 PE (Q) &= \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}} \\
 PE (Q) &= \frac{1.112.640,75}{31,67 - 49,63} \\
 PE (Q) &= (61.931)
 \end{aligned}$$

$$PE (\$) = \frac{COSTO FIJO}{1 - \frac{COSTO VARIABLE UNIT}{INGRESOS}}$$

$$PE (\$) = \frac{1.112.640,75}{1 - \frac{49,63}{31,67}}$$

$$PE (\$) = (1.961.145,75)$$

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	1.112.640,75	123.104,39	111.539,56	98.487,88	83.769,25
Costo Variable	2.381.422,20	1.511.768,45	1.540.927,07	1.571.610,33	1.603.898,08
Ingresos	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
<b>PUNTO EQUILIBRIO EN VALOR</b>	<b>2.749.675,05</b>	<b>197.898,60</b>	<b>181.433,51</b>	<b>162.227,47</b>	<b>139.842,55</b>
Unidades					
Costo Variable Unitario	49,63	47,04	44,30	41,74	39,34
Precio de venta unitario	31,67	31,67	31,67	31,67	31,67
<b>PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES</b>	<b>- 61.931</b>	<b>- 8.008</b>	<b>- 8.828</b>	<b>- 9.777</b>	<b>- 10.912</b>

**Tabla: 14**

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

### GRÁFICO MANUAL

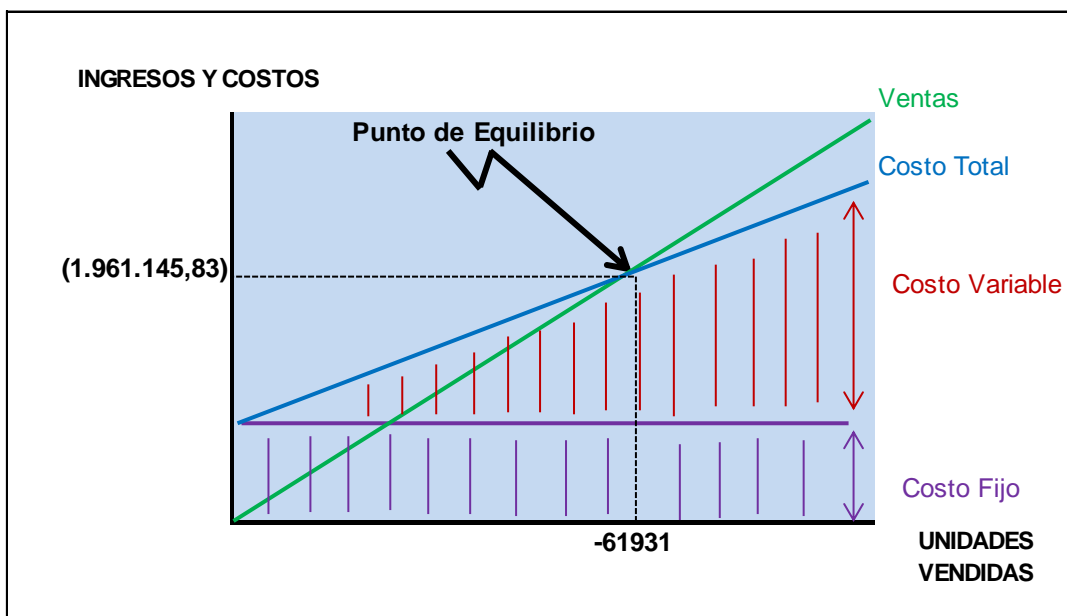


Grafico: 07

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### **4.6. Estado de Resultados**

El Estado de Resultados también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias es un documento que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio, mientras que el balance general solo muestra la utilidad más no la forma como se obtuvo, razón por la cual el estado de resultados se considera como un estado complementario del balance general.

Para facilitar el estudio del estado de resultados es necesario conocer cada una de las cuentas que forman parte del mismo. La primera parte la componen las cuentas de ingreso y costo y la segunda la componen las cuentas de gastos

Para determinar la utilidad o pérdida en ventas es necesario conocer los siguientes resultados: Ventas Netas, Compras Totales o Brutas, Compras Netas y Costo de lo Vendido.

- ✓ Las ventas netas se determinan restando de las ventas totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre ventas.
- ✓ Las compras totales o brutas se determinan sumando a las compras el valor de los gastos de compra.
- ✓ Las compras netas se obtienen restando de las compras totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre compras.
- ✓ El costo de lo vendido se obtiene sumando el inventario inicial, el valor de las compras netas y restando de la suma total del inventario final.
- ✓ Los gastos de operación están constituidos por la suma de los gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

Después conocer los resultados mencionados anteriormente, procedemos a obtener la utilidad neta o líquida del ejercicio misma que consiste en restar de la utilidad bruta los gastos de operación.

Para comprobar que el estado de resultados complementa al balance general la utilidad o pérdida que arroje dicho estado de ser igual al aumento o disminución que se obtenga de comparar el capital del balance anterior con el capital del balance actual, además que el inventario final de mercancías debe ser el mismo en los dos documentos.

De acuerdo con todo lo anterior, los únicos puntos de relación entre ambos estados son la utilidad o pérdida del ejercicio y el inventario final de mercancías.

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	2.381.422,20	1.511.768,45	1.540.927,07	1.571.610,33	1.603.898,08
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.618.577,80</b>	<b>2.488.231,55</b>	<b>2.459.072,93</b>	<b>2.428.389,67</b>	<b>2.396.101,92</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.028.881,69	985.392,00	985.392,00	985.392,00	985.392,00
(-) GASTOS DE VENTAS	3.182,40	3.354,57	3.536,05	3.727,35	3.929,00
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>586.513,72</b>	<b>1.499.484,98</b>	<b>1.470.144,88</b>	<b>1.439.270,32</b>	<b>1.406.780,92</b>
(-) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	4.584,90				
(-) GASTOS FINANCIEROS	70.969,91	57.065,73	43.105,17	27.529,11	10.150,60
<b>= UTILIDAD ANTES DE REPARTO</b>	<b>520.128,70</b>	<b>1.442.419,25</b>	<b>1.427.039,71</b>	<b>1.411.741,21</b>	<b>1.396.630,32</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	78.019,31	216.362,89	214.055,96	211.761,18	209.494,55
<b>= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>442.109,40</b>	<b>1.226.056,37</b>	<b>1.212.983,76</b>	<b>1.199.980,03</b>	<b>1.187.135,77</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA	106.106,26	281.992,96	266.856,43	263.995,61	261.169,87
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>336.003,14</b>	<b>944.063,40</b>	<b>946.127,33</b>	<b>935.984,42</b>	<b>925.965,90</b>

Fuente: Fabrica Gamos  
Elaborado por: El Autor

### 4.7. Flujo Neto de Efectivo

El flujo neto de efectivo es la diferencia entre los Ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de Inversión con la técnica de "Valor Presente".

Al tratar el Flujo Neto Efectivo significa considerar en cuenta el Valor del Dinero en Función del Tiempo, al retrotraer mediante la tasa de Interés (tasa de intercambio intertemporal del Dinero) los flujos netos de Dinero a la fecha de inicio del proyecto.

### FLUJO DE CAJA

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>336.003,14</b>	<b>944.063,40</b>	<b>946.127,33</b>	<b>935.984,42</b>	<b>925.965,90</b>
(+) APOORTE DE CAPITAL	43.805,60					
(+) DEPRECIACIONES		89.352,00	93.819,60	98.510,58	103.436,11	108.607,91
(+) VALOR RESIDUAL						39.207,61
(+) CAPITAL DE TRABAJO						568.049,73
(-) INVERSIONES	736.695,03				2.856,00	
(+) PRÉSTAMO	102.213,05					
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA		108.129,47	120.642,09	134.602,65	150.178,71	167.557,22
<b>= FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>(590.676,38)</b>	<b>317.225,67</b>	<b>917.240,91</b>	<b>910.035,26</b>	<b>886.385,82</b>	<b>1.474.273,94</b>

Fuente: Fabrica Gamos  
Elaborado por: El Autor

#### 4.8. Estado de Situación Final

El Estado de Situación Final es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro.

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINAL

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVO</u>	
Corrientes		A corto Plazo	-
Efectivo	568.809,75	Proveedores	-
Inventarios	<u>2.577,54</u>		
		A largo plazo	681.870,15
Fijos		Préstamo Bancario	681.870,15
No depreciables			
Terreno	51.000,00		
Depreciables			
Maquinaria y Equipo	60.000,00		
Construcciones	35.169,60		
Muebles y Enseres	10.626,36	<u>PATRIMONIO</u>	55.584,90
Equipos de Oficina	1.830,90	Capital social	55.584,90
Equipo de Computación	<u>2.856,00</u>		
Diferidos e Intangibles	4.584,90		
Gastos de Constitución	<u>4.584,90</u>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>737.455,05</b>	<b>TOTAL pasivo + PATRIMONIO</b>	<b>737.455,05</b>

Fuente: Fabrica Gamos  
Elaborado por: El Autor

## 4.9. Evaluación del Estudio del Proyecto

### 4.9.1. Tasa Interna de Retorno

“La tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual”.

Por el criterio del TIR, un proyecto se considera rentable cuando ésta es mayor que la tasa de descuento.

#### CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

$$TIR = 30,08\%$$

Fuente: Fabrica Gamos  
Elaborado por: El Autor

### 4.9.2. Valor Actual Neto

El valor actual neto permite actualizar los flujos de fondos de un proyecto, para conocer las utilidades que generará la inversión en la empresa. Para el cálculo del VAN se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_o$$

**En donde:**

**BN<sub>t</sub>** = Flujo de efectivo en un períodos

**i** = TMAR del proyecto

**t** = período

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) <sup>n</sup>	FNC/(1+i) <sup>n</sup>
0	-590.676,38			-590.676,38
1	317.225,67	317.225,67	1,16	273.470,41
2	917.240,91	1.234.466,58	1,34	684.508,14
3	910.035,26	2.144.501,84	1,54	590.931,99
4	886.385,82	3.030.887,66	1,78	497.969,56
5	1.474.273,94	4.505.161,60	2,06	715.666,96
<b>SUMAN</b>	<b>4.505.161,60</b>			<b>2.171.870,68</b>

$$\text{VAN} = -I + S (\text{FNC}/(1+i)^n)$$

VAN > 0 = PROYECTO VIABLE

VAN < 0 = PROYECTO NO

VIABLE

**VAN = 2.171.870,68 PROYECTO VIABLE**

Tabla: 15

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

### 4.9.3. Periodo de recuperación de la Inversión

El período de recuperación explica el momento en el cual la inversión inicial se recupera, en función de los flujos actualizados en cada periodo del horizonte del proyecto.

#### PRI DEL PROYECTO

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(590.676,38)	(590.676,38)	(590.676,38)
1	317.225,67	273.470,41	(317.205,97)
2	917.240,91	684.508,14	367.302,17
3	910.035,26	590.931,99	958.234,16
4	886.385,82	497.969,56	1.456.203,72
5	1.474.273,94	715.666,96	2.171.870,68

FNC = Flujo Neto de Caja

FNCA = Flujo Neto de Caja Actualizado

FNCAA = Flujo Neto de Caja Actualizado Acumulado

Tabla: 16

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

### 4.9.4. Relación Beneficio-Costo

La razón beneficio costo expresa el rendimiento en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida. Este valor debe ser mayor que la

unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el valor actual neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar.

$$\frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

**Donde:**

**Y = ingresos**

**i = TMAR**

**t = período**

### RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO

AÑOS	BENEFICIOS (INGRESOS)	COSTOS (EGRESOS)	Coefficiente (1+i) <sup>n</sup>	VALOR ACTUALIZADO DE BENEFICIOS	VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS
			i = 14.82%		
0			100,00%	-	-
1	4.000.000,00	3.494.062,95	115,57%	3.461.188,39	3.023.402,52
2	4.000.000,00	1.634.872,84	133,56%	2.994.956,26	1.224.093,16
3	4.000.000,00	1.652.466,63	154,35%	2.591.526,96	1.070.602,95
4	4.000.000,00	1.670.098,21	178,38%	2.242.440,75	936.274,07
5	4.000.000,00	1.687.667,33	206,15%	1.940.377,47	818.677,92
				13.230.489,83	7.073.050,63
B/C=		1,87			

Tabla: 17

Fuente: Fabrica Gamos

Elaborado por: El Autor

#### 4.9.5. Indicadores Financieros

Son índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas a través del tiempo. Dentro de los más importantes se pueden citar los siguientes: Razones de Ingresos por Ventas, Indicador de liquidez más común que se utiliza para medir el margen de seguridad que la empresa debe mantener para cubrir las



fluctuaciones de su flujo de efectivo, como resultado de las operaciones de activo y pasivo que realiza.<sup>32</sup>

La proporción mínima de esta razón debe ser de 1 a 1; sin embargo, la práctica indica que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como tener una relación menor al 0.5. Indica el grado de apoyo del volumen de ventas por el capital invertido. A mayor valor de la razón se denota una mayor rentabilidad del patrimonio o capital contable y viceversa. El resultado muestra las necesidades requeridas de ventas por cada peso de activo circulante. Entre mayor sea su valor respecto a la unidad, se mostrará una mejor posición de liquidez de la entidad.

Razones de rentabilidad y rotación.

Esta razón financiera muestra la estabilidad y solvencia financiera de la entidad, entre mayor sea su valor con respecto a la unidad mejor será el rendimiento del capital contable y en consecuencia, se apreciará una mayor eficiencia de la política administrativa.

Índice financiero.

Expresa la velocidad del movimiento de inventarios de la entidad, el aumento de inventarios puede representar existencias adicionales por la expansión de la empresa, una mayor inversión en comparación a las necesidades, o una combinación de ambas, en cuyo caso, baja la rotación.

Si la rotación es baja, es señal de riesgo para la entidad; por lo anterior, el índice debe ser menor a la unidad para indicar la solvencia de la empresa. Permite evaluar el grado de eficiencia de la cartera de clientes de una empresa.

Entre más se aproxime a la unidad el resultado de este indicador, mostrará que la cartera de clientes es rentable; en caso contrario se debe modificar la cartera, siempre y cuando las ventas netas aumenten de manera más que proporcional a los clientes, a fin de lograr una liquidez razonable para la empresa que no implique mayores costos de cobranzas, sobre todo en las operaciones a crédito. Indica el grado de rentabilidad de la inversión.

---

<sup>32</sup> [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INDICADORES\\_FINANCIEROS.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INDICADORES_FINANCIEROS.htm)

## ÍNDICES DEL PROYECTO

### ENDEUDAMIENTO

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = \frac{681.870,15}{737.455,05}$$

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = 0,92$$

$$\text{ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{ÍNDICE ENDEUDAMIENTO} = \frac{681.870,15}{55.584,90}$$

$$\text{ÍNDICE ENDEUDAMIENTO} = 12,27$$

### RENTABILIDAD

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{RENT. VENTAS AÑO 1} = \frac{329.797,18}{4.000.000,00} \quad \frac{944.021,72}{4.000.000,00}$$

$$\text{RENT. VENTAS AÑO 1} = 8,24\% \quad 23,60\%$$

Fuente: Fabrica Gamos  
Elaborado por: El Autor

#### 4.10. Evaluación Social

La fábrica pone a disposición un calzado 100% cuero, material natural de excelente calidad; donde manifiesta lo saludable de utilizar artículos naturales, hecho a mano con precios cómodos y accesibles al cliente frente a la competencia.

Por lo expuesto la fábrica está muy pendiente por mantener la satisfacción gratificante del cliente para que garantice el retorno del mismo, confeccionando diseños exclusivos al gusto, bajo pedido y sobre medida; esto hace que más personas adquieran los productos que esta ofrece, de tal forma que incremente las ganancias, y a través de los mismos se pueda contribuir con el bienestar social.

En la actualidad existen disposiciones en cuanto a la labor social, que la fábrica tiene que establecer, por lo que se pone en consideración el “modelo de costos por órdenes de producción” el mismo que ayudara a reducir costos e incrementar utilidades, y así presupuestar una acción social para la sociedad, sin que afecte el capital de trabajo y utilidades del factor humano, para que la fábrica siga manteniendo la estabilidad económica.

#### **4.11. Evaluación Medio Ambiental**

La industria de las plantas de calzado como otras tantas industrias ocasiona contaminación al medio ambiente por los desperdicios generados en los procesos de producción, por los gases generados por la utilización de agentes químicos, entre otros.

Al tener un mejoramiento en los procesos de producción se llevara a cabo planes para la minimización de desperdicios, se promoverá el reciclaje, y utilizar productos biodegradables para el desarrollo de las actividades diarias en la producción.

Existe un porcentaje favorable de conocimiento, en cuanto a la contaminación contra el medio ambiente, por la utilización de ciertos productos para la elaboración de este producto natural como es el cuero, los mismos que son perjudiciales para la salud humana.

Por esta razón la empresa Gamos cuenta con controles en cada área de proceso para minimizar la contaminación y para que se tomen decisiones oportunas en cuanto a en la reducción y optimización y aglomeración de productos inservibles, previniendo enfermedades y contaminaciones que provoca la utilización exagerada de químicos, de esta manera preservar el medio ambiente y mantener un factor humano saludable y en excelentes condiciones para trabajar; así la fábrica no perderá capital humano, todo lo contrario se reducirán costos, en base a la inversión de los mismos.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Conclusiones y Recomendaciones.**

#### **5.1. Conclusiones.**

- La marca Gamo's le ha permitido a la empresa ser uno de los principales competidores en la producción y comercialización de calzado y esto ha ocasionado que esta sea una empresa con solidez y confianza.
- Con la optimización de los recursos que esta dispone, esto permitirá incrementar la rentabilidad, imagen, calidad y por ende alcanzar los objetivos propuestos.
- Al analizar las fortalezas de la empresa Calzado Gamo's, se puede notar la clara aceptación del producto en el mercado ya que se conjuga un proceso técnico con el ancestral.
- Por la alta rentabilidad de la empresa es factible la exportación hacia Colombia ya que cumple con todos los requisitos de exportación y además el nuevo nicho cumple con las expectativas y es un mercado donde hay gran aceptación en la adquisición de calzado.

## **5.2. Recomendaciones**

- Ejecutar las propuestas de mejoramiento a los procesos analizados, para ganar tiempo y costos que actualmente se está perdiendo en la empresa lo que ayudara a cumplir con los objetivos de la empresa, y mejor la rentabilidad, la satisfacción de las necesidades del cliente, la imagen y ser lo que históricamente la empresa ha alcanzado.
  
- La marca Gamo`s se ha consolidado durante muchos años y es una ventaja sobre el resto de competidores, es importante que todo el personal se comprometa con la empresa y que esta marca sea no solo reconocida a nivel nacional sino internacional.
  
- Utilizar los factores de éxito e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos en forma oportuna y corregida a tiempo, mejorando así las actividades de la empresa.
  
- Reforzar Áreas de Gestión Estratégica como Medio Ambiente (ISO14001), Seguridad (OHSAS 18001), Responsabilidad Social (TIC)

## **RESUMEN**

La Presente Investigación es un Proyecto de Exportación de Calzado en la Línea Trekking de la Empresa Calzado Gamo's, Ubicada en la Ciudad de Ambato - Provincia de Tungurahua, con destino Bogotá – Colombia, para determinar la posible aceptación del producto y la capacidad exportable del mismo.

El Ecuador tradicionalmente ha tenido una oferta muy limitada en lo concerniente a la producción exportable, que en su gran mayoría corresponden a productos tradicionales altamente conocidos como lo son el petróleo, banano, cacao, café, y flores; los cuales representan en promedio el 75% del total de las exportaciones de los últimos cuatro años.

Es por esto que el presente estudio se enfoca en la producción y exportación de un producto industrializado no tradicional como lo es el Calzado en la Línea Trekking, en vista de que se lo ha venido realizando por medio de intermediarios los cuales adquieren el producto a precios bajos y los comercializan con grandes índices de utilidad.

Con esto el país logrará la diversificación de las exportaciones y crear productos con valor agregado que sean muy cotizados en el exterior y que le permitan mejorar su competitividad. Por consiguiente la empresa tendrá beneficios económicos, además de un aumento productivo; puesto que ampliará su mercado, dándole herramientas competitivas a nivel internacional acordes a la globalización industrial que rodea este sector.

Para lo cual debemos tener en cuenta la calidad del producto que vamos a ofertar, en vista que se pretende cumplir con las necesidades de los habitantes del mercado Bogotá – Colombia, además de buscar posicionamiento en el mercado antes mencionado haciendo utilización de los tratados bilaterales vigentes con nuestro país vecino en términos de Libre Comercio.

## **SUMMARY**

The present investigation is a Footwear Exporting Project for Gamo's Trekking Footwear Line Enterprise which is located in Ambato city, Tungurahua province, the work was conducted with the purpose of delivering the product to Bogotá, Colombia, in order to possibly determining product acceptance and exportable capability.

Ecuador has traditionally had a restricted exportable supply which was mostly concerned with exporting highly traditional known products such as oil, banana, cacao, coffee, and flowers which represent an average 75 percent of the whole exports in the last four years.

For that reason, this study focuses on production and exportation of a non-traditionally industrialized product like the Trekking Footwear Line; this in view that the commercialization has been carried out by means of intermediates who purchase products at low prices and sell them with greater profit indexes.

Through this project, the country will gain both export diversification and value added product making which in turn will be highly valued abroad and will allow competitiveness improvement. Therefore, the enterprise will get economic benefit and productive growth since marketability will broaden by providing international wide competitive tools that should be in accordance to industrial globalization surrounding this sector.

It is important to take into account the quality of the product that is to be offered in view that the trekking footwear together with its positioning in the market should fulfill with the inhabitants' needs from Bogotá, Colombia, taking advantage from the utilization of current bilateral agreements on free trade.

## BIBLIOGRAFÍA

- SCHOEDER, Administración de operaciones, México: Editorial McGraw-Hill.
- ARBOLEDA VELEZ Germán, (1998), “Proyectos”, Formulación, Evaluación y Control, 2ª Edición, Bogotá: AC Editores.
- AVALOS, Juan Alberto, (2007), Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Quito: Seracomp.
- BARNETT H., R. (1986): Administración de Proyectos, Bogotá: ESAP Publicaciones, Pág. 26.
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, R. O. 351 del 29 de diciembre 2010.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, (2009), Situación Socioeconómica de Colombia.
- VANINA A., Glosario de términos utilizados en el comercio internacional.
- FRESCO J.C., (2000), Efectividad gerencial, México: Prentice Hall.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, “Estudio Técnico para la Identificación de la Política Comercial necesaria para que el sector del cuero y calzado del Ecuador se desarrolle y aumente su participación mundial en las exportaciones, enero-marzo de 2010”.
- Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, Perfil Sectorial del Cuero, Marroquinería, Calzado y sus Partes.
- NOVIB O, Asociación de Trabajo Interdisciplinario - A.T.I., Fedevivienda, Campaña del Milenio Colombia “Sin Excluidos 2015 "Por una Colombia sin pobreza”.
- GÓNZALES AYALA M, Principios de la Contabilidad Generalmente Aceptadas y normas contables profesionales.
- CORREA PINZÓN H.J., (1996), La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica: Ediciones AIC-AECA.
- IMAI, Masaaki, (1998), Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, México: McGraw Hill.
- LEFCOVICH M, (2004), Detección, prevención y eliminación de desperdicios.
- KARATSU, Jaime, (1994), ¿Qué es el Control Total de Calidad?, México.



- KOTLER, P., (1998), "FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA", México: Prentice Hall - 4º ED.
- MOKATE Karen Marie "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión".
- OHMAE, Kenichi, (1997), La mente del estratega, México: Mc Graw Hill.
- Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, (2004), Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales sobre países de América Latina y el Caribe.
- PARODI, C. (2001), El lenguaje de los proyectos, Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales, Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio, del libro V R.O. 452 19 de mayo de 2011.
- SAMUELSON Paul, (1979), Curso de Economía Moderna, España: Ediciones Aguilar Decimosexta edición.

## LINCOGRAFÍA

- ✓ Calzado en Colombia, [http://www.wikilearning.com/articulo/comercio\\_exterior](http://www.wikilearning.com/articulo/comercio_exterior).
- ✓ Canales de Comercialización, <http://www.aulanegociosinternacionales.com/>.
- ✓ Requisitos y Trámites para Exportar, <http://www.aduana.gov.ec/>.
- ✓ El PIB Global, <http://www.statcan.gc.ca>.
- ✓ Colombia Industrial, Revista dinero.com.
- ✓ Geografía de Colombia, <http://www.sogeocol.edu.co>.
- ✓ Actualidad de Bogotá, <http://www.bogota.gov.co>.
- ✓ Vivir en Colombia, [http://colombia.buscamix.com/index.php?option=com\\_content&task](http://colombia.buscamix.com/index.php?option=com_content&task).
  
- ✓ ¿Cómo hacer negocios en Colombia?, Revista Virtual Portafolio.co.
- ✓ Evolución del consumo aparente de pares de calzado por colombiano, <http://www.dinero.com/negocios/articulo/calzado-colombiano-camina-para-atras/154843>.
  
- ✓ INCOTERMS 2010, <http://www.areadepymes.com/?tit=dat-delivered-at-terminal-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcaj>.
- ✓ Costos Fijos, <http://www.gerencie.com/costos-fijos.html>.
- ✓ Costos Variables, [www.geocities.com/arufast/a02costop.html](http://www.geocities.com/arufast/a02costop.html).
- ✓ Indicadores Financieros, <http://www.eco-finanzas.com/diccionario.htm>.
- ✓ Procedimiento Aduanero, <http://www.dane.gov.co/>.
- ✓ Importaciones Colombianas, [www.proexport.com.co/](http://www.proexport.com.co/).
- ✓ Exportaciones Colombianas de Calzado por pares, [www.corpei.org/](http://www.corpei.org/).
- ✓ Barreras no Arancelarias por Partida, [www.fedexpor.com/](http://www.fedexpor.com/).
- ✓ Comercio Exterior de Colombia, <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=com>
- ✓ Importaciones Colombianas de Calzado por Departamentos Colombianas, [www.santandercompetitivo.org/filef.php?IDe=432](http://www.santandercompetitivo.org/filef.php?IDe=432).

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Dirección de la Empresa



Fuente: Calzado Gamó's

### ANEXO 2

#### Calzado Casual



Fuente: Calzado Gamó's

### ANEXO 3

#### Calzado Infantil



INFANTIL

Fuente: Calzado Gamo's

### ANEXO 4

#### Calzado Deportivo



DEPORTIVOS

Fuente: Calzado Gamo's

## ANEXO 5

### Calzado de Seguridad



Fuente: Calzado Gamo's

## ANEXO 6

### Calzado Militar



Referencia: BMP



MILITAR

Fuente: Calzado Gamo's

## ANEXO 7

### Calzado Out Door

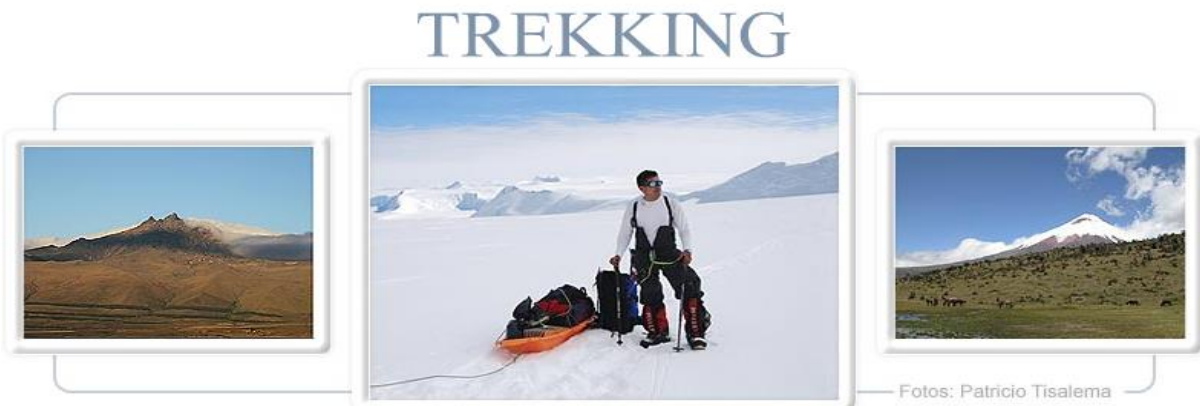


OUT DOOR

Fuente: Calzado Gamo's

## ANEXO 8

### Calzado Trekking

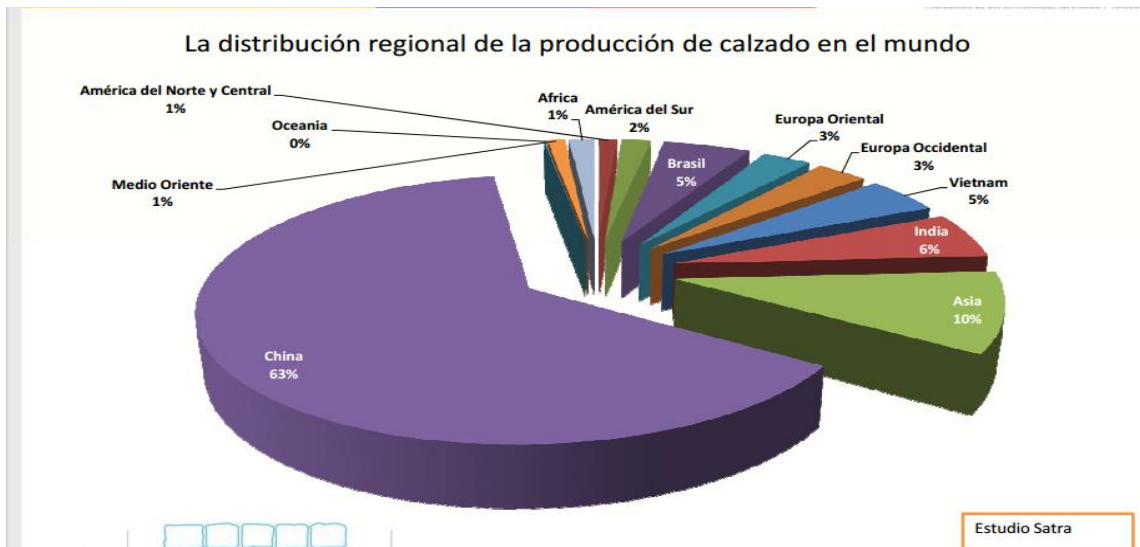


TREKKING

Fuente: Calzado Gamo's

## ANEXO 9

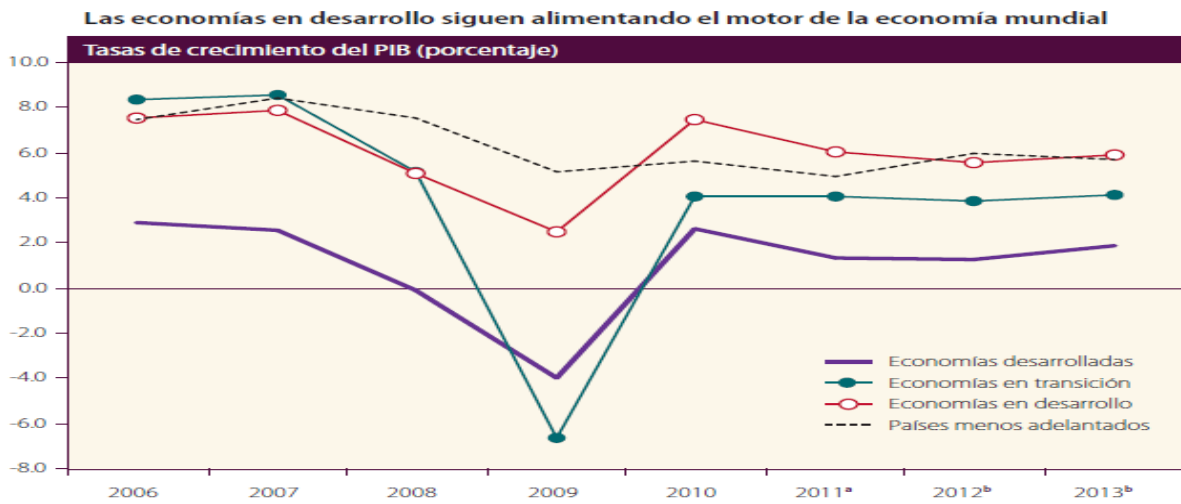
### Situación Actual del Sector Calzado en el Mundo



Fuente: Proexpor Colombia

## ANEXO 10

### Desarrollo de la Economía Mundial



Fuente: ONU-DAES, Proyecciones de las Naciones Unidas

## ANEXO 11

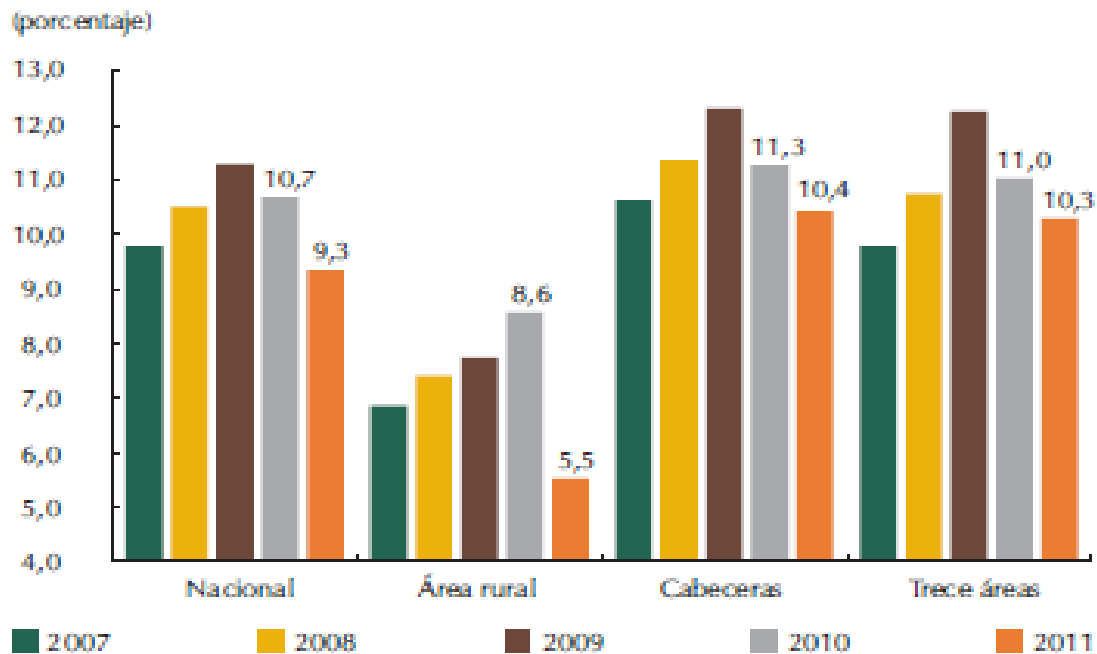
### Principales Zonas Productoras de Colombia



Fuente: [www.imebu.gov.co/](http://www.imebu.gov.co/)

## ANEXO 12

### Tasa de Desempleo

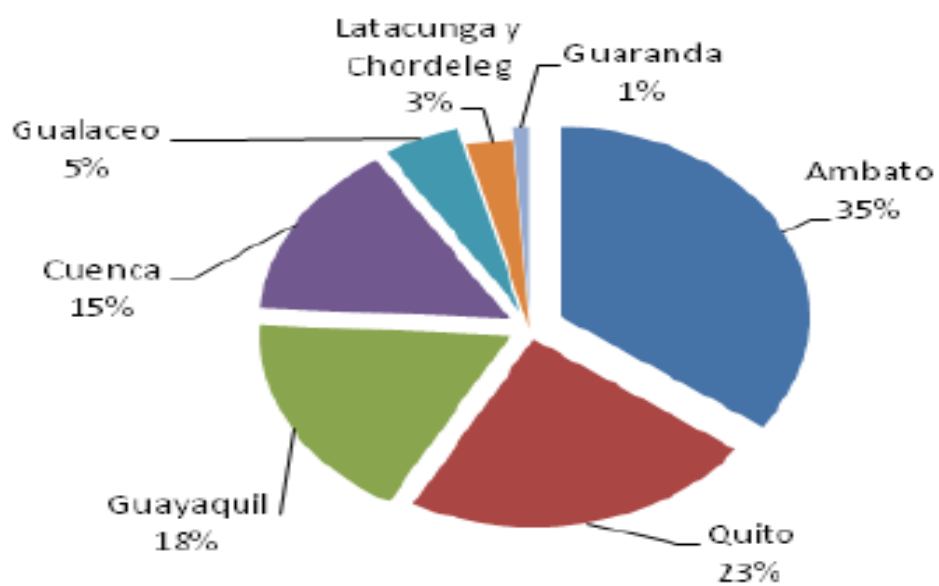


Fuente: DANE



## ANEXO 13

### Distribución de empresas de calzado en el Ecuador



Fuente: BCE