

**PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION  
DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA**

**ANDREA SUAREZ SUAREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA**

**2009**

**PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION  
DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA**

**ANDREA SUAREZ SUAREZ**

**Informe de Práctica Empresarial presentado como requisito para optar al  
título de:  
ECONOMISTA**

**DIRECTOR  
Isaac Guerrero  
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA**

**2009**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de concluir esta etapa de mi vida y bendecirla todos los días.

A mis padres, quienes con su amor, ejemplo y dedicación hicieron de mí el ser humano que soy.

A Alfonso, el amor de mi vida, por ser mi apoyo incondicional.

A Jessica y Andrés, por ser la chispa de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Doctora Claudia Cote, Directora de la Escuela de Economía, por toda su colaboración y disponibilidad para la realización de este proyecto.

A Isaac Guerrero, por su comprensión, tiempo, disposición y guía en este proceso.

A Calzado La Moda, a Don Augusto y Doña Diana, por permitir desarrollar esta práctica, por todo el tiempo y colaboración para que concluyera mi carrera.

A la Universidad Industrial de Santander, por darme la oportunidad de ser una profesional.

A todos y cada uno de aquellos que con su colaboración y cariño hicieron de este proyecto un medio para concluir mis estudios profesionales.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	1
1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	7
4. HIPOTESIS DEL TRABAJO	9
5. OBJETIVOS	10
5.1 OBJETIVO GENERAL	10
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
6. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	11
6.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA	11
6.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
6.2.1 Reseña Histórica	12
6.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	13
6.3.1 Política de calidad	13
6.3.2 Productos	13
6.3.3 Mercado atendido	15
6.3.4 Canales de distribución	16
6.4 MISION	16
6.4.1 Misión actual	17
6.4.2 Misión propuesta	17
6.5 VISION	17

6.5.1	Visión actual	17
6.5.2	Visión propuesta	18
6.6	MATRIZ DOFA	19
6.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	20
6.7.1	Actividad económica	20
6.7.2	Organigrama	20
6.8	CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA	21
6.8.1	Planta de producción	21
6.8.2	Tecnología	22
6.8.3	Insumos	23
6.8.4	Procesos	24
6.8.5	Control de calidad	26
6.8.6	Empaque y embalaje	26
6.8.7	Capacidad de producción	27
6.9	MATRIZ DE COSTOS DE PRODUCCION	27
6.10	ENTIDADES DE APOYO AL SECTOR	34
7.	PLAN DE NEGOCIOS	35
7.1	INTRODUCCION	35
7.2	PROPOSITOS	36
7.3	ESTRATEGIAS	36
7.4	PROPUESTAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	36
7.5	PLAN DE PRODUCCION	37
7.5.1	Objetivos	37
7.5.2	Estrategias	37

7.5.3	Ficha técnica	38
7.5.4	Análisis de competidores	38
7.5.5	Políticas de costos	40
7.5.6	Políticas de compras	40
7.5.7	Desarrollo de estrategias	40
7.6	PLAN DE MERCADOTECNIA	44
7.6.1	Objetivo	44
7.6.2	Estrategias	44
7.6.3	Análisis de las ventas	44
7.6.4	Desarrollo de estrategias	47
7.7	PLAN FINANCIERO	50
7.7.1	Objetivos	50
7.7.2	Estrategias	50
8.	PLAN EXPORTADOR	52
8.1	INTRODUCCION	52
8.2	OBJETIVO GENERAL	52
8.2.1	Objetivos específicos	53
8.3	ESTRATEGIAS	53
8.4	PRODUCTO EXPORTABLE	53
8.4.1	Portafolio de productos y servicios	53
8.4.2	Características del producto	53
8.5	NORMAS DE CALIDAD APLICABLES AL SECTOR	54
8.6	ELECCION DEL PRODUCTO	55
8.6.1	Identificación y características de producto	55

8.7 INFORMACION DEL SECTOR ECONOMICO DEL QUE FORMA	
PARTE LA EMPRESA	56
8.7.1 Entorno macroeconómico	56
8.7.2 Sector calzado en Santander	61
8.8 EXPORTACIONES DE LA EMPRESA	62
8.9 SELECCIÓN DE PAISES	64
8.10 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES	64
8.10.1 Mercados	65
8.10.2 Comercio internacional	66
8.10.3 Transporte	66
8.10.4 Factores económicos	66
8.10.5 Cultura	67
8.10.6 Situación política	68
8.10.7 Barreras comerciales	69
8.10.7 Barreras no comerciales	69
8.11 COMPARACION DE PAISES	70
8.12 PAIS OBJETIVO: ESPAÑA	87
8.12.1 Análisis exportador	87
8.13 PAIS ALTERNO: MEXICO	94
8.13.1 Análisis exportador	94
8.14 ACUERDOS COMERCIALES	98
8.15 TERMINOS DE NEGOCIACION INTERNACIONAL	99
8.16 MATRIZ DE COSTOS DE PRODUCTO EXPORTABLE	111
9. CONCLUSIONES	114

BIBLIOGRAFIA

116

ANEXOS

120

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Proyección de ventas Calzado La Moda	16
Tabla 2. Ventas a Comercializadoras Internacionales	45
Tabla 3. Ventas totales Calzado La Moda	53
Tabla 4. Exportaciones colombiana cadena de cuero 2005-2008	58
Tabla 5. Exportación a Venezuela de la cadena de cuero 2005-2008	59
Tabla 6. Destino de las exportaciones colombianas 2007 – 2008	60
Tabla 7. Evolución de la población anual España	87
Tabla 8. Evolución anual PIB total y PIB per cápita España	88
Tabla 9. Balanza comercial bilateral Colombia – España	88
Tabla 10. Evolución PEA México	95
Tabla 11. Evolución bilateral Colombia – México	108
Tabla 12. Matriz de costos exportable	122
Tabla 13. Lista de precios de exportación	123

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA Calzado La Moda	19
Cuadro 2. Matriz perfil de capacidad interna	21
Cuadro 3. Maquinaria existente	22
Cuadro 4. Descripción de insumos	24
Cuadro 5. Funciones de empleados planta de producción	26
Cuadro 6. Matriz actual de costos	28
Cuadro 7. Matriz de costos propuesta	30
Cuadro 8. Entidades de apoyo al sector	34
Cuadro 9. Ficha técnica	38
Cuadro 10. Competidores locales	39
Cuadro 11. Plan de producción	41
Cuadro 12. Plan de marketing	47
Cuadro 13. Plan financiero	51
Cuadro 14. Productos de Calzado La Moda	54
Cuadro 15. Modelo de etiqueta	55
Cuadro 16. Indicadores de variable de Mercados	65
Cuadro 17. Indicadores de variable de Comercio Internacional	66
Cuadro 18. Indicadores de variable de Transporte	66
Cuadro 19. Indicadores de variable de Factores Económicos	66
Cuadro 20. Indicadores de variable de Cultura	68
Cuadro 21. Indicadores de variable de Situación Política	68
Cuadro 22. Indicadores de variable de Barreras Comerciales	69
Cuadro 23. Indicadores de variable de Barreras no comerciales	69
Cuadro 24. Comparación de países seleccionados	71
Cuadro 25. Matriz de selección	84
Cuadro 26. Acuerdos comerciales	98
Cuadro 27. Grupo de los Incoterms	100
Cuadro 28. Regulación de los Incoterms	101



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Sandalia sport	14
Figura 2. Sandalia formal	14
Figura 3. Zapatilla cerrada	14
Figura 4. Cerrado sport	15
Figura 5. Bolsos en cuero	15
Figura 6. Clasificación de Incoterms	100
Figura 7. Exwork	101
Figura 8. FCA	102
Figura 9. FAS	103
Figura 10. FOB	103
Figura 11. CFR	104
Figura 12. CIF	105
Figura 13. CPT	106
Figura 14. CIP	106
Figura 15. DAF	107
Figura 16. DES	108
Figura 17. DEQ	108
Figura 18. DDU	109
Figura 19. DDP	110

## LISTA DE DIAGRAMAS

	<b>Pág.</b>
Diagrama 1. Estructura organizacional de la empresa	22
Diagrama 2. Proceso de producción	25

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Maquinaria actual Calzado La Moda	121
Anexo B. Proveedores actuales de materia prima	125
Anexo C. Funciones de los empleados de producción	126
Anexo D. Evolución de las ventas calzado la moda	129
Anexo E. Evolución de las exportaciones Calzado La Moda	131
Anexo F. Ponderación grupal e individual de las variables	133

## RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA<sup>\*</sup>

AUTOR: SUAREZ SUAREZ ANDREA<sup>\*\*</sup>

PALABRAS CLAVES: Competitividad, productividad, calidad, diseño, costo , plan de negocios, plan exportador, mercado.

### DESCRIPCION

La tendencia actual de la economía es la internacionalización, el libre comercio entre países y el abastecimiento de productos provenientes de proveedores externos, esto ha hecho que muchas empresas orienten sus estrategias comerciales hacia la exportación de productos y servicios.

El desarrollo de la práctica empresarial realizada en Calzado La Moda busca ofrecer a la empresa nuevas alternativas para alcanzar mayor crecimiento económico. La estrategia mas importante es la de mejorar la competitividad de la empresa por medio del incremento en la productividad, y para alcanzar esto se analiza el estado actual en que se encuentra la empresa así como el análisis de las tendencias de exportación de la misma. Se plantea el Plan de Negocios desarrollando dentro del mismo los diferentes planes que preparen a la empresa y la lleven a ser más competitiva dentro del sector calzado, entre ellos el plan de producción, el plan de marketing y el plan financiero, todo enfocado al mejoramiento de la empresa y de su planta productiva. El Plan exportador arroja posibles nichos de mercado a donde la empresa por medio de estrategias de exportación intenta realizar negociaciones de comercio internacional como una manera de buscar solución a la dependencia comercial de la empresa al mercado Venezolano y Ecuatoriano, encontrar nuevos clientes y de posicionar la empresa en el mercado internacional.

Este documento será básico para la empresa en cuanto a la búsqueda de nuevos mercados y el aprovechamiento de las oportunidades y apoyo logístico, educativo y económico que ofrecen entidades gubernamentales: La Cámara de Comercio, La Alcaldía de Bucaramanga y Proexport quienes unidos aportan una inmensa ayuda a los empresarios que pertenece a los diferentes sectores económicos de Bucaramanga.

---

<sup>\*</sup> Proyecto de Grado

<sup>\*\*</sup> Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía, Director Isaac Guerrero

## ABSTRACT

**TITLE:**

BUSINESS PLAN AND EXPORTING STRATEGIC PLAN AIMED TO THE CALZADO LA MODA COMPANY\*.

**AUTHOR:**

SUAREZ SUAREZ ANDREA \*\*

**KEYWORDS:** Competitiveness, productivity, quality, design, production, business plan, export plan, market.

The current economic trend is globalization, free trade between countries and the supply of products from outside suppliers, this has left many companies focus their business strategies towards the export of products and services.

The development of business practices conducted in Calzado La Moda Company seeks to offer new alternatives to achieve higher economic growth. The most important strategy is to improve the competitiveness of the company by increasing productivity, and to achieve this we analyze the current state found in the company as well the analysis of export trends of the same.

This raises the Business Plan developed within it the various plans that prepare the company and take it to become more competitive in the footwear sector, including the production plan, marketing plan and financial plan, all focused on improving of the company and its production plant.

The exporting plan gives potential niche market where the company through export strategies attempt to make international trade negotiations as a way to seek solutions to the company's business dependence to Venezuelan and Ecuadorian markets, finding new clients and to position the company in the international market.

This document will be central to the company in terms of finding new markets and exploiting the opportunities and logistical support, educational and economic institutions that provide governmental: The Camara de Comercio, Alcaldia de Bucaramanga and Proexport who together provide a huge assist entrepreneurs belonging to different economic sectors in Bucaramanga.

---

\* Work degree.

\*\* Universidad Industrial de Santander Faculty Of Humanities School Of Economics And Administration, director: Isaac Guerrero

## INTRODUCCION

Calzado La Moda es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de Calzado y Marroquinería para Dama, desde 1995. A lo largo de los años se ha esforzado por sobresalir en el mercado nacional y aunque ha incursionado en el mercado Internacional no ha logrado expandirse pues sus mayores compradores son de Venezuela y Ecuador.

La empresa compite con calidad, diseño e innovación, fortalezas que en sus primeros diez años de existencia le dieron una importante posición en el mercado local y nacional, pero uno de los inconvenientes por los cuales la empresa se ha estancado ante la diversa y fuerte competitividad ha sido la falta de organización, de implementación de nuevas tecnologías y de un plan estratégico, además no cuenta con un Plan de Negocios a fin de alcanzar sus metas y objetivos, y hacer que la dirección de Calzado La Moda logre impulsar a la empresa al mercado Internacional para lo cual se hace necesario elaborar un Plan Estratégico de Exportación, para la realización de dichos planes será necesario inicialmente determinar el estado actual de la empresa y posteriormente diseñar nuevos lineamientos buscando el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

En el ámbito internacional la empresa necesita diversificar sus exportaciones dada la alta demanda que tiene del mercado Venezolano pues el 50% de las exportaciones tiene como destino dicho país, ya que Venezuela en los últimos dos años ha impuesto nuevos procedimientos y condiciones lo cual hace más difícil las relaciones comerciales; el resto de las exportaciones van dirigidas a países como Ecuador y Curazao. Por lo tanto se hace urgente la elaboración del Plan Exportador que le permita a la empresa diversificar el destino de las exportaciones y así establecer nuevos mercados a fin de aprovechar sus oportunidades para lograr contactos y ampliar las acciones de negocios a otros países donde el producto tiene una alta demanda.

Al finalizar el ejercicio de esta práctica, la empresa contará con una valiosa herramienta de análisis para incursionar con éxito en los mercados internacionales y con el modelo realizado podrá evaluar nuevas alternativas de exportación con el fin de obtener el crecimiento comercial deseado. Además contará con una guía que le permitirá evaluar las diferentes formas de negociación existentes en los procesos de comercio internacional.

## 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

La tendencia actual de la economía es la internacionalización, el libre comercio entre países y el abastecimiento de productos provenientes de proveedores externos, esto ha hecho que muchas empresas orienten sus estrategias comerciales hacia la exportación de productos y servicios.

Calzado La Moda es una empresa innovadora dedicada a la fabricación y comercialización de productos de cuero de excelente calidad desde 1995, empieza a darse a conocer en el mercado extranjero cuando asiste a su primera feria internacional del cuero en el año 2000 el International Footwear and Leather Show (IFLS) que se realiza en Bogotá, en donde hace contactos con clientes internacionales dirigiendo sus ventas a Ecuador y Venezuela, pero no realizaba exportaciones directa pues aunque en esos países su producto tiene gran aceptación, este llegaba a dichos mercados por medio de intermediarios y comercializadoras internacionales a través de ciudades como Ipiales y Cúcuta. Solo hasta el año 2004 inicia su labor exportadora la cual fue dirigida y supervisada por la SIA ALLTRANS LTDA, quienes desde ese momento se convirtieron en la empresa orientadora para llevar a cabo la actividad exportadora.

Durante cinco años ha realizado exportaciones en menor cantidad a países como Curazao, Islas Martinique, España en una oportunidad (por medio de C.I), a Ecuador y recientemente a Perú. Y a Venezuela lo ha continuado haciendo a través de Comercializadoras Internacionales (C.I).

La empresa también se dedicó al mercado local abasteciendo Boutiques y almacenes de diversas ciudades como Cali, Medellín, Cartagena, Bogotá, Pasto, entre otras, posicionando el calzado de cuero y bolsos así como la marca LA MODA y DIANA DE ANGARITA. Pero no solo las tiendas reconocidas y exclusivas contaban con la producción de Calzado la moda,

también una buena parte era representada por las compras realizadas por almacenes de cadena como CALZATODO S.A, SPRING STEEP y BATA.

Debido a la globalización y al ingreso de mercancía barata proveniente de países asiáticos y latinoamericanos como Brasil, país que produce en grandes volúmenes, los pedidos disminuyeron así como las negociaciones con las cadenas de almacenes también disminuyeron notablemente en aproximadamente un 30% pues estos requerían productos de muy bajos precios con los cuales la empresa no lograba competir, todo esto paralizó la producción y aunque la empresa incursionó con productos más económicos y utilizó materiales sintéticos para reducir costos y poder competir con otros productores locales especialistas en este tipo de producto, no se logró los resultados esperados para mantener la producción.

En la actualidad la producción de la empresa está dirigida al mercado local en un 40%, al inventario de otros puntos de venta de CALZADO LA MODA en Cúcuta, Valledupar, Villavicencio y Bucaramanga en un 30% y el restante al mercado internacional.

La empresa necesita diversificar sus exportaciones y encontrar nuevos nichos de mercado, para lograr esto necesita convertirse en una empresa más productiva de mayor competitividad, incrementar las ventas internacionales y posicionar sus productos y su marca en el mercado nacional e internacional buscando el crecimiento económico.

Para lograr una mayor productividad la empresa deberá crear un plan de negocios que refleje su estado actual y cuyo análisis brinde las herramientas necesarias para generar condiciones favorables de competitividad y ampliar sus opciones en el mercado internacional mediante un plan estratégico exportador,

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Globalización ha generado cambios en la manera de realizar las negociaciones internacionales así como en la expansión de fronteras, culturas y nuevos desafíos que la empresa debe afrontar pues adicionalmente de competir con productores en masa y con precios muy bajos, debe cumplir con las exigencias de los consumidores que día a día evolucionan en cuanto a moda, diferenciación y calidad.

Para esto la empresa debe estar preparada y dispuesta a competir en el mercado internacional, por medio de elementos que le proporcionen solidez y respaldo para enfrentar a sus competidores.

La empresa carece de una herramienta organizacional que le permita analizar y realizar acciones dirigidas al crecimiento económico para ingresar a nuevos mercados. Un plan estratégico de exportación le servirá de apoyo a la empresa para incrementar las oportunidades de incursionar con éxito en mercados internacionales y brindará las herramientas necesarias para evaluar las alternativas que a futuro parezcan favorables en pro del desarrollo comercial de sus productos.

La empresa ha venido en detrimento debido a la globalización pues aunque puede acceder a proveedores internacionales de materia prima menos costosa, debió enfrentarse a la alta oferta del mercado Asiático y Brasileiro que llegaba al país siendo la empresa poco o nada competitiva frente a dichos mercados, sumado a esto las trabas y difíciles condiciones comerciales que impuso Venezuela (país a donde se dirigía la mayor parte de las exportaciones) como proteccionismo a la producción local de dicho país, llevó a la empresa a tratar de incursionar en el mercado local con productos más económicos, reduciendo su calidad al utilizar materiales sintéticos, pero sin generar buenos resultados.

Además la empresa no cuenta con el personal calificado para llevar a cabo grandes operaciones de negociación internacional por lo tanto el plan estratégico de exportación será una guía para que las directivas de la empresa puedan fácilmente conocer los diferentes términos de negociación internacional y lleven a cabo procesos exitosos en diferentes condiciones de mercado.

### 3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

El comercio es el principal motor de la economía para cualquier país. Si se planea la inserción a mercados internacionales, las empresas deben hacerlo de manera responsable pues la internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación y esfuerzos para conseguir con éxito la participación en dichos mercados.

La práctica empresarial tendrá como base teórica la competitividad, esta se mide de acuerdo a los indicadores definidos de internacionalización y gerencia.

La Competitividad significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa en una economía abierta es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con que pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprana será debilitada hasta llegar a cero o tornarse negativa. (VALLEJO, 2003, PP 148)

La Competitividad va relacionada con la globalización de los productos y servicios y los usuarios finales son quienes marcan el rumbo de la empresa competitiva a adquirir sus productos y a su vez las ganancias de esta empresa al ser reinvertidas marcan un indicador de su competitividad en el mercado, también está relacionada al producto y a su calidad como tal, pues esta define la permanencia en el mercado así como la productividad que la beneficia reduciendo los costos del producto sin disminuir su calidad logrando mantener estos dos elementos se obtiene que un producto sea competitivo en el mercado.

El Análisis de competitividad es esencialmente un estudio de la calidad que confronta la posición externa de la empresa en aspectos importantes como es la producción, los productos, perfil de competitividad, lo cual mostrará las

ventajas y desventajas frente a sus competidores, sistemas de comercialización, promoción y servicios durante y posterior a la venta.

Es importante el análisis de competitividad debido a que podemos conocer como se encuentra la empresa frente a la competencia, así como la seguridad de contar con un producto exportable lo cual facilita la selección de un nuevo nicho de mercado, como fin de ampliar y desarrollar las metas de comercio internacional.

#### **4. HIPOTESIS DEL TRABAJO**

Ante el bajo crecimiento económico que ha tenido la empresa Calzado La Moda en los últimos años generado por el incremento de la oferta de producción nacional de calzado en materiales sintéticos sumados a la inserción de productos Asiáticos y de Brasil, ocasionando que las ventas nacionales de calzado de cuero disminuyan considerablemente; se hace urgente buscar una estrategia para no desaparecer del mercado.

La empresa busca ser competitiva y para ello necesita organizarse, crear un plan de negocios que le ayude a saber cómo se encuentra y con qué herramientas cuenta para ser empresa exportadora así como fijar las metas claras de adonde desea llegar en el futuro.

Es preciso crear un Plan Estratégico de Exportación con el cual se busca ampliar su nicho de mercado, eligiendo posibles destinos internacionales en el cual pudiese incursionar y así lograr posicionarse en el mercado extranjero.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Aportar a la empresa las herramientas necesarias que le permitan alcanzar un mayor dinamismo económico mediante la búsqueda de nuevos mercados internacionales y de herramientas que apoyen su internacionalización.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Análisis de la situación actual de la empresa.
2. Elaboración de un Plan de Negocios para Calzado La Moda.
3. Elaboración del Plan de Exportación.

## 6. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### 6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** CALZADO LA MODA

**IMAGEN CORPORATIVA:**



**NOMBRE COMERCIAL:** Calzado La Moda

**DIRECCIÓN:** Calle 20 # 21 - 46

**TELEFONO:** 6346444 - 6456152

**E-MAIL:** [diana@calzadolamoda.com](mailto:diana@calzadolamoda.com)

**PAGINA WEB:** [www.calzadolamoda.com](http://www.calzadolamoda.com)

**NIT:** 51.633.317-1

**REPRESENTANTE LEGAL:** Diana Salazar Román

**GERENTE GENERAL:** Diana Salazar Román

**REGISTRO ADMINISTRACION DE IMPUESTOS:** Régimen Común

**SECTOR:** Calzado

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

6.2.1 **Reseña histórica de la empresa.** Calzado La Moda se inició en 1992 comuna sucursal de la fábrica Pilatos, elaborando bolsos y correas de cuero. En 1993 decide impulsar la línea de calzado y lanza la producción de zapato de estilo Sueco, con la marca de Pilatos, en asociación con el propietario de la misma marca.

Al cabo de un año de funcionamiento de esta empresa como sucursal de calzado Pilatos, los propietarios deciden que están listos para independizarse, contando con la solvencia económica, la infraestructura, y la experiencia necesaria para hacerlo; a partir de ese momento la empresa toma el nombre de calzado La Moda, es así que en 1995 nace como un taller artesanal el cual inicialmente producía solo zapatilla pero que a través del tiempo han ido desarrollando nuevos productos.

En el año 2000 se decide asistir por primera vez a la feria IFLS (Internacional Footwear and Leather Show)<sup>2</sup> la cual le permite hacer contactos con clientes internacionales dirigiendo sus ventas principalmente a Ecuador y Venezuela, pero no realizaba exportaciones directas pues aunque en esos países su producto tiene gran aceptación, este llegaba a dichos mercados por medio de comercializadoras internacionales. Solo hasta el año 2004 inicia su labor exportadora la cual fue dirigida y supervisada por la SIA ALLTRANS LTDA, quienes desde ese momento se convirtieron en la empresa orientadora para llevar a cabo la actividad exportadora.

Con estas herramientas se transforma el pequeño taller en una fábrica de calzado de calidad y de creación de innovadores modelos, bajo la tendencia europea siendo guiados sus diseños de modelos y hormas por una diseñador español impulsando a Calzado La Moda en las ferias internacionales y en sus puntos de venta por sus colecciones innovadoras en diseños vanguardistas.

---

<sup>2</sup> La IFLS se realiza dos veces al año en CORFERIAS en la ciudad de Bogotá a la cual acuden mas de seis mil visitantes nacionales e internacionales y en donde exponen los mejores fabricantes y comercializadores de calzado y marroquinería del país.

En el año 2007 abren una sucursal de LA MODA en la ciudad de Cúcuta y para el 2008 expanden sus almacenes a la ciudad de Villavicencio y Valledupar.

### **6.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

**6.3.1 Política de Calidad.** Calzado LA MODA es una empresa manufacturera de origen santandereano y gestión familiar que fortalece sus procesos productivos a través de su infraestructura y recurso humano competente, logrando un posicionamiento en el mercado nacional e internacional a través de un mejoramiento continuo en su Sistema de Gestión de la Calidad.

Es por ello que el compromiso es cumplir satisfactoriamente al cliente con sus necesidades comerciales y personales, otorgándoles un producto de alta calidad, variedad en los diseños, precios en los productos, entrega oportuna, asegurándola como parte importante de la empresa.

Trabajar para conseguir un equipo laboral cualificado y motivado para el desarrollo de la producción, fomentando fortalezas como la participación, colaboración y trabajo en equipo, para lograr un producto innovador nacional e internacional.

**6.3.2 Productos.** Calzado la moda basa su producción en la elaboración de zapatillas y sandalias para dama, regida por las últimas tendencias de la moda; sin olvidar los estilos clásicos para los clientes de gustos tradicionales. También producen en menor cantidad, bolsos, correas y accesorios.

Figura 1. Sandalia Sport



Figura 2. Sandalia formal



Figura 3. Zapatilla cerrada



Figura 4. Cerrado Sport



Figura 5. Bolsos en Cuero



**6.3.3 Mercado Atendido.** Calzado La Moda vende sus productos al por mayor a comerciantes locales y nacionales, las negociaciones con ellos se hacen tanto personal como telefónicamente directamente en sus puntos de venta.

Ofrece su producto al consumidor final por medio de cuatro puntos de ventas así: punto de venta principal y fábrica ubicado en el barrio San Francisco en la ciudad de Bucaramanga, zona destacada por la gran cantidad de fabricantes de calzado. Un punto de venta en la ciudad de Cúcuta donde atiende mayormente gran demanda venezolana, un tercer almacén en Villavicencio y por último un cuarto punto en Valledupar.

Por medio de las exportaciones su producto es conocido en países como Venezuela, Ecuador, Perú, Isla Martinica y Curazao.

Tabla 1. Proyección de Ventas (millones de pesos)

<b>MERCADO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>NACIONAL</b>	600	625	655	680	710
<b>INTERNACIONAL</b>	100	104	115	125	140
<b>TOTALES</b>	<b>700</b>	<b>729</b>	<b>770</b>	<b>805</b>	<b>850</b>

Fuente: Autor

**6.3.4 Canales de Distribución.** Los principales canales de distribución de Calzado La Moda son las cadenas de almacenes. Existe otro canal de distribución como mayoristas que son los comerciantes que compran en grandes cantidades.

Y por último y no menos importante es la relación directa Calzado La Moda – consumidor final y eso se logra a través de los puntos de venta, allí el comprador adquiere los productos, conoce la calidad, confort y diseño del calzado de la empresa, además es un buen medio para que la marca se extienda y sea reconocida a nivel nacional e internacional pues además de los clientes locales y nacionales, existen compradores internacionales que visitan los puntos de venta.

#### **6.4 MISION**

La empresa ya poseía la misión pero en vista de los nuevos retos y objetivos que deseaban alcanzar se decidió reformar y crear la nueva misión que fuera acorde con los lineamientos y características del desarrollo del mercado actual.

**6.4.1 Misión Actual.** Calzado LA MODA es una empresa innovadora dedicada a la fabricación y comercialización de productos de cuero de excelente calidad y garantía, que dirige sus esfuerzos a complacer las necesidades y expectativas de sus clientes, cumpliendo avances tecnológicos y compromiso social con sus clientes.

Se preocupa por el bienestar de su recurso humano capacitado dotado de características personales y laborales, para que sea el ente facilitador para identificar la organización como a mejor elección de la clientela y buscar obtener la distinción en su NICHOS.

**6.4.2 Misión Propuesta.** Calzado La Moda es una empresa innovadora dedicada a la fabricación y comercialización de productos en cuero de excelente calidad y garantía, que dirige sus esfuerzos a complacer las necesidades y expectativas de sus clientes brindándoles calzado de alta calidad, comodidad y moda.

Se preocupa por crecer y consolidarse para así llegar a mercados internacionales en busca de posicionamiento con productos competitivos e innovadores de gran calidad, y obtener gran potencial de clientes en el extranjero que comercialicen nuestros productos

## **6.5 VISION**

La visión exigía ser más realista y que representara la proyección internacional que la empresa desea tener en el futuro.

**6.5.1 Visión Actual.** Calzado La Moda será una organización líder en la fabricación y comercialización de productos de cuero en el mercado nacional e internacional generando una alta rentabilidad y una mayor productividad, resultado de un compromiso con la innovación, la tecnología y la calidad.

Aumentar nuestra participación en el mercado extendiendo nuestros puntos de venta a nivel local y nacional

**6.5.2 Visión Propuesta.** Calzado la Moda en el 2015 se proyecta como una empresa líder e innovadora en el campo de la moda y comercialización de calzado a nivel nacional e internacional, manteniéndose siempre a la vanguardia de las últimas tendencias de la moda.

Se propone implementar al máximo las mejores tecnologías, contando con el recurso humano calificado que proporcionará las bases para conseguir altos estándares de competitividad a nivel nacional e internacional para afrontar con éxito los retos que impone la globalización de la economía.

Será una organización líder en la fabricación y comercialización de productos de cuero, el éxito esperado será el resultado de la innovación, la investigación y el uso de tecnologías vanguardistas que lleven a la empresa al aumento del número de clientes nacionales e internacionales y con ello a su crecimiento económico.

## 6.6 MATRIZ DOFA

Cuadro 1. Matriz DOFA de Calzado La Moda

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de maquinaria de última generación para agilizar los procesos de producción.</li> <li>• No se cuenta con una matriz detallada que permita determinar el costo real de los productos..</li> <li>• No se cuenta con el personal capacitado para realizar las negociaciones internacionales.</li> <li>• No existe un Plan de Negocios a desarrollar.</li> <li>• No existe un Plan Estratégico de Exportación.</li> <li>• La carencia de liquidez, dificulta el acceso a descuentos otorgados por los proveedores.</li> <li>• Subutilización de su página web.</li> <li>• Desorganización en la cadena productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ingreso a mercados internacionales.</li> <li>• Aprovechar las bondades que ofrecen los acuerdos bilaterales.</li> <li>• La participación en las Ferias Internacionales facilita el contacto con nuevos clientes.</li> <li>• Se cuenta con la plataforma para aprovechar los recursos brindados por la página web de la empresa</li> </ul>
AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia internacional principalmente con tradición en ese sector.</li> <li>• Materias primas sustitutos del cuero a precios muy bajos.</li> <li>• El contrabando internacional.</li> <li>• La invasión masiva del producto asiático en mercado nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de excelente calidad y competitivos.</li> <li>• Diseños novedosos.</li> <li>• Trayectoria que tiene en el sector,</li> <li>• Dinámica empresarial para atender el cliente.</li> <li>• Alta capacidad de producción.</li> <li>• Los desperdicios son reutilizados para la elaboración de nuevos productos.</li> </ul>

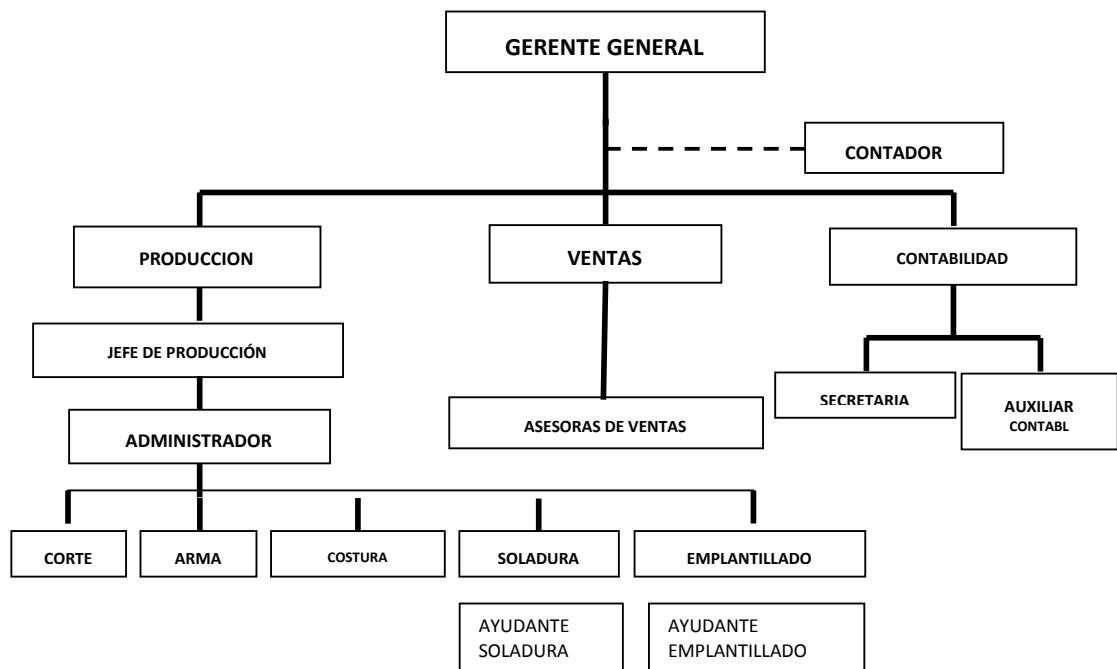
Fuente: Autor.

## 6.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

6.7.1 **Actividad Económica.** Calzado La Moda tiene como objeto social la fabricación y comercialización de calzado para dama en diversos estilos; formal e informal en las diferentes líneas de zapatilla, prefabricadas, sport y sandalias, de bolsos y marroquinería para dama.

6.7.2 **Organigrama.** El organigrama actual de la empresa no tiene discriminado el departamento de ventas internacionales ni tiene asignado a ningún responsable que se ocupe directamente de las relaciones comerciales externas.

Diagrama 1. Estructura organizacional de la empresa.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Fuente: Calzado La Moda.

## 6.8 CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

Cuadro 2. Matriz perfil de la capacidad interna

MATRIZ PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
<b>GERENCIAL</b>						
Sistema de Gestión de Calidad				X		
Desarrollo de nuevos modelos	X					
Alianzas estratégicas				X		
Ambiente laboral						X
<b>FINANCIERAS</b>						
Obtención de recursos		X				
Sistemas de Costos					X	
Cartera		X				
Proveedores				X		
<b>TALENTO HUMANO</b>						
Personal Calificado		X				
Compensación Salarial				X		
Clima laboral					X	
Capacitación					X	
<b>TECNOLOGICA</b>						
Tecnología de Punta						X
Página Web	X					
Sistemas de Información		X				
<b>COMPETITIVAS</b>						
Canales de distribución		X				
Logística			X			
Ubicación geográfica		X				
Posicionamiento		X				
Participación en el mercado			X			

Fuente: Autor

**6.8.1 Planta de Producción.** La empresa posee un área de producción capaz de albergar el doble de los empleados que laboran en ella actualmente sin necesidad de realizar inversiones adicionales de ampliación de la planta física.

La empresa a través del tiempo se ha esforzado por adquirir los implementos y maquinas necesarias para la elaboración del calzado, aunque lo realiza aun de

manera artesanal ha adquirido algunas herramientas básicas las cuales ayudan a reducir el tiempo utilizado en la fabricación de sus productos, pero que hoy son rudimentarias, otro gran obstáculo que tiene para crecer es la falta de organización y pérdida de productividad por no planificar la producción.

6.8.2 **Tecnología.** Maquinaria en la planta de producción: En Calzado La Moda, el estado de la maquinaria es aceptable, solo se realizan mantenimientos cuando son requeridos y no presenta renovación en tecnología en la maquinaria utilizada en el desarrollo del proceso productivo.

Cuadro 3. Maquinaria Existente<sup>4</sup>

Máquina	Nº	Funcionalidad	Nivel Tecnológico	En uso actualmente
Dobladora de Tiras	1	Dobla las tiras del tamaño deseado con exactitud	Manual	SI
Desbastadora	1	Disminuir el calibre en los orillos de las piezas	Eléctrica	SI
Selladora Repujadora	1	Repuja el sello en el cuero y sella la plantilla con la marca	Eléctrica	SI
Máquina plana	1	Costura y unión de piezas	Eléctrica	NO
Máquina de Codo	2	Costura y unión de piezas	Eléctrica	SI
Pegadora	1	Ejerce presión sobre las piezas pegadas	Neumática	NO
Recortadora de Tiras	1	Corta el cuero en tiras según el tamaño deseado	Manual	SI
Horno pequeño	1	Calienta a elevada temperatura el zapato para agilizar el tiempo de pegado de la suela	Eléctrica	SI
Motor	1	Pule y lija suelas y plantillas	Eléctrica	SI

Fuente: Calzado La Moda

<sup>4</sup> Para mayor información de las características y funciones de la maquinaria, ver Anexo A.

**6.8.3 Insumos.** La adquisición de las materias primas constituye el primer paso en el desarrollo del proceso productivo y son adquiridas en curtiembres, peleterías, ferreterías, entre otros; debido a la magnitud de la producción de calzado en la ciudad de Bucaramanga el abastecimiento de materias primas es una etapa sencilla en el desarrollo de la cadena industrial en Calzado La Moda, pero presenta dificultad en cuanto al tiempo de entrega y variedad pues los proveedores en su mayoría no son productores de la materia prima sino comercializadores lo que hace que no puedan manejar directamente su producción y que los precios sean más elevados.

Se dispone de un proveedor internacional que le proporciona cueros que marcan la diferencia en cuanto a diseño, calidad y precio frente a otros productores nacionales pero se hace difícil la negociación debido a la demora en los plazos de entrega de los pedidos y en la dificultad de mantener la calidad del cuero.

Algunos insumos como las suelas son adquiridos en la ciudad de Bogotá donde se encuentran productos con mayor calidad y más innovación pero igualmente se presentan dificultades para adquirir este insumo, debido al factor tiempo de entrega. En cuanto al resto de materiales como pegantes, punteras y hebillas se adquieren en los mejores distribuidores nacionales pues de la calidad de este rubro depende en gran parte la garantía y calidad del producto final<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Para conocer datos de los proveedores actuales de materia prima dirjase al Anexo B.

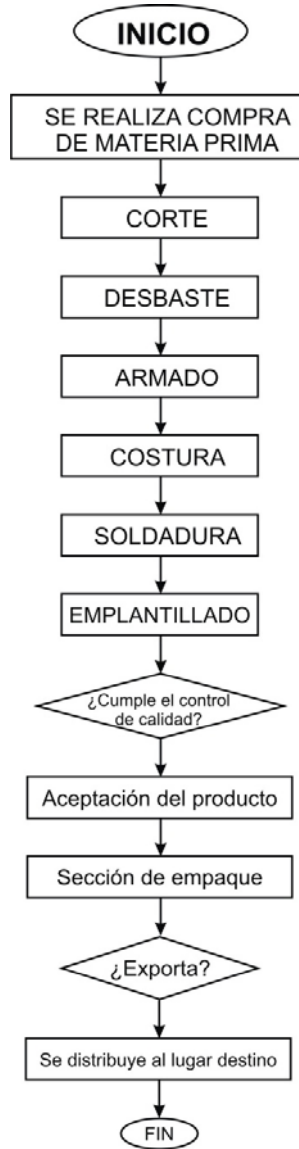
Cuadro 4. Descripción de Insumos.

Nombre	Características
<b>Neolite</b>	Material a base de 60% de caucho y 40% de caolín. Difusión en calibres 2½ mm o 3 mm en láminas de 1m x 1.10m.
<b>Suela</b>	PVC, poliuretano, goma.
<b>Palmillas</b>	Contiene Produeva, espumado en Eva de baja densidad en rollo continuo y Odena, conglomerado en viruta de cuero con pulpa de papel, fabricada en la empresa.
<b>Cambrión</b>	Fabricado en acero [ZAP bajo] y en acero templado [ZAP alto]. En zapato alto cambrón incorporado o dentro de suela o plantilla.
<b>Cuero</b>	Curtidos en calibres 8 mm – 12 mm
<b>Carnaza</b>	Cuero sin epidermis pintada ó gamuzada
<b>Pegantes</b>	Solución de caucho utilizada para unir piezas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Urano Platino: Utilizado con detalles técnicos para usos definidos, pegar suelas Neolite, guarnición y montada.</li> <li>➤ PVC: Útil para soldadura [ensuelado].</li> </ul>
<b>Limpiadores y activadores</b>	Solvente útil para limpiar o activar el material. I-233 ó I-333.
<b>Tintas para acabados</b>	Emulsiones, betunes y cremas que permiten reavivar colores, pintar y dar brillo.
<b>Herrajes</b>	Existen dos tipos: unos por la necesidad del diseño y otros para adornar el zapato. Son fabricados en lámina de hierro o de Zamac.
<b>Hilos</b>	Nylon
<b>Tachuelas y puntillas</b>	Útiles para fijar plantilla de armado a horma y corte a horma; útiles para clavar tacones.
<b>Tacones</b>	Fabricados en polipropileno con tapas de nylon o poliuretano.

Fuente: autor

6.8.4 **Procesos.** A fin de tener una mayor comprensión del proceso de producción es necesario conocer cada uno de los procesos a los que se expone la materia prima e insumos para luego ser transformados en un producto totalmente terminado.

Diagrama 2. Proceso de la Producción



Fuente: autor

Cuadro 5. Funciones de empleados Planta de Producción.<sup>6</sup>

<b>ADMINISTRADOR</b>
Asignar tareas. Recibir, inspeccionar, almacenar y controlar el uso de los insumos. Inspeccionar y controlar el proceso productivo de la empresa. Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la planta de producción.
<b>CORTADOR</b>
Cortar el cuero según los pedidos a realizar. Revisar y seleccionar la materia prima que se recibe. Aportar al control de calidad en su sección.
<b>ARMADOR</b>
Armar las diferentes piezas o accesorios de acuerdo al diseño del producto. Aportar su experiencia y conocimiento para el buen desarrollo del producto.
<b>GUARNECEDOR</b>
Reforzar por medio de las costuras las partes pegadas en la sección de armado. Mantener una continua disposición en las actividades que requieran su participación
<b>SOLADOR</b>
Realizar el ensamble o soldadura del zapato siguiendo debidamente el proceso y las especificaciones de la orden de producción.
<b>EMPLANTILLADOR</b>
Realizar el maquillado y retoques finales de los productos. Controlar el producto no conforme generado por producción. Empacar los productos en sus respectivas bolsas y cajas.

Fuente: Calzado La Moda.

**6.8.5 Control de Calidad.** El control de calidad es realizado directamente por los empleados de la planta de producción, quienes en cada proceso de manera visual revisan las piezas de cuero y certifican que el producto este quedando en óptimas condiciones. Al encontrarse el producto terminado este es revisado por el Gerente o Administrador quien da la orden de ser empacado para ser despachado a su respectivo cliente.

**6.8.6 Empaque y Embalaje.** Después de ser autorizado el empaque del producto este se protege por medio de una bolsa plástica, luego se empaca en su caja individual con el logo de la empresa y si va para despacho fuera de la ciudad es embalado en cajas de cartón de capacidad de 24 – 36 – 48 y 60 pares según corresponda.

<sup>6</sup> Para obtener la descripción detallada de todas las funciones de los empleados de la producción diríjase al Anexo C.

**6.8.7 Capacidad de producción.** Después de realizar el análisis de la producción y verificando los antecedentes de producción se determina que la empresa en este momento y manteniendo el número de empleados tiene la capacidad de producir en promedio 1.000 pares mensuales, pero se podría duplicar el número de empleados sin ampliar la planta física de producción.

La capacidad de producción podría ser mayor con el mismo número de empleados, pero debido a la desorganización se pierde tiempo valioso en la espera de materiales, pues no se cuenta con una programación semanal de producción y día a día esta se paraliza en uno o varios de sus procesos debido a la falta de algún insumo o material indispensable para continuar con la producción.

Otro aspecto que evita una producción mayor es la utilización de máquinas rudimentarias y la falta de otras importantes, pues la productividad por empleado se reduce debido al tiempo gastado en hacer gran número de tareas manualmente.

## **6.9 MATRIZ DE COSTOS DE PRODUCCION**

La matriz de costos actual que la empresa utiliza para obtener su precio de venta no contiene discriminados los costos fijos de manera que se puedan calcular su variación al cambiar la función de producción de la empresa, lo que ocasiona que la empresa no realice la valoración precisa de los costos de cada referencia, los costos son estimados para cada línea en general, es decir unifica los precios para todas las referencias en la misma línea, escogiendo para ello la referencia de mayor gasto de materia prima y agregados.

Cuadro 6. Matriz actual de costos

HOJA DE COSTOS								
LINEA: _____				FECHA: _____			1.000 PARES MENSUALES	
MATERIAL	CONSUMO	VR. UNIDAD	VALOR PAR	MANO DE OBRA	%	VALOR TOTAL	BASE DE PRODUCCION	VALOR
Capellada				Nominal			Administración	
Forro				Corte			Jefe	
Planta				Desbaste			Administrador	
Tapete				Guarnición			Secretaría	
Plantilla				Armado			Digitadora	
Banda y Punt.				Soladura			Subtotal	
Hojaletes				Emplantillado				
Sobre plantilla				Subtotal				
Forro de tacón							TOTAL CIF	
Contrafuerte				Prestaciones				
Punteras				Cesantías			Resumen	
Tintas				Int. Cesantías			Materiales	
Hiladillo				Prima de servicios			Mano de Obra	
Hilo				Vacaciones			CIF	
Puntillas								
Lija				Parafiscales				
Herraje				Caja compen.			COSTO PAR	
Hebillas				Sena				
Pegantes				ICBF				
Marquilla				Salud			PRECIO DE VENTA	
Bolsa				Pension				
Caja par				ARP				
Varsol, activador				Dotaciones				
Imprevistos								
Flete								
<b>TOTAL MATERIALES</b>				<b>TOTAL M.O</b>				

Fuente: Calzado La Moda.

En la matriz actual existe una deficiencia en la determinación de los costos, al no contabilizarse algunos costos los cuales elevarían el rubro y la participación de los costos fijos sobre el precio final, por la subutilización de la planta, pudiendo aumentar la producción sin incrementar los mismos. Por lo tanto se propone una nueva matriz con sus diferentes variables, para lograr cuantificar de manera acertada el verdadero costo de los zapatos y definirlos de manera individual por cada referencia teniendo en cuenta sus valores agregados como herrajes, repujados y accesorios.

Se diseñó una nueva matriz donde se discrimina cada rubro que participa en el costo de producción, así como los costos fijos y los costos indirectos de fabricación. Se sugiere costear cada referencia para así poder saber realmente la utilidad que cada una arroja y es necesario también medir la cantidad de decímetros que cada referencia utiliza. Para efectos del precio de venta y hacer más fácil la negociación se maneja el mismo precio por línea clasificándolo por materiales grabados o lisos.

Esta matriz se realizó en el programa excell y se dejó creada en el computador de la empresa en la cual todos y cada uno de los rubros se encuentran amarrados sistemáticamente entre sí, para facilitar su uso solo se necesita cambiar los datos de decimetraje y de materiales con valor agregado y esta arroja el precio de costo y de venta.

Cuadro 7. Matriz de costos propuesta.

FORMATO DE COSTOS PROPUESTO



FOTO

**COSTO DE CALZADO**

REFERENCIA				
UNIDAD	FECHA			
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES POR UNIDAD DE PRODUCTO				
DESCRIPCION DEL MATERIAL				Costo Consumido
Materias Primas y Materiales				
Nombre	Medida	Costo Unidad	Consumo	
Avivador	galón			
Barsol	galón			
Cinta de marcar	metro			
Cardador Químico	galón			
Contrafuerte	lamina			
Cuero capellada	dm <sup>2</sup>			
Disolvente	galón			
Elástico	metro			
Forro Capellada	pies			
Forro tacón	dm <sup>2</sup>			
Forro de Puntera y banda	dm <sup>2</sup>			
Herrajes	par			
Hiladillo	metro			
Hilo	cono			
Hilo encerado	Prom.			
Lija	metro			
Marquilla	par			
Pegante Amarillo	galón			
Pegante Blanco	galón			
Pegante PVC	galón			
Plantilla Lujo	dm <sup>2</sup>			
Plantilla Odena	lamina			
Plantilla Prefabricada	par			
Produeva	metro			
Puntera	lamina			
Solución de Caucho	galón			
Suela	par			
Tachuela y puntilla	libra			
Tacón	par			
Tintas	galón			
Vulcanizante	galón			
OTROS				
			<b>TOTAL</b>	

<b>Material de Empaque y Embalaje</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Medida</b>	<b>Costo Unidad</b>	<b>Consumo</b>	<b>Costo Consumido</b>
Bolsa	unidad			
Caja Cartón Corrugado	unidad			
Caja Individual	unidad			
Cinta Adhesiva	rollo			
Código de Barras	unidad			
Grapas Plásticas	unidad			
Papelillo o taco	pliego			
Rotulo o Remite	unidad			
Zuncho	metro			
OTROS				
			<b>TOTAL</b>	

FORMATO COSTO DE MANO DE OBRA

<b>MANO DE OBRA DIRECTA REQUERIDA</b>							
<b>Descripción de los pagos</b>							<b>Costo Consumido</b>
<b>Concepto</b>	<b>Factor</b>	<b>Corte</b>	<b>Armado</b>	<b>Costura</b>	<b>Soldadura</b>	<b>Emplant.</b>	
<b>PERSONAL PROPIO</b>							
Número de Personas							
Salario Total							
Transporte							
Prestaciones Sociales	17,66%						
Aportes Parafiscales	31,90%						
<b>Subtotal personal propio</b>							
<b>Subtotal por unidad</b>							

<b>PARES A ELABORAR POR MES</b>	<b>1.000</b>
---------------------------------	--------------

<b>LABORES SUB-CONTRATADAS</b>	<b>Costo Unitario</b>
Corte	
Desbaste	
armado	
costura	
preparado	
montaje	
montaje lados	
montaje cuños	
cardado	

ensuelado	
empaque	
punteado	
Zig zag	
OTROS	
<b>Total subcontratado</b>	<b>0,00</b>

<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>COSTO</b>
Personal propio	
Labores subcontratadas	
<b>TOTAL</b>	

### FORMATO DE COSTO Y GASTOS FIJOS

<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS REQUERIDOS EN PROMEDIO MENSUALMENTE</b>
--

Concepto	Factor	COSTOS INDIRECTOS	ADMINISTRACION	VENTAS	FINANCIEROS
Salarios Indirectos					
Transporte					
Bonificaciones					
Prestaciones Sociales	17,66%				
Aportes Parafiscales	31,90%				
Otros Laborales (Dotaciones)					
Honorarios					
Arrendamientos					
Energía Eléctrica					
Acueducto					
Gas					
Teléfono					
Suscripciones y Afiliaciones					
Legales (Renovaciones Licencias)					
Impuesto Predial					
Transportes y fletes					
Vigilancia					
Seguros					
Otros servicios					
Mantenimiento Equipos					
Mantenimiento Vehículos					
Reparaciones Locativas					
Viajes					
Depreciación					

Aseo y Cafetería					
Papelería y Fotocopias					
Combustibles					
Publicidad					
Ferias y Misiones					
Correos					
Provisión Impuesto de Renta					
Gastos Bancarias					
Intereses Prestamos					
Otros					
<b>TOTAL MES</b>					

<b>Promedio por unidad</b>				
----------------------------	--	--	--	--

FORMATO DE DETERMINACION DE COSTO TOTAL

CONCEPTO	COSTO
Materia Prima y materiales	
Material de empaque y embalaje	
Mano de Obra	
C.I.F.	
<b>Subtotal Costo Producción</b>	
Gastos Administración	
Gastos Ventas	
Gastos Financieros	
Fletes	
<b>COSTO TOTAL</b>	

FORMATO DE DETERMINACION DE PRECIO DE VENTA

ITEM	VALOR
Costo Total	
Ganancia	
I.V.A	
Descuento por pronto pago	
<b>TOTAL</b>	

FORMATO DE PRECIOS PROPUESTOS

PRECIOS PROPUESTOS			
CADENA DE ALMACENES	MAYORISTAS	EXPORTACION FOB	PUNTOS DE VENTA

## 6.10 ENTIDADES DE APOYO AL SECTOR

El sector del calzado está siendo apoyado por diferentes organizaciones en pro de su crecimiento y productividad con el fin de mejorar su capacidad para enfrentar los constantes cambios tecnológicos y su participación en los mercados nacional e internacional.

Cuadro 8. Entidades de apoyo al sector

ENTIDAD	DESCRIPCION
<b>SENA</b>	Institución encargada de capacitar al personal para las labores básicas en la fabricación de calzado. La formación profesional tiene como objetivo mejorar el nivel de calificación y competencia de la fuerza laboral de la región.
<b>CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CUERO (CDP DEL CUERO)</b>	Institución sin ánimo de lucro, tiene como principal objetivo asistir y orientar a las empresas relacionadas con la actividad industrial del cuero hacia la modernización y el mejoramiento de sus niveles de productividad y competitividad.
<b>ACICAM</b>	Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus manufacturas. Es una organización profesional – gremial, sin ánimo de lucro de carácter privado, que agrupa a los empresarios colombianos que trabajan las manufacturas del cuero.
<b>COMFENALCO CAJASAN CONGREGACION MARIANA</b>	Capacitan al personal en guarnición y armado de marroquinería en cursos de poca profundidad.
<b>CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA</b>	Esta entidad busca presentar a los empresarios diversos servicios, desde programa de creación de empresas, así como capacitación para microempresarios y servicios de comercio exterior.
<b>PROEXPORT COLOMBIA</b>	Entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya función principal es la orientación hacia la actividad exportadora con planes y programas de acompañamiento a los exportadores.
<b>ASOINDUCALS</b>	Es una Entidad Sin Ánimo de Lucro, creado con el Objetivo de Agrupar a los Industriales del Gremio y a todos los Empresarios de este sector Industrial de Santander. La institución busca promover el mercadeo y la comercialización de sus productos.

Fuente: Autor

## **7. PLAN DE NEGOCIOS**

### **7.1 INTRODUCCION**

El plan de negocios es una excelente herramienta, para lograr con eficiencia lo que la organización pretende, es el camino que una organización debe tomar rumbo al éxito. Para la empresa Calzado La Moda es importante crecer económicamente y para llegar allí necesita prepararse y organizarse para lograr ser competitiva en el mercado nacional e internacional.

El proceso de Internacionalización pone al descubierto las falencias con que cuenta la empresa para lograr ser competitiva y ante la débil demanda interna debe iniciar su crecimiento y buscar una salida para su crisis en los mercados internacionales, conscientes de la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno para ello debe contribuir al mejoramiento de la gestión, de la productividad y con ello la competitividad. En cuanto al producto la empresa cuenta con el diseño y la calidad que la ha caracterizado a través de los años lo cual le da una ventaja en relación de sus competidores pero aun falla en cuanto al precio pues en ese aspecto si es superada por la competencia.

Para llevar a cabo este proceso se hace necesario la implementación de toda una operación estratégica que involucre todas las áreas funcionales de la empresa. Se deben poner en marcha planes de acción que permitan eliminar o mitigar las debilidades en un alto porcentaje y evitar errores que perjudican a la empresa como demoras en las entregas, incumplimiento de pedidos, y pérdida de relaciones comerciales.

El reto de ampliar su nicho de mercado internacional debe iniciar con la creación de las condiciones necesarias para lograrlo y estas condiciones están dadas por la capacitación, el mejoramiento de los procesos que lo requieren y un fortalecimiento empresarial en las áreas productiva y administrativa.

## **7.2 PROPOSITOS**

- Buscar aumentar la competitividad dentro del sector.
- Mejorar la capacidad productiva y de mercadeo para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.
- Definir y describir el estado actual en que se encuentra la empresa.

## **7.3 ESTRATEGIAS**

- Reorientar la producción hacia productos con menor costo sin disminuir su calidad.
- Incluir valor agregado a los productos
- Concientizar a los empleados de la importancia del desempeño de la mano de obra en el proceso productivo,
- Buscar medidas que represente a la empresa ser más competitiva a nivel local y nacional.
- Conocer y participar en proyectos y capacitaciones que mejoren la capacidad productiva y administrativa de la empresa.
- Reorganizar la empresa en busca de eliminar los problemas que la hacen menos competitiva.

## **7.4 PROPUESTAS PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD**

- Realizar la sistematización a través de un computador como herramienta organizativa dentro de la producción, para hacer el análisis acertado de los pedidos, solicitud de la materia prima, programación de la producción, costos reales.
- Revisar la Materia Prima una vez sea recibida por la fabrica sobre todo lo que se refiere a las hojas de cuero, seleccionando aquellas que estén en optimas condiciones y que el desperdicio no supere el 5%, con esto obtendríamos producto de mejor calidad.

- Diseñar un control de la producción en la cual se estipule fechas y procesos para así dar seguimiento a los pedidos y agilizar su entrega.
- Debido a la línea de producción artesanal se podría incrementar el volumen de producción por medio de adquisición de maquinaria y equipo como lo es una troqueladora eléctrica y una pegadora industrial,
- En la sección de armado se incrementaría la productividad manteniendo el número de armadoras profesionales en la elaboración de calzado fino e incluyendo en el equipo de trabajo ayudantes de Armado quienes aportarían mayor rendimiento en elaborar tareas mecanizadas.
- Participar de las capacitaciones dictadas por la Cámara de Comercio, la Alcaldía de Bucaramanga en convenio con Entidades como ASOINDUCALS, ACICAM, CDP DEL CUERO y SENA que buscan especializar y mejorar la labor de los encargados de la producción del Calzado y de sus directivas.
- Mejoramiento en la adecuación de la planta de producción.

## **7.5 PLAN DE PRODUCCION**

7.5.1 **Objetivo.** Evaluar, fortalecer y mejorar los procesos de producción, buscando ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

### **7.5.2 Estrategias.**

- Diseñar un esquema para el control de la producción.
- Definir controles y responsables de cada proceso.
- Determinar los planes de capacitación del personal.
- Disminuir costos y reducir tiempos de entrega por medio de nuevos proveedores de cuero y badana.
- Fijar metas de producción.
- Lograr el cumplimiento de entrega de todos los despachos.
- Mejorar la productividad mediante la inserción de nueva maquinaria para agilizar los procesos.

- Realizar mantenimiento permanente de la maquinaria existente.
- Reorganizar y aplicar controles de seguimiento de la producción.
- Evitar el tiempo muerto por la falta de materia prima para continuar el proceso.

7.5.3 **Ficha Técnica.** Se diseñó el formato de la ficha técnica para cada producto de la empresa en la cual se estipula la composición de todos sus materiales por ser una herramienta indispensable en la comercialización del producto.

Cuadro 9. Ficha técnica



**FICHA TECNICA CALZADO DAMA**

[Línea Élite](#)  
Ref: 1431

**CAPELLADA:** Cuero Napas suaves finas, folias, becerros con textura y lisos

**COLORES:** Según carta de colores  
**CALIBRE:** 10-12 m.m.  
**TEÑIDO:** Tonos Originales de Curtiembre.

**FORRO:** Badana de Origen Bovino de 0,8y 1 M.M., que le otorga Transpiración y Frescura al Pie.

**PLANTILLA** Odena-Nantes de primera calidad, se forra en produeva calibre 3 para mayor confort, elaborada con cambrión de lámina de 1.5 m.m.

**BASE:** Suela Antideslizante, Neolite o Crupón  
**TACONES:** Termoplástico, Alturas (31/2, 41/2, 51/2, 61/2, 71/2), Tapas Sintéticas, Material de calidad certificada .

**HILOS:** Hilo Nylon koban, Calibre V46 V 69 y 138.  
**HERRAJES:** Hebillas calibre 6-8-10, niquelado

**ACABADO:** Pigmentado con placa poro suave, y brillo de alta resistencia a la flexión húmeda y seca.

**HORMARIO:** De acuerdo a las tendencias se utiliza hormas desarrolladas en España, con el interés de satisfacer al cliente, con estilos y formas Chatas, Puntudas, Redondas y planas con alturas desde 1 ½ hasta 71/2.

**OBRA DE MANO** Técnicamente Calificada.



Suela: Neolite  
Talla: 34 al 40

Fuente: Autor

7.5.4 **Análisis de los Competidores.** En el ámbito local la empresa cuenta con fuertes competidores, estos ofrecen un producto similar pero la ventaja que tiene Calzado La Moda sobre la mayoría de ellos es el reconocimiento que

tiene dentro del sector calzado en Bucaramanga, además es fabricante directo de sus propios productos y sobresale porque cuenta con diseño, calidad y confort. En lo referente al precio tiene competidores que ofrecen un producto con similares características de fabricación en cuanto a la composición pero manejan precios más bajos.

Cuadro 10. Competidores Locales

EMPRESA	DESCRIPCION	VENTAJA	DESVENTAJA	PRECIO PUBLICO
<b>MASCARADA</b>	Zapatilla para dama elaborada en cuero y forrada en sintético.	Reconocimiento del sector a nivel local.	No es productor directo de este producto, lo comercializa.	\$ 145.000
<b>PARISOTTO</b>	Zapatilla para dama elaborada en cuero y forrada en cuero.	Calidad y diseño. Reconocimiento en el sector a nivel nacional.	Alto precio.	\$ 135.000
<b>CALZADO GEMINIS</b>	Zapatilla para dama elaborada en cuero y forrada en sintético.	Por ser fabricante puede dar bajos precios, debido a materiales de bajo costo.	Muchos de sus clientes venden sus productos en el mismo sector, abaratando así su calzado debido a la fuerte competencia.	\$ 90.000
<b>SILVIA GOMEZ</b>	Zapatilla para dama elaborada en cuero y forrada en sintético.	Reconocimiento en el sector.	No es fabricante, comercializa sus productos. Maneja solo la línea clásica. No ofrece variedad.	\$ 98.000

Fuente: Autor

Frente a los competidores locales del sector la empresa cuenta con el reconocimiento en el mercado y aunque algunos de ellos también poseen buen nombre en el comercio Calzado La Moda se destaca por ofrecer productos de calidad fabricados directamente utilizando materiales y forros en cuero. Además sus diseños atrevidos logran exclusividad y el buen gusto entre toda su clientela, y aunque su precio es alto en comparación a otros competidores es apetecido por su calidad y confort.

**7.5.5 Política de Costos.** Para la empresa sus políticas de costos se orientaran a:

- Disminuir los costos fijos unitarios para mejorar la estructura de costos de la empresa.
- Adquirir materia prima en volúmenes para lograr descuentos que disminuyan el costo unitario variable.
- Controlar en forma permanente la estructura de costos de la empresa, para mantener los niveles al ritmo de la inflación.
- Desarrollar actividades que permitan la optimización plena de los recursos de la empresa para que los costos unitarios no se afecten.
- Evitar el desperdicio de cuero para ello se reutilizaran en la elaboración de correas, billeteras y demás accesorios que complementan el calzado.
- Lograr menores precios de la materia prima básica como es el cuero y la badana por medio de adquirir directamente la crosta (Cuero natural antes de ser pintado) y contratando un taller local de pintura y terminado de cueros para que pinte y termine en cuero.

**7.5.6 Política de Compras.** La materia prima para la elaboración de la producción se realizará mediante un formato de requerimiento de materia prima hecho por el administrador revisado en su totalidad por el gerente, este a su vez evalúa precios de los diferentes proveedores y concreta la cita para la toma de los pedidos. El pedido de materia prima se realizará tomando como referencia los pedidos realizados pues toda su producción se realiza con un pedido de respaldo firmado por el cliente. “Se vende para producir”, con esto se evita stock de producto terminado en la fábrica.

**7.5.7. Desarrollo de las estrategias.** Las estrategias irán destinada a alcanzar el objetivo del Plan de Producción: evaluar, fortalecer y mejorar los procesos de producción, buscando ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Cuadro 11. Plan de Producción

**ESTRATEGIA GENERAL: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DE PRODUCCION.**

ESTRATEGIA ESPECIFICA	ACTIVIDADES	PLAZO		
		CORTO (1-2 Años)	MEDIO (2-4 Años)	LARGO (Mas de 4)
<b>ADECUACION PLANTA FISICA</b>	1. Compra de dos mesas grandes para la sección armado.	X		
	2. Reparar las mesas existentes para utilizarlas en prearme.	X		
	3. Reparar y comprar nuevas bombillas fluorescentes pues la planta de producción quedaría más iluminada y utilizaríamos las instalaciones existentes que no se usan.	X		
	4. Compra de tres ventiladores para la sección de armado y guarnición y dos ventiladores más para la sección de Soladura.	X		
	5. Renovar el estante de ubicación de molduras en la sección de corte pues el existente no permite encontrar fácilmente las molduras.	X		
	6. Comprar estantes para ubicar mayor cantidad de Hormas.	X		
<b>ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION</b>	1. Crear un formato de seguimiento de todas las órdenes de producción las cuales están enumeradas detallando fechas y procesos.	X		
	2. Realizar una reunión con todos los empleados donde se designen a los responsables de dirigir cada proceso de producción y sus funciones específicas.	X		
	3. Elegir a tres empleados y en acuerdo se pagará una bonificación mensual quienes se encargarán de responder por los procesos así: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sección de corte, armado y guarnición.</li> <li>• Sección de Soladura.</li> <li>• Sección de emplantillado y despacho de producto terminado.</li> </ul>	X		
	4. Contratar por dos semanas a una persona que se encargue de medir detalladamente la moldura de cada referencia, con el fin de tener el dato preciso de gasto de material para el pedido de la materia prima y la matriz de costos.	X		
<b>CAPACITACION DE PERSONAL</b>	1. Investigar en el SENA las distintas capacitaciones sobre la producción de calzado y bolsos.	X		
	2. Programar los cursos a tomar y quienes lo recibirán, se les dará un auxilio de transporte adicional y se capacitarán tres empleados cada semestre.	X		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Seguimiento y control de capacitaciones.</li> <li>4. Contratar profesionales para que dicten charlas sobre Riesgos profesionales, motivación laboral y personal y otros temas que ayuden al empleado a trabajar concentrado y con mayor disponibilidad.</li> <li>5. Capacitar al gerente de la fábrica en un curso especializado de diseño de calzado dictado por el CDP del cuero.</li> </ul>	X	X	
<b>MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EXISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. El mantenimiento de maquinaria en funcionamiento se realizará cada dos meses incluye limpieza, engrase y servicio permanente en caso de reparación, para esto se hará un contrato con un técnico especializado el cual se renovará anualmente.</li> <li>2. Reparación de maquinaria existente que se encuentre averiada.</li> </ul>	X	X	
<b>INVERSION EN MAQUINARIA Y TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Compra de un rodillo especial el cual se utiliza para pulir y brillar las piezas que van al corte pintadas, con esto se reduce en un 70% el tiempo que se gasta en esta labor.</li> <li>2. Compra de una troqueladora eléctrica el cual reduce el costo de subcontratar esta labor y el tiempo de esperar a que la realicen en un 80% además de eliminarse los gastos de transporte y despilfarro.</li> <li>3. Compra de una remachadora que se utiliza para colocar taches y broches. En este momento esta labor se hace manual.</li> <li>4. Compra de una máquina martilladora y rodillo aplanador la cual reduce el tiempo en que la armadora golpea las piezas manualmente para que estas se unan.</li> <li>5. Compra de una maquina desbastadora industrial que realiza la labor de rebajar el calibre completo a piezas grandes, cuando el cuero es demasiado grueso.</li> <li>6. Compra de dos maquinas de coser industriales para reemplazar las existentes pues estas son demasiado lentas y por este motivo se gasta más tiempo en el proceso de costura. Adicionalmente por ser de vieja tecnología no facilita la utilización de diferentes calibres de hilos.</li> <li>7. Compra de un Horno más potente que reduzca el tiempo en esta labor y mantenga la calidad.</li> <li>8. Compra de una maquina Pegadora industrial que reduzca el tiempo en el proceso de terminado y ensuelado en un 50%.</li> </ul>	X	X	X
<b>APOYO DE NUEVO PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar el servicio de un empleado que se encargue de agilizar en la sección de armado el proceso de pintura de piezas.</li> </ul>	X		

<b>INVERSION EN FORMAS Y TROQUELES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar el stock de formas<sup>7</sup> comprando tres curvas de 12 pares cada una de cada referencia, esto con el fin evitar la pérdida de tiempo al empleado de Montaje en la espera que la forma sea desocupada por otro empleado o dejar sin montar algunos números dejando la tarea incompleta por la falta de formas. Con esto se podría cumplir con la entrega de los pedidos a tiempo.</li> <li>2. Compra de troqueles de diferentes figuras y tamaños que agilicen el corte y refile de piezas que manualmente es demorada por la precisión en que deben ser cortadas, así como las plantillas que se utilizan deben tener los troqueles por cada forma siendo preciso el corte pues en este momento se usa tres referencias de troqueles para 10 estilos de forma diferente.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>X</b></p>		
<b>REDUCCION DEL DESPILFARRO Y DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por medio de la medición de las diferentes molduras se logra hacer acertadamente el pedido de materia prima, logrando llevar el control de cuanto cuero se gasta por cada pedido y así se evita que queden incompletas las tareas por falta de material pues las hojas de cuero aun siendo la misma clase y color varia de un lote a otro.</li> <li>2. Participar directamente en el proceso de producción de materia prima por medio del aprovisionamiento de la Crosta y Badana natural para luego ser pintada y terminada en colores y texturas según se vaya necesitando. Con esto se reduce no solo el costo de la materia prima en un 40% sino además se controla el tiempo de entrega de material a la fábrica.</li> <li>3. Disponibilidad de una caja menor semanal para comprar los materiales necesarios según la programación de la producción, con esto se reduce perder tiempo en elaborar las tareas al encontrar todos los materiales completos y evitar parar la producción.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>X</b></p>		

Fuente: Autor

<sup>7</sup> La forma es un artículo elaborado en pasta que simula el pie, sobre esta es montada la capellada del zapato para darle forma y consistencia asegurándola a la plantilla.

## 7.6 PLAN DE MERCADOTECNIA

7.6.1 **Objetivo.** Planificar, analizar y dirigir los esfuerzos de comercializar y vender los productos de Calzado La Moda manteniendo a la empresa en un alto nivel de competitividad.

### 7.6.2 Estrategias

- Realizar una investigación de mercados para exportar.
- Capacitación de personal que directamente atiende a los clientes ya sea mayorista o consumidor final, y también para quienes tendrán la responsabilidad de realizar las negociaciones internacionales.
- Participar en ferias y misiones
- Fijar metas de ventas de ventas.
- Mejorar el servicio Post-venta
- Utilizar la herramienta del Internet adecuadamente.
- Actualizar la página Web.
- Diseño de Brochure y Catálogos que le den status a la empresa.

7.6.3 **Análisis de las Ventas.** La empresa a través del tiempo ha presentado un incremento en sus ingresos y eso se debe en gran parte a las ventas realizadas a comercializadoras internacionales con destino a clientes venezolanos, pero que en el último año ha sido nulo debido a los conflictos políticos y comerciales entre los dos países, lo anterior ha afectados a todo el sector en general.

Tabla 2. Ventas a Comercializadoras Internacionales.

<b>RESUMEN VENTAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES (Pesos)</b>							
<b>CALZADO LA MODA</b>							
<b>BIMESTRE</b>							
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>TOTALES</b>
<b>2006</b>	5.052.000	37.497.000	26.707.000	45.546.000	11.675.000	0	126.477.000
<b>2007</b>	6.504.000	37.525.000	30.635.000	24.517.000	37.969.000	32.828.870	169.978.870
<b>2008</b>	0	28.028.000	46.175.000	0	3.984.000	31.871.000	110.058.000
<b>2009</b>	0	0	0				0

**Nota:** Las Ventas a Comercializadoras internacionales en su totalidad fueron dirigidas al mercado Venezolano.

**Nota:** El Bimestre No. 3 de 2009 solo comprende el mes de Mayo.

Fuente: Datos suministrados por Calzado La Moda

Además el incremento de las ventas nacionales se debió a la apertura de las distintas sucursales, en especial el almacén ubicado en la ciudad de Cúcuta pues debido a la gran demanda de clientes provenientes del vecino país Venezuela ha tenido gran acogida. Los demás almacenes no aportaron gran valor a las ventas del año anterior pues se inauguraron después del segundo semestre y en lo poco que han estado no ha generado las utilidades esperadas pues las ventas no alcanzan a superar los gastos fijos de cada almacén.

Tabla 3. Evolución de las ventas totales.

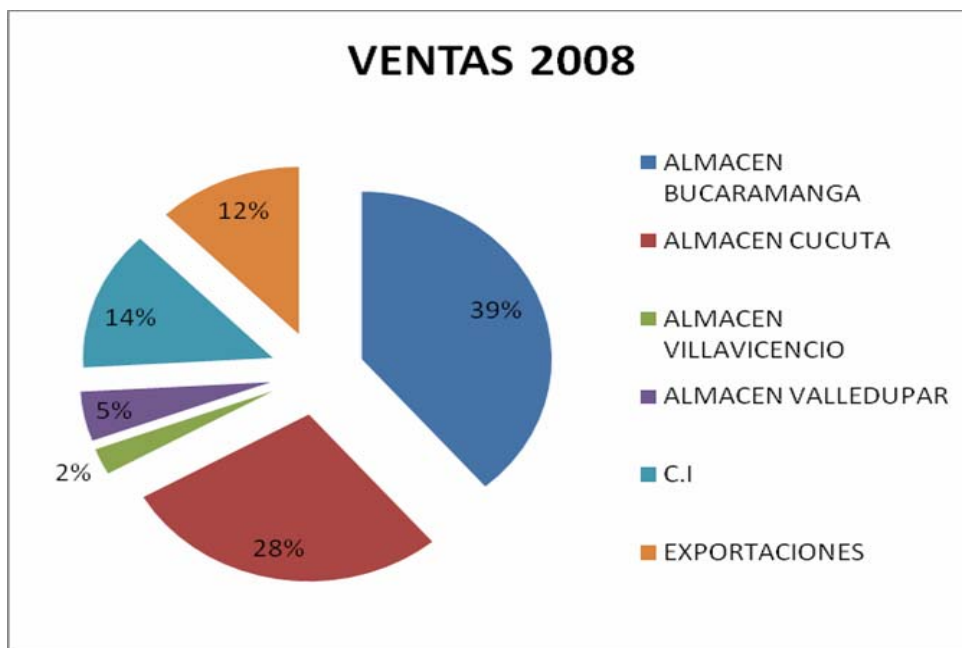
<b>VENTAS TOTALES (Pesos) LA MODA</b>								
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2009*</b>	<b>%</b>
ALMACEN BUCARAMANGA	552.793.115	76%	497.265.787	62%	314.049.520	39%	168.400.709	69%
ALMACEN CUCUTA	0	0%	77.207.160	10%	226.973.037	28%	23.189.690	9%
ALMACEN VILLAVICENCIO	0	0%	0	0%	20.572.846	2%	15.963.874	7%
ALMACEN VALLEDUPAR	0	0%	0	0%	38.698.810	5%	16.230.001	7%
<b>TOTAL VENTAS NACIONALES</b>	<b>552.793.115</b>	<b>76%</b>	<b>574.472.947</b>	<b>72%</b>	<b>600.294.213</b>	<b>74%</b>	<b>223.784.274</b>	<b>92%</b>
C.I	126.447.000	17%	169.978.870	21%	110.058.000	14%	0	0%
EXPORTACIONES	47.970.979	7%	54.013.835	7%	99.821.917	12%	18.913.000	8%
<b>TOTALES</b>	<b>727.211.094</b>	<b>100%</b>	<b>798.465.652</b>	<b>100%</b>	<b>810.174.130</b>	<b>100%</b>	<b>466.481.548</b>	<b>100%</b>

\* Datos hasta Mayo de 2009.

Fuente: Calzado La Moda

Por medio de la gráfica se detalla la composición de las ventas totales del año 2008 en Calzado La Moda e identificando el valor porcentual que cada una aportó a los diferentes rubros. Cabe anotar que en las ventas de Bucaramanga incluye las ventas del punto de venta y los despachos de la fábrica.<sup>8</sup> También se muestra que la participación de las ventas de Bucaramanga del año 2007 al año 2008 se reducen significativamente pero las ventas totales no se afectan debido a los ingresos recibidos de los nuevos tres puntos de venta.

Grafica 1. Participación de las ventas Calzado La Moda 2008.



Fuente. Autor a partir de información Calzado la Moda.

De la participación total de las ventas, se muestra que las exportaciones están separadas de las ventas a Comercializadoras Internacionales, pues aunque estas ventas van dirigidas fuera del país, la empresa las toma como ingresos por ventas nacionales.

<sup>8</sup> Si desea ampliar la información acerca de las ventas de la empresa, diríjase al Anexo D.



	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Seguir participando cada semestre en la IFLS donde ha dado resultado en ventas y contactos.</li> <li>3. Conformar parte de un Consorcio de fabricantes de calzado dirigido por Acicam y asistir adicionalmente a la IFLS.</li> <li>4. Por medio de la Cámara de Comercio se buscará la participación de las misiones comerciales que cada año son organizadas por esta entidad.</li> <li>5. Se creará un fondo anual para asistir a las misiones comerciales.</li> </ol>	X	X	
<b>SERVICIO POST-VENTA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se comprará un celular con una línea empresarial el cual estará a disposición del departamento comercial para contactar a los clientes nacionales y ofrecer el servicio post-venta, debido a que actualmente no se está haciendo seguimiento a los clientes originando que algunos no sean permanentes por no tener una atención oportuna y con calidad.</li> <li>2. Crear base de datos de compradores frecuentes en los puntos de venta así como de los mayoristas directos de fábrica.</li> <li>3. Crear el plan de descuentos y beneficios para Clientes Gold, son aquellos clientes frecuentes, para ello se harían 2.000 credenciales para ser distribuidas entre los clientes especiales de todos los almacenes.</li> </ol>	X		
<b>PROMOCIONES Y DESCUENTOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer programación de promociones y descuentos para todos los meses del año.</li> <li>2. Hacer pendones para cada punto de venta anunciando las promociones.</li> <li>3. Ampliar los plazos de pago de 45 a 60 días para clientes que cancelan a crédito.</li> <li>4. Dar descuento del 15% a clientes que cancelan de contado.</li> </ol>	X		
<b>PUBLICIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anunciar por el diario Vanguardia Liberal las ofertas y promociones de cada mes durante el primer año.</li> <li>2. Elaborar 2.000 brochuer para ser repartidos en el transcurso de la IFLS y en eventos comerciales.</li> <li>3. Realizar un plan de inversión anual en publicidad.</li> <li>4. Aprovechar los puntos de venta para crear y mostrar la imagen corporativa de la empresa.</li> </ol>	X		
<b>HERRAMIENTA DEL INTERNET</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprar un computador con instalación de internet para ser utilizado el departamento comercial para utilizarlo como herramienta a fin de conseguir nuevos clientes.</li> <li>2. Se establecerá dos horas diarias para ser utilizado el internet en la búsqueda de nuevos clientes.</li> </ol>	X		

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Actualización de la página web por medio de contrato con la empresa privada en septiembre de 2009, para lanzar colección del segundo semestre.</li> <li>4. Creación de una oficina de Departamento comercial donde se ofrezca las comodidades para atender a clientes mayoristas, ubicando el computador y los muebles de oficina necesarios para el desarrollo de la práctica comercial con el apoyo del internet.</li> </ol>	X	X	
<b>DIFERENCIACION DE PRODUCTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retomar el proceso de certificación ISO-9000 el cual no fue concluido por falta de tiempo e interés de directivos y empleados, se espera la certificación para finales de 2011.</li> <li>2. Asistir como comprador a la feria EICI, se realiza dos veces al año en Bogotá, esta feria especializada en cuero e insumos para sector calzado.</li> <li>3. Utilizar los materiales de cuero tanto en capelladas como en forros manteniendo su calidad.</li> <li>4. Utilizar materiales importados de países como Argentina y para ello se necesita conseguir nuevos contactos de proveedores.</li> <li>5. Incluir valor agregado a los productos.</li> <li>6. Siempre estar a la vanguardia de la moda por medio de la búsqueda constante de nuevos diseños, materiales y colores.</li> </ol>	X  X  X  X	   X  X	

Fuente: Autor

## 7.7 PLAN FINANCIERO

7.7.1 **Objetivo.** Registrar, informar, analizar y prestar asesoramiento y nuevas alternativas que generen beneficios a la empresa, logrando así alcanzar liquidez.

### 7.7.2 Estrategias

- Buscar alternativas de financiación.
- Mantener las buenas relaciones con entidades financieras.
- Elaborar un presupuesto anual.
- Mejorar el pago a proveedores con el fin de recibir descuentos.
- Mantener información actualizada de los saldos pendiente por pago de clientes y proveedores.
- Buscar apoyo en entidades como Fenalco, Cifin y Data crédito en la recuperación de la cartera.
- La compra de maquinaria e implementos de adecuación de la fábrica se pueden adquirir en remates, negociación con empresas que hayan cerrado siempre y cuando se encuentren en buen estado.

Cuadro 13. Plan Financiero

ESTRATEGIA	INVERSION (pesos)	RECUPERACION DE INVERSION		
		CORTO (1-2años)	MEDIO (2-4 años)	LARGO (+4años)
ADECUACION PLANTA FISICA	2.500.000	X		
ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION	2.000.000	X		
CAPACITACION DE PERSONAL DE PRODUCCION	2.500.000		X	
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EXISTENTE	1.200.000	X		
INVERSION EN MAQUINARIA Y TECNOLOGIA	30.000.000			X
APOYO DE NUEVO PERSONAL	9.088.200	X		
INVERSION EN HORMAS Y TROQUELES	8.000.0000		X	
REDUCCION DEL DESPILFARRO Y DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	5.000.000		X	
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	4.000.000		X	
CAPACITACION Y MOTIVACION DE PERSONAL DE VENTAS	3.000.000	X		
PARTICIPACION EN FERIAS Y MISIONES	15.000.000			X
SERVICIO POST-VENTA	2.000.000	X		
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	2.000.000	X		
PUBLICIDAD	3.000.000		X	
HERRAMIENTA DEL INTERNET	3.000.000		X	
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	2.000.000		X	
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>166.288.200</b>			

Fuente: Autor

## **8. PLAN EXPORTADOR**

### **8.1 INTRODUCCION**

La Globalización actual acompañada de la alta competitividad existente entre los mercados motivan a que una empresa inicie estudios para mejorar su productividad y así incursionar en el mercado internacional, pero para ello debe prepararse y buscar nuevas alternativas de internacionalización.

Es por esto que Calzado La Moda decide buscar nuevos nichos de mercado pues sus ventas internacionales dependen básicamente de países como Venezuela y Ecuador, y debido a las difíciles relaciones comerciales y políticas con dichos países cada día se hace más difícil que los productos colombianos lleguen al mercado de estos países.

Después de analizar la empresa y realizar propuestas para mejorar su productividad se hace necesario tener nuevas opciones de a dónde dirigir su producto en el mercado internacional para ello se desarrolla el siguiente Plan exportador el cual ayudará a la organización a tener una visión más amplia de elegir destinos para internacionalizarse.

Se realizará un resumen sobre los distintos tipos de negociación internacional que servirá de base para desarrollar las actividades de comercio exterior.

### **8.2 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir al fortalecimiento interno y expansión internacional de la empresa hacia nuevos mercados, según los parámetros establecidos por esta y a su vez apoyar el posicionamiento de uno de los productos líder del departamento de Santander como lo es el calzado y la marroquinería.

### 8.2.1 **Objetivos específicos.**

- Aumentar la participación de la empresa en mercados internacionales.
- Mejorar internamente la empresa.
- Ganar reconocimiento como empresa exportadora.
- Aumentar el conocimiento de los directivos de la empresa en la realización de las negociaciones internacionales.

### 8.3 **ESTRATEGIAS**

- Realizar el análisis exportador a los posibles países destino.
- Elaborar el Plan Exportador.
- Realizar Resumen de los diferentes Términos de Negociación Internacional.
- Diseñar matriz de costos de producto exportable.

### 8.4 **PRODUCTO EXPORTABLE**

8.4.1 **Portafolio de productos y servicios.** La principal línea de fabricación en Calzado La Moda es el calzado para dama, en diversos estilos: formal e informal. En las líneas de zapatilla, prefabricado y sandalia. También produce marroquinería en menor proporción como bolsos, correas y accesorios en cuero.

8.4.2 **Características del producto:** Calzado de línea casual y formal para dama elaborados en cuero, fibras textiles, sintéticas, materiales importados en tallas desde 34 hasta 41. Calzado para dama con capellada en cuero y suelas en Neolite. Calzado elaborado en línea clásica, y ejecutiva clasificada como un bien de tipo indispensable. Las materias primas utilizadas en su elaboración son nacionales e importadas. Los bolsos y marroquinería son elaborados en

gran medida en cuero y en textiles importados bajo un proceso netamente artesanal.

El producto elaborado por Calzado La Moda goza de reconocimiento en el ámbito nacional por sus diseños y calidad, además es importante destacar que su producto es elaborado en su mayoría en cuero, lo cual genera gran demanda y aceptación del producto por parte de los clientes

Cuadro 14. Productos de Calzado La Moda

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
ZAPATILLA PARA DAMA	Producto elaborado en cuero y suela natural	US\$37,00
SANDALIA PARA DAMA	Producto elaborado en cuero y suela natural	US\$28,00
PLANTAS	Producto elaborado en cuero y suela sintética	US\$24,00
BOLSOS	Producto elaborado en cuero o textil	Desde US\$60,00

Fuente: Calzado La Moda

## 8.5 NORMAS DE CALIDAD APLICABLES AL SECTOR

Normatividad: Norma ISO 9001 Versión 2000 Para procesos productivos.

Programa de eco etiquetado: Las etiquetas, rótulos o sellos ambientales son una manifestación que destaca los aspectos ambientales de un producto o servicio. Pueden tomar la forma de un enunciado, símbolo o grafico en un producto o su etiqueta; en la documentación que lo acompaña o en los medios de publicidad o divulgación; estas etiquetas son un medio para promover la demanda y oferta de aquellos productos y servicios que causan menor impacto en al ambiente.

Control de etiquetado: La superintendencia de industria y comercio diseño un plan para etiquetado de calzado, donde todos los fabricantes deben tener un

número de registro para que cualquier persona sea capaz de identificar los componentes del producto que desea adquirir, para ello identificó una lectura normal o cuadros pictográficos que cada calzado debe llevar en su interior, donde se especifiquen así:

Cuadro 15. Modelo de Etiqueta

REGISTRO N.	
CAPELLADA	CUERO
FORRO	CUERO
SUELA	SINTETICA

**Hecho en Colombia.**

La empresa ya cuenta con este registro y todo el calzado producido contiene esta etiqueta.

## 8.6 ELECCION DEL PRODUCTO

Para realizar el Plan Exportador es necesario elegir un producto para realizar su análisis exportador, es así como las directivas de la empresa decidieron elegir el calzado para dama capellada en cuero y suela sintética, por ser el producto líder en la producción de la empresa.

### 8.6.1 Identificación y características del producto.

- *Nombre del producto:* Calzado y partes para el calzado.
- *Sector al que pertenece el producto:* Cuero y calzado
- *Descripción del producto según su clasificación arancelaria:*  
64.03.99.90.00 Los Demás Calzados Con Suela De Caucho, Plástico, Cuero Artificial O Regenerado Y Parte Superior (Corte) De Cuero Natural.

## **8.7 INFORMACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO DEL QUE FORMA PARTE LA EMPRESA**

### **8.7.1 Entorno macroeconómico.**

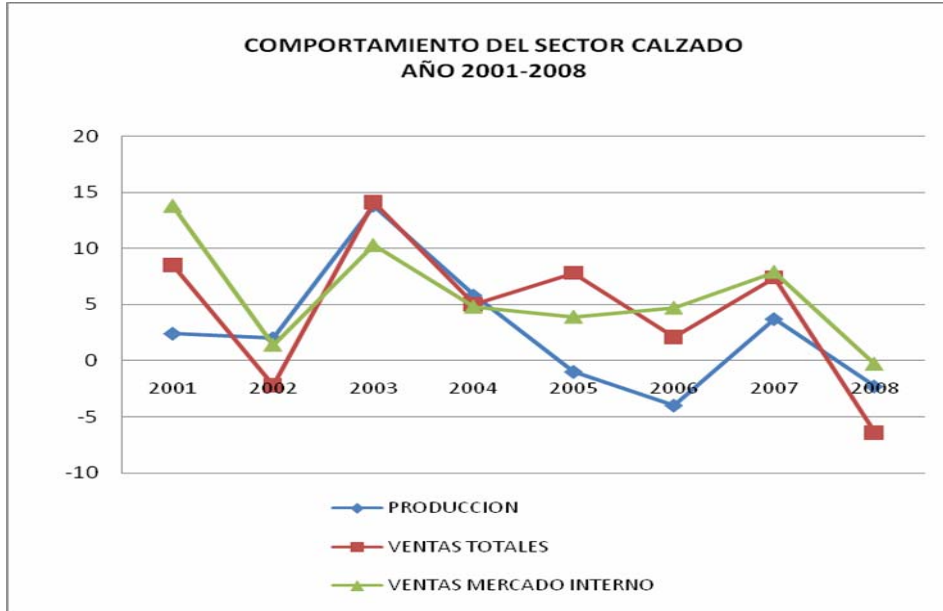
**Antecedentes y Coyuntura Económica.** Durante el año 2008, la economía colombiana creció 2.5%, nivel que significa una apreciable desaceleración respecto del crecimiento del PIB del 7.5%, observado para el año 2007. La producción industrial en el acumulado enero a diciembre de 2008, registra una seria contracción de -2% frente a crecimientos de 9.5% en el 2007 y 6.8% en el 2006.

De los 25 subsectores de actividad manufactura, 17 de ellos registran comportamientos negativos en la producción. En este grupo se encuentra el sector de cuero, manufacturas de cuero y el calzado con una contracción, en su conjunto, de -5.4%.

**Sector Calzado.** La producción de la industria de calzado registra en el año 2008 una caída de -2.3%. A partir del segundo semestre se observa una recuperación en la actividad productiva de calzado frente a la difícil situación del primer semestre.

En el año 2008 las ventas totales en el sector de calzado registran una caída de -6.4% la más fuerte durante los últimos años como consecuencia de la incertidumbre que acompañó al mercado venezolano, antes las dificultades del sistema Cadivi de otorgamiento de divisas. Las ventas al mercado interno registran una reducción de -0.3%.

Gráfica 2. Colombia. Comportamiento del sector Calzado 2001-2008.



Fuente: ACICAM

**Exportaciones.** La cadena de cuero, manufacturas de cuero y calzado en su conjunto registra una tendencia creciente en las ventas externas a lo largo de los últimos años. Es así como en el año 2008 reportó exportaciones por USD 689.8, cifra que es superior en un 40% a las ventas externas de USD 492.8 millones reportadas durante el 2007.

De las exportaciones reportadas en el año 2008, el 55% corresponden a cueros y pieles, el 29% manufacturas de cuero, 20% a partes de calzado y 12% corresponden a calzado. En el último año las exportaciones de partes de calzado registran importante dinamismo como respuesta del mercado a las políticas sectoriales de asignación de divisas en Venezuela.

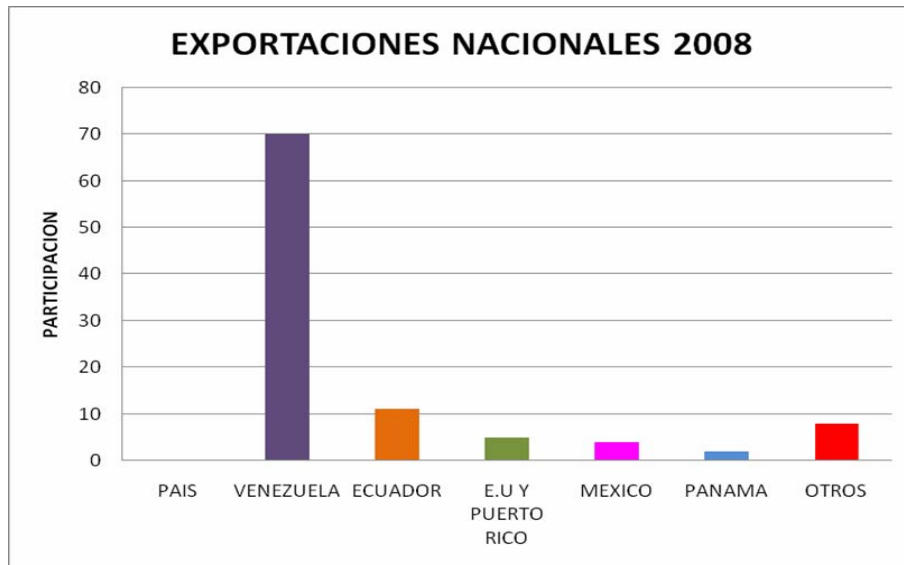
Tabla 4. Exportaciones Colombianas cadena de cuero 2005-2008.<sup>9</sup>

CAPITULO	2005	2006	2007	2008	Var 08-07
<b>Cuero</b>	93.027.677	121.390.918	235.018.425	378.109.413	61%
<b>Marroquinería</b>	63.691.158	68.249.348	96.509.898	91.044.552	-6%
<b>Calzado</b>	48.773.905	57.963.058	134.860.168	80.360.652	-40%
<b>Partes de Calzado</b>	13.153.992	13.000.017	26.441.664	140.325.327	431%
<b>Total Cadena</b>	<b>218.646.733</b>	<b>260.603.341</b>	<b>492.830.156</b>	<b>689.839.944</b>	<b>40%</b>

Fuente: DANE  
Cálculos: ACICAM

Las exportaciones de calzado terminado en año 2008 fueron de USD 80.4 millones equivalentes a 4.7 millones de pares, siendo sus principales destinos Venezuela 70%, Ecuador 11%, Estados Unidos y Puerto Rico 5%, México 4% y Panamá 2%, entre otros.

Grafica 3. Destino de exportaciones de calzado Colombia 2008.



Fuente: DANE

<sup>9</sup> Los valores son dados en USD FOB.

Las exportaciones de calzado a Venezuela para el año 2008 registran una caída de -47% en dólares en comparación con las exportaciones registradas en el año 2007, como resultado de las políticas sectoriales que afectaron a las importaciones de producto terminado en Venezuela.

Tabla 5. Exportaciones a Venezuela de la cadena de cuero 2005-2008.<sup>10</sup>

<b>CAPITULO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Var 08-07</b>
<b>Cuero</b>	10.334.328	13.543.043	103.944.863	274.355.574	164%
<b>Marroquinería</b>	5.226.748	8.454.878	31.800.904	25.852.634	-19%
<b>Calzado</b>	17.253.315	27.258.127	109.922.642	58.232.723	-47%
<b>Partes de Calzado</b>	2.901.493	4.272.607	15.600.641	129.546.554	730%
<b>Total Cadena</b>	<b>35.715.884</b>	<b>53.528.655</b>	<b>261.269.050</b>	<b>487.987.486</b>	<b>87%</b>

Fuente: DANE

En el caso de Ecuador en el último año ha implementado una serie de medidas restrictivas a las importaciones que ha afectado las ventas colombianas a ese país. Tal es el caso de la certificación de cumplimiento de etiquetado y recientemente, la eliminación de la preferencia andina, la imposición de un arancel específico de USD 10 por par de calzado importado por el Ecuador, y en el caso de las manufacturas del cuero, la imposición de un límite a sus importaciones equivalentes al 70% del valor registrado en el año anterior.

<sup>10</sup> Los valores son tomados en USD FOB.

Tabla 6. Destino de exportaciones Colombianas 2007-2008.

País	USD 2007 FOB	USD Enero - Febrero 2007	USD Enero - Febrero 2008
VENEZUELA	36.286.514,97	924.547,20	3.118.658,75
ECUADOR	2.836.321,47	277.769,89	201.639,90
PANAMA	1.871.495,18	72.859,55	47.422,78
MEXICO	1.562.109,45	303.400,56	528.581,48
ESTADOS UNIDOS	1.385.527,23	325.489,38	341.972,47
ZONA FRANCA CUCUTA	805.030,88		18.720
PUERTO RICO	726.042,79	7.728	41.827
COSTA RICA	505.368,35	71.037,40	37.868,64
ANTILLAS HOLANDESAS	190.175,54		12.765
BELGICA	151.356,65	5.411,90	173.302,12
ISRAEL	149.419,10	111.615,60	
AUSTRALIA	146.293,04	25.916	
ARUBA	145.539,36		
REINO UNIDO	138.915,10	35.471,50	16.523
MARTINICA	133.771,65		
PERU	105.047,73		5.040
ESPAÑA	38.385,76	5.657	3.053
CANADA	28.640,77	4.638,50	2.548,80
NUEVA ZELANDA	28.277,50	15.959	
REPUBLICA DOMINICANA	23.722,35	7.806	
BARBADOS	22.421,76	14.873,76	
GUATEMALA	19.802,73	1.597,73	
BAHAMAS	14.298,75		
SANTA LUCIA	12.901,80		
TRINIDAD Y TOBAGO	12.704	2.394	
ANGUILLA	8.131,89		
ANGOLA	6.551,48		
ZONA FRANCA BOGOTA	6.436,80	6.436,80	
CAIMAN. ISLAS	6.232,42	123,5	
DOMINICA	4.946,58	992,68	
ALEMANIA	4.875,30		
ANTIGUA Y BARBUDA	2.510		
EL SALVADOR	2.407,81		
FRANCIA	2.177,35		
GRANADA	1.746		
BELICE	1.654		

Fuente: DANE

### 8.7.2 Sector Calzado en Santander.

**Santander y el exterior.** Históricamente, Santander ha sido un departamento dedicado a la producción y elaboración de productos de calidad. Los productos Santandereanos han sido reconocidos en todo el país y esto ha generado una imagen que con el tiempo se posicionó en los sectores de la agroindustria (Avicultura y Palmicultura), las manufacturas de cuero y calzado, confecciones y joyería. Este proceso viene dándose paulatinamente desde la década de los 80 aunque marcada un poco mas en los 90 con el proceso de apertura económica que induce a un cambio en la cultura del empresario orientado hacia la cultura exportadora y proyección al comercio internacional.<sup>11</sup>

**Cultura Exportadora:** El tema de la cultura exportadora, nace en Santander a través de las capacitaciones ofrecidas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Proexport en el marco de eventos como las semanas del Exportador, y temas generales de comercio exterior dirigidos a los empresarios y a los estudiantes.

**Infraestructura soporte para el sector productivo.** Una de las mayores dificultades para el sector empresarial, es la deficiente infraestructura vial y aeroportuaria con que cuenta el departamento para garantizar el transporte de volúmenes representativos de carga hacia el exterior.

**Ciencia y Tecnología.** La dinámica de ciencia y tecnología en Santander ha generado elementos que contribuyen al aumento de la productividad y la competitividad de los sectores productivos santandereanos, como lo es el fortalecimiento de la oferta tecnológica, aumento de la cultura de la innovación y desarrollo tecnológico y la organización de la información recibida del mercado.

---

<sup>11</sup> Estrategia de competitividad del departamento de Santander

**Internacionalización.** La dinámica de internacionalización de las empresas exportadoras, se ha trabajado direccionada por Proexport, como organismo facilitador y promotor de las exportaciones. Desde la Cámara de comercio de Bucaramanga se ha liderado el trabajo de EXPOPYME, el desarrollo de misiones comerciales y la participación en ferias nacionales e internacionales como una estrategia para promover las exportaciones de Santander.

**Capital Humano.** Santander cuenta con el SENA como soporte a la preparación de la mano de obra a nivel técnicos, operarios y administrativos, así mismo cuenta con las universidades que preparan el capital humano acorde con las necesidades de los sectores económicos. Se destaca a la industria del calzado y similares por ser un gran generador de empleo, razón por la cual trabajan en conjunto entidades como la Cámara de Comercio, Asoinducal's, Acicam y Proexport en busca del fortalecimiento del sector.

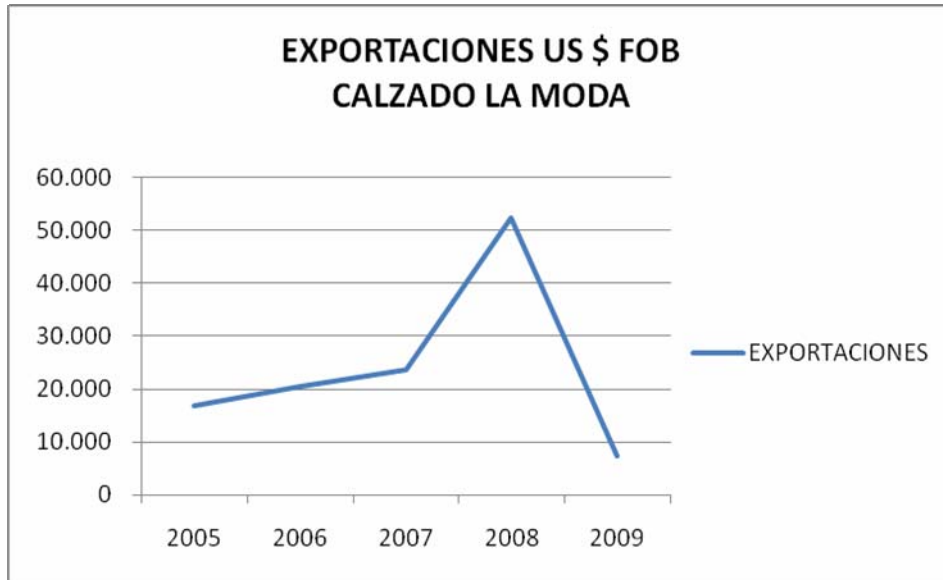
## **8.8 EXPORTACIONES DE LA EMPRESA**

La experiencia de calzado La Moda en el establecimiento de contactos hace referencia a la participación en ferias especializadas del sector donde es posible contactar clientes nacionales e internacionales, que forman parte de la agenda de clientes potenciales y activos de la empresa. La idea central es establecer una alianza estratégica con los clientes que permitan la materialización de una relación de negocios fructífera y a largo plazo; para esto es importante que los productos sean vendidos bajo la marca La Moda así la empresa logrará reconocimiento y posicionarse en el mercado.

Calzado La Moda inicia su labor exportadora en el 2005, desde entonces el incremento en el valor de las exportaciones se ha mantenido constante solo hasta el año 2008 presenta un repunte considerable debido a exportaciones realizadas a Ecuador pero dirigidas al mismo cliente, muestra la dependencia comercial de Ecuador, el cual para el año 2009 no muestra interés en importar

productos colombianos debido a las barreras arancelarias como protección a la producción nacional impuesta por el gobierno ecuatoriano.

Grafica 4. Evolución anual de las exportaciones de Calzado La Moda.<sup>12</sup>



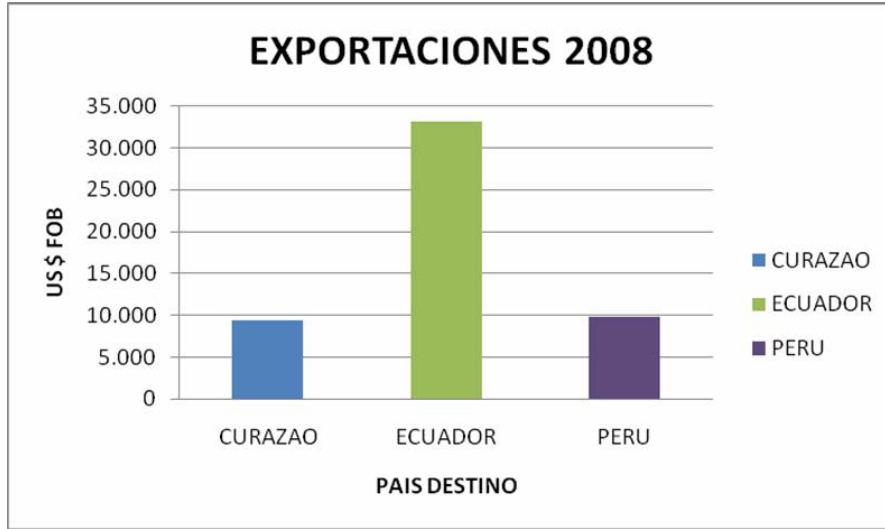
Fuente: Autor a partir de información Calzado la Moda.

Otra característica a tener en cuenta es que estas exportaciones van dirigidas al mismo cliente, que aunque se hacen varias exportaciones al año, esto no indica que el volumen de la exportación sea considerable para dejarlo como cliente exclusivo dentro del país destino pues no representa mayor volumen de la producción total.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Las exportaciones 2009 abarcan hasta mayo 30 de este año.

<sup>13</sup> Para ampliar más información diríjase al Anexo E.

Grafica 5. Destino de exportaciones 2008 Calzado La Moda



Fuente: Autor a partir de información de Calzado La Moda.

## 8.9 SELECCION DE PAISES

Después de un análisis detallado, los directivos de la empresa escogieron tres países para desarrollar el Plan Estratégico Exportador, los cuales son: Isla Martinica, España y México. Se basaron en el interés de conquistar un mercado al que en alguna oportunidad se logró exportar como es el caso de Isla Martinica, para el caso de España y México fueron elegidos porque les parece interesante poder acceder a estos mercados en busca de posicionamiento económico.

## 8.10 SELECCION DE LAS VARIABLES

Para realizar el análisis exportador de los países seleccionados se eligieron las variables y la ponderación a tener en cuenta para la selección final del mercado objetivo y alternativo, para ello se basó en otros estudios y análisis realizados por Proexport.

Gráfica 6. Participación de las variables.<sup>14</sup>



Fuente: Autor.

**8.10.1 Mercados (18%).** Es la variable más importante, teniendo en cuenta que se relaciona directamente con nuestro fin primordial: la exportación de calzado, abarca los principales indicadores a tener en cuenta en el debido proceso de selección de mercados, en donde se entrara a mirar el tamaño del sector calzado.

Cuadro 16. Indicadores de variable de Mercados.

INDICADOR	PARTICIPACION
Segmento del mercado	20%
Centros comerciales, tiendas	16%
Marcas dominantes	12%
Precios del producto	11%
Consumo promedio del calzado por año	10%
Cantidad de empresas en el sector	7%
Ciudades de mayor concentración de la industria del calzado	7%
Ferias especializadas	7%
Medios de comunicación	5%
Principales sectores e industrias	5%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

<sup>14</sup> Si desea mayor información acerca de la participación de las variables utilizada, diríjase al Anexo F.

8.10.2 **Comercio Internacional (14%).** Es importante conocer como se están comportando las importaciones y exportaciones respecto a nuestro país.

Cuadro 17. Indicadores de variable de Comercio Internacional.

INDICADOR	PARTICIPACION
Exportaciones Colombia y Santander de calzado en USD	18%
Competencia nacional	15%
Competencia internacional	15%
Exportaciones colombianas totales hacia el país	13%
Tendencias de las exportaciones colombianas hacia el país	11%
Total importaciones calzado	10%
Tendencias de comercio exterior	10%
Participación de convenios, patentes, marcas registradas y otros acuerdos comerciales en el sector.	8%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

8.10.3 **Transporte (16%).** Esta variable permite conocer el tipo de negociación para la exportación de calzado y todo lo que se refiere a la actividad exportadora incluyendo la logística de exportación.

Cuadro 18. Indicadores de variable de Transporte.

INDICADOR	PARTICIPACION
Transporte Aéreo	40%
Transporte marítimo	30%
Logística	30%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

8.10.4 **Factores económicos (14%).** Esta variable permite tener un concepto general de la situación económica de cada país, así como las condiciones financieras del mercado y capacidad adquisitiva de los habitantes del país.

Cuadro 19. Indicadores de variable de Factores Económicos.

INDICADOR	PARTICIPACION
Población total	12%
PIB per cápita (USD)	10%
Balanza comercial bilateral	7%
Población económicamente activa (fuerza laboral)	6%
Tasa de devaluación	6%
Tipo de cambio	5%
Tendencias del tipo de cambio	5%
Nivel tecnológico del sector	5%
PIB (USD)	4%
Tasa de inflación	4%
Desempleo	4%
Tasa de interés	4%
Balanza comercial	4%
Exportaciones	4%
Importaciones	4%
Ingreso domestico	4%
Proporción de la población en cada clase social	4%
Acción y oportunidades de inversión extranjera directa	4%
Inversión extranjera en el sector calzado	4%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

8.10.5 **Cultura (12%).** Se asigna esta variable pues es fundamental para la comercialización de los productos debido a que se debe tener conocimiento de las costumbres y cultura de los posibles clientes, así se podrá llegar con el producto adecuado.

Cuadro 20. Indicadores de variable de Cultura.

INDICADOR	PARTICIPACION
Gustos, hábitos y preferencias de calzado	40%
Idioma	15%
Clima	15%
Cultura de negocios	10%
Ubicación geográfica	8%
Religión	7%
Raza, composición étnica y subcultura	5%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

**8.10.6 Situación política (10%).** La inestabilidad política de los países pueden suspender las relaciones comerciales con las demás naciones, provocar incertidumbre en el cumplimiento de las obligaciones con respecto a los pagos; pues en cualquier momento pueden cambiar las condiciones de acceso al país afectando directamente las exportaciones hacia dichos países.

Cuadro 21. Indicadores de variable de Situación Política.

INDICADOR	PARTICIPACION
Imagen de Colombia	18%
Relaciones bilaterales	12%
Duración del período de gobierno	10%
Estabilidad del gobierno	10%
Socios comerciales	10%
Situación económica y política	10%
Imagen externa	7%
Imagen interna	7%
Tipo de gobierno	6%
Partidos políticos	5%
Riesgos políticos	5%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

8.10.7 **Barreras comerciales (10%).** Esta variable hace referencia a los impuestos o aranceles que recae sobre los productos importados, ya que estos afectan directamente la competitividad en precios y cantidad de exportación de calzado frente a los productos del mismo sector dentro de cada país.

Cuadro 22. Indicadores de variable de Barreras Comerciales

INDICADOR	PARTICIPACION
Gravamen arancelario	35%
Acuerdos internacionales	30%
IVA	20%
Arancel a terceros	15%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

8.10.8 **Barreras no comerciales (6%).** Esta variable permite conocer algunos aspectos determinantes al momento de realizar la negociación por las implicaciones y condiciones que estos abarcan, como son entre otros, el cumplimiento de normas de origen, normas sanitarias, calidad y ambientales

Cuadro 23. Indicadores de variable de Barreras no Comerciales

INDICADOR	PARTICIPACION
Exigencias y sellos de calidad	20%
Confiabilidad en pagos	20%
Criterios de origen	20%
Licencias de importación, permisos, Certificados y Registros sanitarios	15%
Procedimientos aduaneros	15%
Otros impuestos internos	10%
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor

## **8.11 COMPARACION DE PAISES**

Una vez analizado los factores claves para la realización del Plan Exportador, se realizará un análisis comparativo de los países seleccionados, en el cual se tendrán en cuenta cada uno de los indicadores correspondientes a las variables seleccionadas.

Se presentó dificultad en recopilar información perteneciente a Isla Martinique debido a que es un país bastante pequeño y al hacer parte de la Unión Europea sus datos se suman junto con el resto de países pertenecientes a esta nación.

Cuadro 24. Comparativo de Países seleccionados.

VARIABLE	INDICADOR	ESPAÑA	ISLA MARTINICA	MEXICO
		INFORMACION	INFORMACION	INFORMACION
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	<b>POBLACION TOTAL</b>	40,491,052	433.000	109.955.400
	<b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (FUERZA LABORAL)</b>	22.790.000	165,900	45.380.000
	<b>PIB (USD)</b>	\$1.362 billones Cuero y Calzado (0,16%)	37 mil millones de USD	US\$ 1,022.816 millones
	<b>PIB PERCAPITA USD</b>	\$33,700	\$23.931	\$14.400
	<b>TIPO DE CAMBIO CON EL DÓLAR</b>	Euros (EUR) por dólar americano - 0.6734	1 dólar USA = 7,70 euro (1US\$ = 0,73 )	Pesos mexicanos (MXN) por dólar americano - 11.016
	<b>TASA DE INFLACION</b>	4,4%	3.9%	6.2%
	<b>DESEMPLEO</b>	14,4%	27,20 %	25%
	<b>TASA DE INTERES</b>	4%	4%	7.75%
	<b>BALANZA COMERCIAL BILATERAL</b>	exportaciones totales : USD 514,464,608.81 FOB importaciones totales: 424,677,535.59 CIF BALANZA: 89,787,073.22	Colombia Importa US. \$ 0.2 Millones - 0.03% Colombia Exporta US. \$11.0 Millones - 0.2% BALANZA: 10,8 millones	-1,844,992,862.32 USD
	<b>BALANZA COMERCIAL</b>	- \$152.5 mil millones (2008)	USD - 833 millones ( 2006)	- \$13.45 mil millones (2008)
<b>EXPORTACIONES TOTALES DEL PAIS</b>	\$292.8 mil millones (maquinaria, vehículos de motor; productos alimenticios, productos farmacéuticos, medicinas, otros bienes de consumo )	USD 133 millones	\$294 mil millones (productos manufacturados, aceite y productos derivados del petróleo, plata, frutas, vehículos, café, algodón)	

<b>IMPORTACIONES TOTALES DEL PAIS</b>	\$444.9 mil millones Maquinaria y equipo, combustibles, productos químicos, mercancías semi elaboradas, productos alimenticios, bienes de consumo, medición e instrumentos de control médicos	USD 966 millones (2006)	\$305.9 mil millones Máquinas metalúrgicas, productos del molino de acero, maquinaria agrícola, equipo eléctrico, piezas del coche para la asamblea, piezas de reparación para los vehículos de motor, aviones, y piezas de los aviones.
<b>TENDENCIA DEL TIPO DE CAMBIO</b>	El tipo de cambio del dólar presenta unas variaciones casi constantes. A partir de mediados de julio el euro comenzó a depreciarse para cerrar septiembre en niveles cercanos a los 1,40 dólares.	La tendencia del valor del euro es a la baja	Desde octubre de 2008 el peso se ha depreciado en 28.6 por ciento en comparación con el dólar estadounidense, ante la volatilidad observada en los mercados por la crisis financiera internacional.
<b>PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN EN CADA CLASE SOCIAL POR INGRESO</b>	El producto interior bruto per cápita de la Clase social más alta es un 48% superior al PIB de la clase más pobre.	Todos los hogares situados por debajo de la línea de pobreza 12% en Martinica	La clase más alta registra el 36.4% del total, casi la mitad de la población en situación de pobreza (47%), 17.3% en condiciones de pobreza extrema.
<b>TASA DE DEVALUACIÓN</b>	-10,3	-10.30	-9.6
<b>ACCION Y OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)</b>	Acción de la IED en el país: \$606.8 mil millones. Acción de la IED al exterior: \$738.5 mil millones. El gobierno central creó en 2005 interés invest in Spain, para atraer, promocionar y mantener la inversión extranjera en España. Casi dos tercios del total de la IED se concentran en los sectores de otras industrias manufactureras, comercio, transporte y comunicaciones y productos químicos. España ha tenido un éxito parcial a la hora de atraer la inversión extranjera al sector de la tecnología de la información y las comunicaciones.	Francia ofrece una amplia gama de incentivos financieros a los inversores extranjeros. Además de subsidios financieros e incentivos impositivos a nivel del gobierno local, regional y nacional para atraer la inversión a las áreas menos desarrolladas del país.	Acción de la IED en el país: \$278.9 mil millones. Acción de la IED al exterior: \$43.01 mil millones. México es considerado en el mundo como un lugar estratégico para invertir, por los cambios que se han hecho, por la mejora regulatoria y por los Tratados de Libre Comercio que ha firmado. Su debilidad todavía se mantiene en la estabilidad de normas jurídicas en general.
<b>INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL SECTOR CALZADO Y MARROQUINERÍA EN CUERO</b>	38,31%	NA	2.3%
<b>NIVEL TECNOLÓGICO EN EL SECTOR</b>	El sector calzado está muy avanzado en cuanto a disponibilidad de tecnología.	La Tecnología para el calzado, la técnica se aplica particularmente para los modelos deportivos	Bajo, hasta ahora se están tratando de utilizar las tecnologías nuevas.

<b>CULTURA</b>	<b>IDIOMA</b>	Español	Francés	Español
	<b>CULTURA DE NEGOCIOS</b>	La siesta, (3a 5 pm). Falta de puntualidad, les importa sobre todo las relaciones personales, no les gusta regatear sobre el precio.	Etiqueta para los negocios La mejor época para visitar Martinica es de enero a marzo y de junio a septiembre. Horario de oficinas: De lunes a viernes de 08.00-12.00 y de 14.00-18.00.	Reuniones largas y constantes interrupciones. La mejor hora para establecer una reunión es entre las 10 a.m. y la 1p.m, o las 4p.m. y las 6 p.m. Llevar catálogos y muestras del producto a ser ofrecido.
	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	Está situado en la Península Ibérica, en el suroeste del continente europeo. Es el segundo país de mayor tamaño de la Unión Europea.	Esta isla pertenece al grupo de las llamadas Antillas Menores y dentro de este pertenece al grupo de las llamadas Islas de Barlovento.	Limita al norte con los Estados Unidos de América; al este, con el golfo de México y el mar Caribe; al sureste, con Belice y Guatemala, y al oeste con el océano Pacífico.
	<b>CLIMA</b>	Cuatro estaciones	Con un clima tropical y cálido, la estación seca va de diciembre a mayo, mientras la estación húmeda y cálida va de junio a noviembre	En conjunto, se trata de un clima tropical con temperaturas que oscilan entre 18 y 29 grados.
	<b>RELIGIÓN</b>	Católica el 99% de la población	El 85% son católicos. Martinica es un país religioso, el cristianismo es la religión principal.	Católicos 76,5%, otras 6,6%, sin especificar 16,9%
	<b>RAZA, COMPOSICIÓN ÉTNICA Y SUBCULTURAS</b>	Compuesto de tipos mediterráneos y nórdicos.	El 90% de los habitantes son negros o mulatos.	75% de la población es étnicamente Mestizo, y el 12% es puramente Amerindio. Blancos constituyen un 12% de la población.
	<b>GUSTOS, HÁBITOS Y PREFERENCIAS DE CALZADO</b>	Las españolas tienen una media de 13 pares de zapatos Los españoles se gastan 50 euros de media en cada par de zapatos, aunque 1 de cada 5 compra zapatos de más de 70 euros, los zapatos les gustan a un 82% de españolas.	Calidad, zapatos cómodos, productos exclusivos y hasta personalizados como símbolo de lujo.	En lo que sí están todas las mexicanas de acuerdo es que lo más importante en el calzado de la mujer es que tiene que ser cómodo, de moda y de uso exclusivo.

<b>SITUACION POLITICA</b>	<b>TIPO DE GOBIERNO</b>	Monarquía Parlamentaria	República	República representativa, democrática y federal
	<b>ESTABILIDAD DEL GOBIERNO</b>	Las comunidades son financieramente autónomas, pudiendo compartir los ingresos que provienen de los impuestos recaudados por el gobierno central así como establecer los suyos propios. Asimismo, las comunidades autónomas reciben asignaciones de los presupuestos generales del estado.	Pertenece a la Unión Francesa, el estado administrativo de Martinica progresó hasta ser el de una región y se instituyó un consejo regional. A través de los años ha demostrado ser estable políticamente.	El desprestigio de las cámaras de diputados y senadores en México es de tal magnitud que se encuentran en lo más bajo y desprestigiado de la escala social. Esto hace que se presente nerviosismo constante frente a la situación política del país.
	<b>DURACIÓN DEL PERÍODO DE GOBIERNO</b>	6 años	6 años	6 años
	<b>PARTIDOS POLÍTICOS</b>	En España hay cuatro partidos políticos o coaliciones de ámbito estatal con representación en las Cortes Generales, formadas por el Congreso de los Diputados y el Senado. Son los siguientes: El Partido Socialista Obrero Español (PSOE), El Partido Popular (PP), Izquierda Unida (IU), Unión Progreso y Democracia (UPyD).	El Prefecto de Martinica representa a Francia y la isla tiene cuatro representantes en la Asamblea Nacional Francesa y dos en el Senado. Hay un Consejo General formado por 45 miembros y un Consejo Regional formado por 41 miembros con competencias administrativas sobre los asuntos internos de la isla.	Partido Acción Nacional; Partido Revolucionario Institucional; Partido de la Revolución Democrática; Partido del Trabajo; Convergencia; Partido Verde Ecologista de México; Partido Socialdemócrata; Partido Nueva Alianza
	<b>RIESGOS POLÍTICOS</b>	BAJO	BAJO	MEDIO
	<b>IMAGEN EXTERNA</b>	España es el país mejor valorado, por delante de Japón, EEUU o el conjunto de países de la Unión Europea. La mejor opinión global sobre España se da en los países centroamericanos y Venezuela.	Martinica disfruta de sustanciales beneficios materiales por formar parte de Francia, entre los que destaca el apoyo financiero de París y de la UE. Francia representa más del 75% del comercio exterior de Martinica.	Es uno de los países más abiertos al comercio, y una potencia comercial según el valor de las mercancías, y el país con el mayor número de tratados de libre comercio. México es la potencia exportadora más grande de Latinoamérica
	<b>IMAGEN DE COLOMBIA EN LOS MERCADOS OBJETIVOS</b>	El español ve a Colombia, como una oportunidad para conocer un país que está en progreso, cada vez más tranquilo, más en paz. Es un país que tiene mucho que ofrecer.	Los franceses ven a Colombia como un país atractivo para invertir debido a los avances en seguridad de Colombia, así como el mejoramiento del clima de inversión a través de medidas como la ley de zonas francas, el régimen de estabilidad jurídica y las preferencias tributarias.	Los mexicanos piensan que el mercado colombiano es un mercado en expansión con variables macroeconómicas estables.

	<b>IMAGEN INTERNA</b>	España demostraba ser un país fuerte para afrontar la crisis financiera de los últimos tiempos, y en un inicio así lo hizo, pero su gran dependencia comercial de la UE afectó en gran medida su imagen y por ende el incremento de sus costos financieros.	El turismo juega un papel vital en la economía nacional. La situación de Martinica también la convierte en un importante puerto de escala para los cruceros.	Por el volumen neto de su producto interno bruto (PIB), se considera a México la decimocuarta economía mundial. Pero aparte de la marcada brecha social, otra gran problemática es el aumento de los índices de incidencia delictiva en el país, especialmente la relativa al narcotráfico.
	<b>RELACIONES BILATERALES</b>	Ambos países han venido consolidando sus relaciones en los más diversos ámbitos, de la economía, el comercio, la inversión y la cooperación (técnica, educativa, científica y cultural). Las relaciones de Colombia con España se rigen en buena medida por la membresía de España en la Unión Europea y el diálogo Iberoamericano.	Colombia y Francia estrechan vínculos comerciales tras la firma de una serie de acuerdos bilaterales en materia de enseñanza superior, protección a la inversión. El comercio Global de Colombia con Francia representa alrededor del 10% del comercio Global con la Unión Europea y el 1,3% del comercio global de Colombia con el mundo.	Las relaciones entre México y Colombia han sido tradicionalmente cordiales. Colombia ha sido socio relevante para México en los procesos hemisféricos y regionales como la Cumbre de las Américas, la Cumbre Iberoamericana, el Grupo de Río y la Asociación de Estados del Caribe
	<b>SOCIOS COMERCIALES</b>	<b>EXPORTACIONES:</b> Francia 18.8%, Alemania 10.8%, Portugal 8.6%, Italia 8.5%, Reino Unido 7.6%, los E.E.U.U. 4.2%. <b>IMPORTACIONES:</b> Alemania 15.7%, Francia 12.7%, Italia 8.4%, China 5.8%, Reino Unido 4.8%, Países Bajos 4.6%	Francia, Alemania, Guadalupe, Italia, Venezuela y EE.UU.	<b>EXPORTACIONES:</b> E.E.U.U. 82.2%, Canadá 2.4%, Alemania 1.5% <b>IMPORTACIONES:</b> Los E.E.U.U. 49.6%, China 10.5%, Japón 5.8%, el Sur Corea 4.5%
	<b>SITUACION ACTUAL ECONOMICA Y POLITICA</b>	España trabajó con éxito para ganar la admisión al primer grupo de países que ponía en marcha la sola moneda europea (el euro) el 1 de enero de 1999. Desde la crisis de principios de los 90, la economía española ha recorrido un largo período de crecimiento, constituyéndose una larga y sostenida etapa expansiva, sin embargo a partir del año 2008 al igual que la zona Euro, la economía sufre una disminución de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión, que según muchos podría durar dos años.	Su economía está basada en el turismo, la caña de azúcar, los plátanos y la industria ligera. La agricultura supone un 6 % del PIB y la industria ligera el 11 %. Como fuente de divisas, el turismo supera a los productos agrícolas y la mayoría de la mano de obra está empleada en el sector de servicios y la administración. Se beneficia de todos los beneficios económicos y políticos por hacer parte de la UE.	México tiene una economía de mercado libre, clases del dólar. Contiene una mezcla de industria y de agricultura moderna y anticuada, dominada cada vez más por el sector privado. La renta per cápita es un cuarto el de los E.E.U.U.; la distribución de ingresos sigue siendo altamente desigual. Debido a la gran cantidad de acuerdos comerciales pone del 90% de comercio según los términos de acuerdos de libre comercio. Su último gobierno lucha por disminuir la pobreza.

<b>BARRERAS COMERCIALES</b>	<b>GRAVAMEN ARANCELARIO</b>	Para Colombia este producto está exento del pago de gravamen en virtud del SGP Plus. Reglamento (CE) No. 980/2005 del Consejo de 27 de junio de 2005. 0%	0% Para Colombia este producto está exento del pago de gravamen en virtud del SGP Plus. Reglamento (CE) No. 980/2005 del Consejo de 27 de junio de 2005	0%
	<b>ARANCEL ATERCEROS</b>	5%	5%	15%
	<b>IVA</b>	15%	15%	15% sobre valor CIF. Si se importan con destino a la zona fronteriza aplica 10%.
	<b>ACUERDOS INTERNACIONALES</b>	AELC (EFTA), (ACP), SGP Plus, UE.	SGP Plus	ALADI, G3
<b>BARRERAS NO COMERCIALES</b>	<b>OTROS IMPUESTOS INTERNOS</b>	Los impuestos son imposiciones a una serie de productos de acuerdo con su contenido y se aplican por igual a productos locales e importados. Ejemplos de productos gravados con impuestos son: las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el tabaco, y productos relacionados con el tabaco y aceites minerales usados como combustible. Los impuestos sobre aceites y productos oleaginosos incluyen un "impuesto verde", destinado a la financiación de medidas de protección medioambiental. Debe quedar claro que los impuestos no están armonizados en la UE.	El Impuesto sobre el Valor Añadido (TVA) consta de tres tipos impositivos: el general (19,6%) y dos reducidos (5,5% y 2,1%) aplicables a bienes tales como medicamentos, ciertos productos alimenticios y agrícolas, aguas o libros. El Impuesto de Sociedades consta de un tipo general (33,1%). Existe un tipo reducido (15%) sobre los primeros 38.120€ de la base imponible de empresas que facturen menos de 7.630.000€ año, cuando al menos un 75% del capital pertenezca a personas físicas	Es importante si se exporta al mercado mexicano, mantener el listado actualizado de impuestos y excepciones ya que este sufre variaciones constantes. Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas y Morales: 28 %- Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU): 17%-Impuesto sobre las transacciones con el exterior: 15 E(tramite de derecho aduanero)· Impuesto a los depósitos en efectivo (IDE), superiores a 25.000 pesos mensuales con una tasa del 2%
	<b>EXIGENCIAS Y SELLOS DE CALIDAD</b>	Los sistemas de calidad ISO, cubren las áreas de compra, materias primas, diseño, planeación, producción, tiempo de entrega, empaque, garantía, presentación, mercadeo, instrucciones de uso, servicio postventa, etc., pero para este producto aun no se ha dispuesto ningún requerimiento de sistema de calidad obligatorio.	No requiere ningún certificado de calidad para ingreso de este producto.	ISO9000 ISO 14000 Se sugiere pero aun no es requisito este certificado para exportar el producto de calzado al país.
	<b>CONFIABILIDAD EN PAGOS</b>	AAA (Nota: AAA= menor riesgo, D= mayor riesgo)	AAA	BBB (Buena calidad crediticia)

	<p><b>LICENCIAS DE IMPORTACIÓN, PERMISOS, CERTIFICADOS Y REGISTROS SANITARIOS</b></p>	<p>Licencia de Importación: Esta podrá ser exigida para productos sensibles y estratégicos como textiles (de acuerdo con las normas del Acuerdo Multifibras AMF), productos de acero, carbón y carbón de coque y armas. La concesión de las licencias de importación normalmente no suele entrañar dificultad y su solicitud corre a cargo del importador.</p>	<p>Para que un producto pueda acogerse a las ventajas preferenciales de un determinado esquema o acuerdo comercial, deberá estar acompañado en el momento de la importación de un Certificado de Origen emitido en Colombia, donde se indiquen las normas o criterios de origen a cumplir debidamente firmado y sellado por el funcionario habilitado por este Ministerio para el efecto. Se deben solicitar certificados de origen por cada embarque, con su respectiva factura comercial. La exportaciones de productos colombianos deben solicitar la expedición del criterio de origen en la forma A</p>	<p>Para manufacturas de cuero, se requiere presentar un Certificado de Importación emitido por el Instituto Nacional de Ecología de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) y a Inspección ocular por parte del personal de la Procuraduría Federal de Protección del Medio Ambiente.</p>
	<p><b>PROCEDIMIENTOS ADUANEROS</b></p>	<p>Mientras que las mercancías circulan libremente por la UE, la política aduanera aplica un arancel aduanero común a las mercancías importadas. Los procedimientos son uniformes en todos los países de la Unión Europea y garantizan que las distintas autoridades aduaneras nacionales puedan operar como administración única. Todas las mercancías se clasifican con arreglo a la nomenclatura arancelaria y estadística de la Unión Aduanera (conocida como «nomenclatura combinada»), que permite identificarlas cuando se procede a su importación o exportación. La declaración de mercancías ha de hacerse de acuerdo con esta clasificación, a fin de determinar los derechos de aduana correspondientes. Algunos productos se benefician de un tratamiento especial llamado de «origen preferencial», también se utilizan normas no preferenciales para toda clase de medidas comerciales, como los derechos antidumping y conservadores, los embargos comerciales, las medidas de salvaguardia o las restricciones cuantitativas.</p>	<p>Una de las principales consecuencias del mercado único de la UE, es la uniformidad en los aranceles, los procedimientos aduaneros y que son solamente pagaderos en el puerto de entrada en la UE. Una vez que los impuestos entran a la UE, no existen más procedimientos aduaneros, y los productos pueden ser transportados fácilmente dentro de la UE.</p>	<p>La Ley Federal sobre Metrología y Normalización de 18 de junio de 1992 y la Ley de Comercio Exterior de 13 de julio de 1993 establecen que los productos importados deben cumplir con las características o especificaciones técnicas establecidas por las Normas Oficiales Mexicanas (NOM)(020) aplicadas a productos similares de fabricación nacional. El Acuerdo de 13 de mayo de 1997 y sus modificatorios identifican las fracciones arancelarias en las cuales se clasifican las mercancías cuya introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas.</p>

	<b>CRITERIOS DE ORIGEN</b>	Normas de origen: 6403 Fabricación a partir de materias de cualquier partida, con exclusión de conjuntos formados por partes superiores de calzado con suelas primeras o con otra partes inferiores de la partida 6406.	Según el acuerdo debe presentar Certificado de Origen.	ALADI:6403.99: Quedan clasificadas en la NADALISA por partida diferente a los materiales importados de terceros países. Cuando el proceso no implica cambio de partida en la NALADISA bastará con que el valor CIF de los materiales de terceros países no exceda el 50% del valor FOB de la mercancía. G3:6403.99: Un cambio a la partida 64.01 a 64.05 de cualquier otra partida fuera del grupo, excepto de la sub partida 6406.10, cumpliendo con un contenido regional no menor a 55%.
<b>TRANSPORTE</b>	<b>PUERTOS INTERNACIONALES</b>	La mayor infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao. Estos puertos son los principales destinos de las rutas desde Colombia hacia España.	Fort-de-France. El muelle de Pointe Simon, cercano al centro de la ciudad, recibe grandes embarcaciones de crucero.	Gran infraestructura portuaria cuenta con 22 puertos comerciales, de los cuales los principales son: Altamira, Veracruz, en el Golfo de México y Lázaro Cárdenas y Manzanillo, en la Costa del Pacífico.
	<b>NAVIERAS</b>	Línea Marítima: Compañía Chilena (Ccnj) - Agente Comercial: Agunsa Colombia S.A., Línea Marítima: Dole Ocean Liner Express - Agente Comercial: Agencia Mar-Tima Oceanic Ltda. Línea Marítima: Maersk Line - Agente Comercial: Maersk - Line Colombia S.A. Línea Marítima: N.V.O.C.C. Eculine - Agente Comercial: Eculine De Colombia Ltda.	Traco Ltda	<u>Cartagena:</u> Alianca Do Brasil, American President Lines, CMA-CGM, Compañía Chilena (CCNI), N.V.O.C.C Pantainer Express Line, Seaboard Marine, Wallenius Wilhelmsen Lines American Inc, Zim Container Service <u>Buenaventura:</u> China Shipping Container Lines CO, CMA- CGM, Compañía Chilena (CCNI), Hamburg SUD, Hapag Lloyd, Maerks Line, Maruba, Mediterranean Shipping CO,
	<b>FLETE USD Kg</b>	contenedor de 40' 700 USD contenedor de 20' 600 USD	contenedor de 40" 2300 USD contenedor de 20' 1600 USD	Contenedor de 40' : USD 1025
	<b>FRECUENCIA</b>	7 días	mensual	Las mayores frecuencias se ofrecen en Cartagena y Barranquilla 7 días

<b>TIEMPO DE TRANSITO</b>	18días	10 días	De 7 días si hacen transbordos o escalas.
<b>RUTAS DE ACCESO</b>	Cartagena- Valencia - Madrid- (Barcelona-Es, Valencia-Es)	Colombia-Panamá- Isla Martinica	Cartagena - México( Cancún, Monterrey etc.)
<b>AEROPUERTOS INTERNACIONALES</b>	El aeropuerto de Madrid - Barajas, está ubicado a 16 kilómetros de la capital española, contando con seis terminales de carga. Desde esta terminal, la carga se envía al resto del país por avión o camión. La oferta de servicios de Colombia hacia España se concentra en la ruta Bogotá – Madrid, con vuelos directos tanto de pasajeros como de carga.	El aeropuerto comercial de Martinica se ubica en Lamentin, 9 km al este de Fort-de-France y Martinique Aimé Césaire está ubicado en la capital.	Los principales son el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, el Aeropuerto Miguel Hidalgo, en Guadalajara y el Aeropuerto Internacional de Cancún. Desde Colombia la oferta de transporte aéreo tiene como destino final el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
<b>AEROLINEAS</b>	Avianca / Avianca - Aerovías Del Continente Americano S.A.	Avianca, Aerorepública	Aeromexpress, American Airlines, Avianca, Continental, Copa, Panavia, Taca, Tampa, Transam, Ups.
<b>FLETE USD Kg</b>	USD 80 - 125 mínima	NA	USD 70.35 mínima
<b>FRECUENCIA</b>	7 días	6 semanales	Lunes a Domingo
<b>TIEMPO DE TRANSITO</b>	2 días	2 días	20 horas
<b>EMPAQUE, EMBALAJE Y ETIQUETADO</b>	Para los exportadores, es muy importante considerar el tipo de transporte que utilizará y ver la normatividad al respecto, donde para el caso de los contenedores en la Unión Europea, deben venir cajas en pallets de 80 x 120 euro pallet / 100 x 120 ó 110 x 110 drum pallet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación específica del sector de calzado</li> </ul> Los zapatos vendidos en la Unión Europea están sometidos a la obligación de llevar marcada la composición de los mismos. El etiquetado de todo tipo de calzado debe incluir información acerca de las tres partes del zapato, ya sea mediante indicaciones textuales o pictogramas.	Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio mexicano debe llevar las etiquetas en castellano. Los productos empacados o envasados por fabricantes, importadores o comerciantes deberán ostentar en su empaque, envase, envoltorio y etiqueta, a continuación de la frase contenido neto la indicación de la cantidad de materias o mercancías que contengan. Tal cantidad deberá expresarse de conformidad con el Sistema General de Unidades de Medida con caracteres legibles y en lugares en que se aprecien fácilmente.

	<b>CANALES DE DISTRIBUCION</b>	El crecimiento económico español ha traído como consecuencia la expansión de los canales de distribución, que van desde los tradicionales como las tiendas hasta las cadenas multinacionales de supermercados y los centros de ventas al detal. Los principales centros de distribución están en Madrid y Barcelona, donde los agentes y distribuidores tienen sus oficinas. Los grandes almacenes y los hipermercados constituyen los grandes grupos de la distribución detallista en España,	Tiendas Especializadas, Ventas por correo, Ventas por catálogo, Supermercados. Dentro del sector del calzado podemos clasificar la distribución en dos canales:• Los canales especializados: engloba a los comerciantes minoristas independientes, a las cadenas de tiendas especializadas y a las grandes superficies especializadas. Los canales no especializados comprenden a las grandes y medianas superficies, las tiendas de deportes, las tiendas de descuento, los grandes almacenes y la venta a distancia.	Los canales más utilizados en el Comercio Internacional son los intermediarios, es decir, el importador vende al mayorista/ distribuidor y éste a su vez lo vende al minorista. Asimismo, se puede trabajar de importador directamente con un minorista. Para esto se debe considerar una entrega "justo a tiempo" y un seguimiento al cliente en las etapas de pre y post venta en el mercado mexicano.
<b>MERCADOS</b>	<b>SEGMENTO DEL MERCADO</b>	BOUTIQUES	BOUTIQUES	BOUTIQUES
	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	Radio, Tv, Internet, Revistas, Teléfono	Los servicios de televisión y radio son proporcionados por RFO, la Compañía de Radiotelevisión pública francesa en el extranjero, así como por operadores privados, Teléfono, Prensa los periódicos están en francés y varían de tendencia política. Internet :Los escasos cibercafés de Martinica se concentran en Fort-de-France y en algunas otras zonas turísticas	Tv, Radio, Internet, Revistas, Periódicos, Teléfono
	<b>CIUDADES DE MAYOR CONCENTRACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO</b>	La Comunidad Valenciana, con importantes núcleos industriales en Elche, Elda y Villena, concentra el 67,9% de la industria del calzado española y gran parte de la industria auxiliar (formación de los llamados "clusters de calzado"). Está especializada en calzado de señora, que es el más sensible a los cambios de la climatología y de la moda.	NA	Guanajuato (46.5), Jalisco (11.7), Estado de México(5.3%) Distrito Federal (3.4%),

<p><b>CENTROS COMERCIALES ,TIENDAS</b></p>	<p>Si nos centramos en las cuatro comunidades más pobladas de España (Andalucía, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana) éstas concentran el 61,9% de la superficie comercial en centros comerciales de nuestro país, aunque sólo Madrid y la Comunidad Valenciana superan la media española. LOEWE HERMANOS, S.A., • BATA, S.A.U. ESPAÑOLA, • ALMACENES KAYMO SA,</p>	<p>El área empresarial y los grandes centro comerciales se concentran en "Le Lamentin", cerca del aeropuerto y en el que te encuentras como si estuvieses en Francia, ante las conocidas marcas comerciales que imperan. Estas áreas presentan una alta densidad de tráfico que origina continuos atascos y dificultan los accesos. Es decir, en el "más estilo europeo".El Galleria, el mayor centro comercial Antillas Menores,<b>Chaussures, La Chausserie, Tania Chaussures, Bata, Bonjour Paris, La Turquoise, VanKris, San Marina, Mandarine , Chloé Boutique, 100 000 Chaussures</b></p>	<p>Capa de Ozono , Dorothy Gaynor , Emyco , Florsheim , La Milagresa , Michel Domit , Nine West , Rudos , USA Shoes</p>
<p><b>PRECIOS DEL PRODUCTO</b></p>	<p>40 a 70 Euros</p>	<p>35 a 75 Euros</p>	<p>40 a 70 Dólares</p>
<p><b>MARCAS DOMINANTES</b></p>	<p>Alima, Acosta, Amante, Audley, Ballco, , La Bella Lola, Linares Y Andreu. Amparo Bernús ,</p>	<p>Bata, Mandarine, vankris, Azaleia</p>	<p>Arena Stay, Maura Paussini y Lady Paulina. Calzado Amatto</p>
<p><b>CONSUMO PROMEDIO DEL CALZADO POR AÑO</b></p>	<p>En cuanto a los hábitos de consumo, cada comprador afirma haber adquirido una media de casi cinco pares en el último año y las mujeres y los compradores de entre 35 y 55 años son lo que más han comprado.</p>	<p>En términos de consumo de calzado, Los franceses es el primer mercado de Europa con la compra anual de 5.5 pares de zapatos por persona.</p>	<p>El consumo anual de calzado por individuo actualmente es de 1.8 pares, con un potencial de crecimiento a 3 pares por persona.</p>
<p><b>CANTIDAD DE EMPRESAS EN EL SECTOR</b></p>	<p>Se contabilizaban en el país 2.794 empresas fabricantes de calzado que daban empleo a 47.030 personas. Cerca del 75% de las empresas son de muy pequeño tamaño, con menos de 20 trabajadores.</p>	<p>Según los datos de la Federation Francaise de la chaussure, la industria francesa del calzado agrupa 129 empresas, empleaban a 11.192 trabajadores. Más de 17.500 empresas están implantadas en la Martinica, siendo la mayoría pequeñas empresas de menos de 10 asalariados. El sector servicios agrupa al 56% de las empresas y al 28% de los empleos.</p>	<p>El origen de la inversión extranjera directa en la industria del cuero y calzado arroja un total de 117 empresas establecidas principalmente en Guanajuato, Distrito Federal, Estado de México y Jalisco.</p>

	<b>PRINCIPALES SECTORES E INDUSTRIAS.</b>	Metales y metal manufacturado, textil y confección (incluido calzado), alimentos y bebidas, productos químicos, electrónica, industria naval, automóviles, maquinaria. Servicios 66%, industria 16%, construcción 13%, agricultura 5%, estos porcentajes están distribuidos en la cantidad de personas empleadas en cada sector.	Las principales industrias de la isla son la del procesamiento de bienes agrícolas y Construcción, ron, cemento, refinado de petróleo, azúcar, y la del refinamiento de aceite importado. El agente más importante de la economía de Martinica es el turismo, que constituye la principal industria empleadora de la región y representa la mayor fuente de divisas extranjeras (una aportación de 400 millones de US\$ a la economía nacional).	<b>Sector Manufacturero :</b> Automotriz , Cuero y Calzado , Eléctrico y Electrónico , Materiales de Construcción y Ferretería , Metalmecánica ,Muebles y Artículos de Regalo , Químico Farmacéutico , Textil y Confección <b>Sector Servicios Y agricultura</b>
	<b>FERIAS ESPECIALIZADAS</b>	Modatec, Amec, Modacalzado, Bread & Butter Barcelona Pielespaña + Iberpiel.,Feria Internacional De Calzado Y Artículos De Piel	Prêt à Porter, Midec, Premiere Vision, Le Showroom	La feria Anpic Guadalajara, feria Mexicana del Calzado y la Piel, Feria internacional de calzado, marroquinería y accesorios, SAPICA.
<b>COMERCIO INTERNACIONAL</b>	<b>TOTAL SUS EXPORTACIONES COLOMBIANAS Del PRODUCTOS EN USD</b>	26.668,19 USD FOB 16218,25 FOB santandereanas	75,904,71 FOB 146,329,67 FOB santandereanas	USD 1,822,598.46
	<b>TOTAL SUS IMPORTACIONES PRODUCTO</b>	<b>15790,92 USD CIF</b> China concentra el 73% del volumen total de las importaciones de calzado a España, con 257 millones de pares (+21,41%), por valor de 600 millones de euros (+4,38%). Del total de pares importados de China, sólo el 6,5% fue calzado en piel, producto sujeto a las medidas 'antidumping'	8.280.390.127 CIF	USD 129.426.000 CIF
	<b>COMPETENCIA NACIONAL</b>	PIESANTO SL , RIGAR SHOES S.L, AMPARO BERNÚS , • COMPAÑIA GENERAL DE ZAPATERIA SL, • COMERCIAL CATALANA DE ZAPATERÍAS, S.A, • CALZADOS GAYPER SL.	GEP, SARL DIFFUSION 226, SHOESWEAR SARL DIFFUSION 226 , ALBENA, ADIGE .	MARLENZ CALZADO, CALZADO YAHIRA, FELIPE RENTERIA, CLINTON, CAPRICHIO, MFRA. AGUIRRE DE LEÓN, S.A. DE C.V., FÁBRICAS DE CALZADO ANDREA, S.A. DE C.V., CALZADO PADUS, ZAPATILLAS EVER GREEN, MAQUILAS CAMPEÓN, S.A. DE C.V., CALZADOS DE GOVIA, CALZADO AMATTO
	<b>COMPETENCIA INTERNACIONAL</b>	Siendo la República Popular de China y Vietnam los principales proveedores de calzado en España.	Italia, Alemania, China, Brasil	China, Italia, Alemania.

	<b>TENDENCIAS DE COMERCIO EXTERIOR</b>	Tanto las exportaciones como las importaciones moderarán su ascenso, aunque las segundas en mayor medida que las primeras, de modo que las ventas al exterior crecerán más que las compras, lo que permitirá que las aportaciones respectivas de la demanda nacional y exterior al crecimiento acentúen la tendencia al reequilibrio de los dos últimos años. Así, la contribución negativa del sector exterior se reducirá hasta -0,1 puntos porcentuales.	La mayor dedicación a los bienes de servicios, la enorme dependencia del turismo y de los recursos naturales, la fragilidad ambiental y la vulnerabilidad a los desastres naturales, profunda dependencia financiera de Francia continental para mantener la estabilidad económica y política, y la escasez de intercambios comerciales con el resto del mundo. Apenas 9% de las importaciones de los tres departamentos proviene del Caribe y solo 3% de las exportaciones puede situarse dentro de los mercados de esta subregión.	En las relaciones internacionales la política exterior permanecerá dominada por las relaciones bilaterales con EU, representa más de 80% de sus exportaciones y donde reside una población de 12 millones de personas de origen mexicano. Es notorio que durante estos años han incrementado más las importaciones que las exportaciones.
	<b>TENDENCIAS DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS HACIA EL PAIS</b>	Se observa en las exportaciones colombianas que en el año 2006 son de 113.405,5 dólares, en comparación con el año 2007 (38.385,76) vemos que desciende en 75.019,74 dólares menos que en el 2006, observándose un gran impacto en sector de calzado bajo esta partida, en comparación con el 2007-2008 (26.668,19) se nota la misma situación pero con menos exportaciones en 2008 exactamente 11.717,57 dólares de diferencia.	En las exportaciones más representativas que ha tenido Colombia (Santander) hacia Isla Martinica que ha sido en el sector calzado y confecciones con una relevancia de alta variación entre los años 2007-2008 de 45,1% frente a Venezuela que ha sido de 58,5%. Participando en estos dos países en el sector de calzado así también siendo un alto exportador de confecciones para Martinica.	1.562.109,45                      1.822.598,46  Las exportaciones colombianas en comparación con el año 2007-2008 se observa un crecimiento significativo en el 2008 en este sector con diferencia en estos años de aproximadamente 260.487,01 dólares más que en el 2007.
	<b>EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES HACIA EL PAIS</b>	448,684,817.25 FOB	732 miles de USD FOB	USD 464,381,335.94
	<b>PARTICIPACIÓN EN LOS CONVENIOS DE PATENTES, MARCAS REGISTRADAS Y OTROS ACUERDOS COMERCIALES EN EL SECTOR DEL CUERO Y DEMAS</b>	En cuestión específica de marcas, forma parte del Arreglo de Madrid. La Asociación Española de Empresas de Componentes y Maquinaria para el Calzado (AEC) y el Instituto Tecnológico Textil (AITEK) han firmado un convenio de colaboración con el fin de poner en marcha una serie de actuaciones conjuntas de investigación, desarrollo e innovación, relacionadas con la industria de los componentes para el calzado	En marcas comerciales, es país signatario del Acuerdo de Madrid para su registro internacional	El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda, y el Gobierno del Estado de Guanajuato han firmado un convenio de colaboración en materia fiscal con este convenio hacen frente a la introducción ilegal de mercancías que es un asunto que preocupa a los industriales del calzado

Fuente: Dane, web, Proexport.

Cuadro 25. Matriz de selección

VARIABLE	INDICADORES	%	ESPAÑA		MARTINICA		MEXICO	
			PUNT	%	PUNT	%	PUNT	%
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	POBLACION TOTAL	12%	4	0,48	2	0,24	5	0,6
	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (Fuerza laboral)	6%	4	0,24	2	0,12	5	0,3
	PIB (USD)	4%	5	0,2	3	0,12	4	0,16
	PIB PERCAPITA	10%	5	0,5	3	0,3	4	0,4
	TIPO DE CAMBIO CON EL DOLAR	5%	5	0,25	5	0,25	4	0,2
	TASA DE INFLACION	4%	4	0,16	4	0,16	4	0,16
	DESEMPLEO	4%	5	0,2	3	0,12	4	0,16
	TASA DE INTERES	4%	5	0,2	5	0,2	3	0,12
	BALANZA COMERCIAL BILATERAL	7%	5	0,35	4	0,28	3	0,21
	BALANZA COMERCIAL	4%	5	0,2	5	0,2	5	0,2
	EXPORTACIONES TOTALES DEL PAIS	4%	4	0,16	3	0,12	3	0,12
	IMPORTACIONES TOTALES DEL PAIS	4%	5	0,2	4	0,16	4	0,16
	TENDENCIA DEL TIPO DE CAMBIO	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	INGRESO DOMESTICOS O CONSUMICION POR LA PARTE DE PORCENTAJE	4%	5	0,2	4	0,16	4	0,16
	PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN EN CADA CLASE SOCIAL POR INGRESO	4%	4	0,16	4	0,16	3	0,12
	TASA DE DEVALUACIÓN	6%	4	0,24	4	0,24	3	0,18
	ACCION Y OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	4%	5	0,2	4	0,16	5	0,2
	INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL SECTOR CALZADO Y MARROQUINERIA EN CUERO	4%	4	0,16	2	0,08	4	0,16
	NIVEL TECNOLÓGICO EN EL SECTOR	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
<b>TOTAL FACTORES ECONOMICOS (14%)</b>	<b>100%</b>	<b>86</b>	<b>4,5</b>	<b>69</b>	<b>3,47</b>	<b>74</b>	<b>3,96</b>	
<b>CULTURA</b>	IDIOMA	15%	5	0,75	2	0,3	5	0,75
	CULTURA DE NEGOCIOS	10%	5	0,5	5	0,5	4	0,4
	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	8%	4	0,32	3	0,24	5	0,4
	CLIMA	15%	4	0,6	5	0,75	4	0,6
	RELIGIÓN	7%	5	0,35	5	0,35	4	0,28
	RAZA, COMPOSICIÓN ÉTNICA Y SUBCULTURAS	5%	5	0,25	4	0,2	4	0,2
	GUSTOS, HÁBITOS Y PREFERENCIAS DE CALZADO	40%	5	2	5	2	5	2
<b>TOTAL CULTURA (12%)</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>4,77</b>	<b>29</b>	<b>4,34</b>	<b>31</b>	<b>4,63</b>	

<b>SITUACION POLITICA</b>	TIPO DE GOBIERNO	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
	ESTABILIDAD DEL GOBIERNO	10%	5	0,5	4	0,4	3	0,3
	DURACIÓN DEL PERÍODO DE GOBIERNO	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
	PARTIDOS POLÍTICOS	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	RIESGOS POLÍTICOS	5%	5	0,25	5	0,25	4	0,2
	IMAGEN EXTERNA	7%	5	0,35	5	0,35	4	0,28
	IMAGEN D COLOMBIA EN LOS MERCADOS OBJETIVOS	18%	5	0,9	5	0,9	4	0,72
	IMAGEN INTERNA	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	RELACIONES BILATERALES	12%	4	0,48	4	0,48	5	0,6
	SOCIOS COMERCIALES	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	SITUACION ACTUAL ECONOMICA Y POLITICA	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	<b>TOTAL SITUACION POLITICA (10%)</b>	<b>100%</b>	<b>49</b>	<b>4,5</b>	<b>47</b>	<b>4,3</b>	<b>44</b>	<b>4,02</b>
<b>BARRERAS COMERCIALES</b>	GRAVAMEN ARANCELARIO	35%	5	1,75	5	1,75	5	1,75
	ARANCEL ATERCEROS	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	IVA	20%	4	0,8	4	0,8	5	1
	ACUERDOS INTERNACIONALES	30%	5	1,5	4	1,2	5	1,5
<b>TOTAL BARRERAS COMERCIALES (10%)</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>4,65</b>	<b>17</b>	<b>4,35</b>	<b>19</b>	<b>4,85</b>	
<b>BARRERAS NO COMERCIALES</b>	OTROS IMPUESTOS INTERNOS	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
	EXIGENCIAS Y SELLOS DE CALIDAD	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	CONFIABILIDAD EN PAGOS	20%	5	1	5	1	4	0,8
	LICENCIAS DE IMPORTACIÓN, PERMISOS, CERTIFICADOS Y REGISTROS SANITARIOS	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45
	PROCEDIMIENTOS ADUANEROS	15%	5	0,75	5	0,75	5	0,75
	CRITERIOS DE ORIGEN	20%	4	0,8	4	0,8	5	1
<b>TOTAL BARRERAS NO COMERCIALES (6%)</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>4,45</b>	<b>27</b>	<b>4,45</b>	<b>26</b>	<b>4,3</b>	
<b>TRANSPORTE</b>	PUERTOS INTERNACIONALES	4%	5	0,2	3	0,12	4	0,16
	NAVIERAS	4%	5	0,2	2	0,08	5	0,2
	FLETE USD Kg	8%	4	0,32	2	0,16	5	0,4
	FRECUENCIA	4%	4	0,16	2	0,08	4	0,16
	TIEMPO DE TRANSITO	6%	4	0,24	3	0,18	5	0,3
	RUTAS DE ACCESO	4%	5	0,2	3	0,12	5	0,2
	<b>SUB TOTAL TRANSPORTE MARITIMO</b>	<b>30%</b>	<b>27</b>	<b>1,32</b>	<b>15</b>	<b>0,74</b>	<b>28</b>	<b>1,42</b>
	AEROPUERTOS INTERNACIONALES	7%	5	0,35	5	0,35	5	0,35
	AEROLINEAS	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28
	FLETE USD Kg	14%	4	0,56	3	0,42	5	0,7
	FRECUENCIA	6%	5	0,3	3	0,18	5	0,3
	TIEMPO DE TRANSITO	6%	4	0,24	4	0,24	5	0,3
	<b>SUBTOTAL TRANSPORTE AEREO</b>	<b>40%</b>	<b>22</b>	<b>1,73</b>	<b>18</b>	<b>1,4</b>	<b>24</b>	<b>1,93</b>

	EMPAQUE, EMBALAJE Y ETIQUETADO	10%	4	0,4	4	0,4	5	0,5
	CANALES DE DISTRIBUCION	20%	5	1	4	0,8	4	0,8
	<b>SUB TOTAL LOGISTICA</b>	<b>30%</b>	<b>9</b>	<b>1,4</b>	<b>8</b>	<b>1,2</b>	<b>9</b>	<b>1,3</b>
	<b>TOTAL TRANSPORTE (16%)</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>4,45</b>	<b>41</b>	<b>3,34</b>	<b>61</b>	<b>4,65</b>
<b>MERCADOS</b>	SEGMENTO DEL MERCADO	20%	5	1	5	1	5	1
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	5%	5	0,25	3	0,15	5	0,25
	CIUDADES DE MAYOR CONCENTRACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21
	CENTROS COMERCIALES ,TIENDAS	16%	5	0,8	4	0,64	5	0,8
	PRECIOS DEL PRODUCTO	11%	4	0,44	4	0,44	5	0,55
	MARCAS DOMINANTES	12%	4	0,48	4	0,48	4	0,48
	CONSUMO PROMEDIO DEL CALZADO POR AÑO	10%	4	0,4	5	0,5	3	0,3
	CANTIDAD DE EMPRESAS EN EL SECTOR	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	PRINCIPALES SECTORES E INDUSTRIAS.	5%	4	0,2	5	0,25	3	0,15
	FERIAS ESPECIALIZADAS	7%	5	0,35	3	0,21	4	0,28
	<b>TOTAL MERCADOS (18%)</b>	<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>4,41</b>	<b>40</b>	<b>4,16</b>	<b>41</b>	<b>4,3</b>
<b>COMERCIO INTERNACIONAL</b>	TOTAL SUS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DEI PRODUCTOS EN USD	18%	4	0,72	3	0,54	3	0,54
	TOTAL SUS IMPORTACIONES PRODUCTO	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
	COMPETENCIA NACIONAL	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45
	COMPETENCIA INTERNACIONAL	15%	3	0,45	4	0,6	4	0,6
	TENDENCIAS DE COMERCIO EXTERIOR	10%	5	0,5	4	0,4	4	0,4
	TENDENCIAS DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS HACIA EL PAIS	11%	4	0,44	3	0,33	5	0,55
	EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES HACIA EL PAIS	13%	5	0,65	4	0,52	5	0,65
	PARTICIPACIÓN EN LOS CONVENIOS DE PATENTES, MARCAS REGISTRADAS Y OTROS ACUERDOS COMERCIALES EN EL SECTOR DEL CUERO Y DEMAS	8%	5	0,4	5	0,4	5	0,4
	<b>TOTAL COMERCIO INTERNACIONAL (14%)</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>4,01</b>	<b>30</b>	<b>3,69</b>	<b>33</b>	<b>3,99</b>
	<b>GRAN TOTAL VARIABLES</b>	<b>100%</b>	<b>347</b>	<b>35,7</b>	<b>300</b>	<b>32,1</b>	<b>329</b>	<b>34,7</b>

Fuente: Autor

La matriz de selección de posibles destinos para la exportación del producto fabricado por Calzado La Moda generó como resultado a España en primer lugar como país objetivo y en segundo lugar a México como país alterno, dejando en última posición a Isla Martinica.

## 8.12 PAÍS OBJETIVO: ESPAÑA

### 8.12.1 Análisis exportador



**Ubicación:** está situado en la Península Ibérica, en el suroeste del continente europeo. Además del territorio peninsular, comprende las islas Baleares en el mar Mediterráneo, las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África y las islas Canarias en el océano Atlántico. Es el segundo país de mayor tamaño de la Unión Europea.

**Población:** 40.491.051

*0-14 años:* Mujeres 2.832.788

*15-64 años:* Mujeres 13.641.914

*65 años y encima:* Mujeres 4.231.444

Tabla 7. Evolución de la población anual España.

Año	Población
2005	40.341.462
2006	40.397.842
2007	40.448.191
2008	40.491.051

Fuente: Proexport

**Producto interno bruto (PIB):** \$1.362 billones.

Tabla 8. Evolución anual PIB Y PIB per cápita España.

Año	Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)	Producto Interno Bruto Per cápita ( \$ US)
2004	885.5	
2005	937.6	23300
2006	1033	25600
2007	1109	27400
2008	1362	33700

Fuente: Proexport

**Moneda:** EURO

**Balanza comercial:** \$-152.5 mil millones

**Balanza comercial bilateral:**

Tabla 9. Balanza Comercial Bilateral

	USD 2007	USD Enero Octubre 2007	- USD Enero Octubre 2008	- Crecimiento 2006 - 2007
Exportaciones Totales (FOB)	581,336,862.57	484,473,816.40	514,464,608.81	13.00 %
Importaciones Totales (CIF)	455,752,983.84	364,821,548.27	424,677,535.59	18.00 %
Comercio Total	1,037,089,846.41	849,295,364.67	939,142,144.40	15.00 %
Balanza Comercial	125,583,878.73	119,652,268.13	<b>89,787,073.22</b>	-2.00 %

Fuente: Proexport

Las importaciones de calzado en España alcanzaron el año anterior los 352,8 millones de pares (+19,29%), por un valor de 1.752 millones de euros (+7%), mientras que el precio medio fue de 4,97 euros, un 10,3% menor al de 2006. China concentra el 73% del volumen total de las importaciones a España, con 257 millones de pares (+21,41%), por valor de 600 millones de euros (+4,38%).

**Competencia nacional:** Se contabilizan en el país 2.794 empresas fabricantes de calzado que daban empleo a 47.030 personas. Cerca del 75% de las empresas pequeñas empresas, con menos de 20 trabajadores. El producto más representativo es el calzado de dama en cuero (49,6% del valor de la

producción), con elevado componente de moda y dirigido a las clases medias de los países de mayor poder económico.

**Tasa de interés:** 4%

### **Población económicamente activa**

**Fuerza laboral:** 22.79 millón

El ritmo de crecimiento interanual de la ocupación es del 3,09%, lo que supone 33 centésimas menos que en el trimestre anterior (3,42%). La ocupación ha crecido más entre los varones que entre las mujeres. En evolución interanual, en este trimestre hay 384.800 mujeres y 230.200 varones más con empleo. El número de ocupados españoles crece en 50.700 en los últimos tres meses, mientras que los ocupados extranjeros aumentan en 92.600. En el tercer trimestre de 2007 el 13,88% del total de ocupados es de nacionalidad extranjera.

Los ocupados de 25 a 29 años bajan este trimestre en 24.200. El número de personas ocupadas aumenta en servicios (160.100), en la industria (15.100) y, de forma ligera, en la construcción (3.700). En cambio, la agricultura registra 35.600 ocupados menos que en el segundo trimestre de 2007. En cuanto a la evolución en los últimos 12 meses, el ritmo de avance interanual de creación de empleo en servicios desciende hasta el 4,15% desde el 4,34% del trimestre anterior. En la construcción, la ocupación baja al 4,92% desde el 7,62%. La agricultura presenta una tasa interanual negativa del 3,04% frente a la variación también negativa del 3,81% del trimestre anterior. En la industria, el empleo presenta un descenso del 0,89% frente a la caída del 1,31% registrada en el segundo trimestre.

En España el sector financiero resiste en general mejor a la situación del mercado gracias a una regulación del sector financiero español menos neoliberal.

**Centros comerciales y tiendas de calzado:** En España, ocho comunidades autónomas se sitúan por encima de la media española (224 m<sup>2</sup> de SBA por 1.000 habitantes), por lo que concentran el 82,7% del total de la superficie comercial en centros comerciales del país. Madrid ocupa el primer lugar en comunidades autónomas con mayor densidad (377), seguida de Asturias (346), La Rioja (329), País Vasco (296), Canarias (292), Navarra (279), Comunidad Valenciana (250) y Aragón (226).

**Tiendas y almacenes de calzado:**

**BATA, S.A.U. ESPAÑOLA:** Pitágoras, 8, parque ind. elche – 03320 Torrellano. Entre los líderes del sector del calzado, BATA S.A. ESPAÑOLA S.U., creada en 1935, dispone de más de 55 tiendas y emplea 223 trabajadores vendiendo alrededor de 30.000 pares semanales, sus productos se caracterizan por ser de moda y tendencias manejando buenos precios.

**ALMACENES KAYMO SA:** Plaza. Poeta Miguel Hernández, 4 Bj - 50007 Zaragoza

**CALZADOS GAYPER SL:** Emilio Lluch, 3 Bj - 46014 Valencia  
Tel: 963578261

**CALZADOS LAMOLLA, S.A.:** Sant Pere, 24 - 08221 Terrassa  
Tel: 937362860

**COMERCIAL CATALANA DE ZAPATERÍAS, S.A.:** Provenza, 288 - 08008 Barcelona. Tel: 934872025

**COMPañIA GENERAL DE ZAPATERIA SL:** Plg.Ind. Inca, Sn - 07300 Inca.  
Tel: 971507000

**EUROCAL SA:** Isaac Peral, 17 1 - 08960 Sant Just Desvern. Tel: 934730728

**GELTRA, S.A.:** Manuel Tovar, S/N. - 28034 Madrid. Tel: 913580612

**IMPERIO DEL ANTÍLOPE, S.A.**: Laureano Miró, 372 - 08980 Sant Feliu De Llobregat

**LURUEÑA, S.A.**: Francisco Gervás, 17 - 28020 Madrid. Tel: 915720092

**QUEVEL, S.L.**: Harmonia, 7 - 08035 Barcelona. Tel: 932749393

**Ferias internacionales de España:**

Nombre de la Feria: BREAD & BUTTER BARCELONA

Ubicación: Recinto ferial Fira Barcelona

Provincia: Barcelona

Sector: CALZADO - ARTICULOS DE PIEL

Mes: Enero

Nombre de la Feria: MODACALZADO

Ubicación: Feria de Madrid

Provincia: MADRID

Sector: CALZADO - ARTICULOS DE PIEL

Mes: Marzo

**Consumo promedio de calzado por año:** El consumidor de calzado en España valora la comodidad y la calidad por encima del precio, se da esta característica sobre todo en mujeres mayores de 55 años

Por comunidades autónomas, los residentes en las ciudades de Ceuta y Melilla son los que mayor importancia le dan al calzado en su imagen personal, seguidos por los navarros y los asturianos, así como por las provincias de A Coruña y Vizcaya, con una valoración promedio de 8,68 y un 8,67, respectivamente.

En cuanto a los hábitos de consumo se estima que los españoles compran en promedio cinco pares de zapatos al año y en mayor proporción las mujeres entre 35 y 55 años.

**Gustos, hábitos y preferencias de calzado:** Los españoles tienen una media de 10 pares de zapatos, aunque un 4% asegura tener entre 25 y 34 pares. El 75% de los españoles piensa que el zapato es un buen indicador de la personalidad del individuo. Los españoles se gastan 50 euros de media en cada par de zapatos, aunque 1 de cada 5 compra zapatos de más de 70 euros. El tacón alto se usa más cuanto más joven se es. Los zapatos les gustan a un 82% de españolas frente a un 58% de los españoles, las mujeres se fijan el doble que los hombres en los zapatos que llevan otros, que ellas suelen tener una media de 13 pares de zapatos mientras que ellos tienen 7. Estas son algunas de las conclusiones generales que se desprenden del estudio Hábitos y actitudes de los españoles ante los zapatos, realizada entre 2.500 personas.

**Distribución en España:** El crecimiento económico español ha traído como consecuencia la expansión de los canales de distribución, que van desde los tradicionales como las tiendas hasta las cadenas multinacionales de supermercados y los centros de ventas al detal. Los principales centros de distribución están en Madrid y Barcelona, donde los agentes y distribuidores tienen sus oficinas.

A lo largo de las últimas décadas la distribución comercial ha sufrido un profundo proceso de transformación tecnológica, con gran protagonismo de las ventas en libre servicio. Igualmente, este sector ha experimentado un proceso de especialización que ha significado la aparición de establecimientos y formas comerciales especializadas en diferentes grupos de consumidores y tipos de compras.

Es previsible que en los próximos años se produzca una implantación cada vez mayor de otras formas de distribución minorista como son: la venta sin establecimiento, las denominadas centrales de compra y las tiendas de descuento.

**Proceso de comercialización.**

Para llegar al mercado español existen distintos medios o canales como nuestro mercado se encuentra en un país ajeno al sitio de la fabricación, es necesario contar con un importador (mayorista o distribuidor) que facilite y agilice el proceso de comercialización.

Contactar a los Jefes de Compras de las grandes cadenas de Almacenes y Boutiques en España para ofrecer nuestros productos, estos clientes visitan constantemente nuestro país y asisten a ferias internacionales Colombianas en busca de nuevos proveedores.

Las ferias internacionales es un medio para conocer el mercado y el producto que espera encontrar el cliente, por ello se sugiere asistir a la primera feria internacional en España como visitante antes que como expositor.

Los tipos de negociación realizarlos por vía aérea pues el rubro de los fletes son más económicos y rápidos que cuando se realizan los despachos por vía marítima.

## 8.13 PAIS ALTERNO: MEXICO

### 8.13.1 Análisis exportador



**Ubicación:** Limita al norte con el continente americano, al sur con Guatemala y Belice. México cuenta con una de las más extensas redes de carreteras de América Latina. El acceso físico de los productos colombianos al mercado mexicano se caracteriza por contar con importantes posibilidades de acceso físico tanto aéreo como marítimo en servicios directos a los principales puertos y aeropuertos, con extensión de diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio mexicano.

México posee una gran infraestructura portuaria, cuenta con 22 puertos ubicados estratégicamente sobre el océano atlántico y pacífico. En cuanto al transporte aéreo cuenta con 82 aeropuertos de los cuales 42 tienen servicio aduanero a lo largo de su territorio.

**Población económicamente activa:**

Tabla 10. Evolución de la PEA México

<b>Año</b>	<b>Fuerza laboral</b>
2003	39.800.000
2004	34.110.000
2005	34.730.000
2006	43.400.000
2007	38.090.000
<b>2008</b>	<b>45.380.000</b>

Fuente: Proexport

En México la Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 44.9 millones de personas de las cuales 5.3 millones, el 12.3 por ciento, ganan el salario mínimo, es decir 52.59 pesos diarios; otros 8.8 millones de mexicanos perciben de uno a dos de esos ingresos, 105.18 pesos, y el resto de los trabajadores, es decir 9.2 millones, obtiene entre dos y tres salarios mínimos, 157.77 pesos.

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) indicó que de los 42.9 millones de la PEA 5.7 millones de personas se ubican en el sector primario de la economía. Citó también que en el sector secundario, es decir en el industrial, hay 11.0 millones, en el terciario o de comercio y servicio hay 25.7 millones, y en el gobierno existen dos millones de trabajadores.

**Proporción de la población en cada clase social por ingreso:** La clase más pobre concentra tan sólo el 1.6% del total de los ingresos, mientras que la más alta, registra el 36.4% del total. Casi la mitad de la población se encuentra en situación de pobreza (47%), aproximadamente 49 millones de mexicanos y 17.3% en condiciones de pobreza extrema, aproximadamente 19 millones.

**Tasa de interés:** 6.53%

**Población:** 109.955.400 habitantes

**PIB (USD):** US\$ 1,022.816 millones

**PIB Percápita:** \$ US14.400

**Tipo de cambio con el dólar:** Pesos mexicanos (MXN) por dólar americano - 11.016

**Tasa de inflación:** 6.2%

**Tasa de devaluación:** 0.96%

**Acción y oportunidad de inversión extranjera directa:** México es considerado en el mundo como un lugar estratégico para invertir, por los cambios que se han hecho, por la mejora regulatoria y por los Tratados de Libre Comercio que ha firmado. Su debilidad todavía se mantiene en la estabilidad de normas jurídicas en general.

**Nivel tecnológico:** Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado tiene como objetivo desarrollar la competitividad del sector, a fin de permitir la formación y desarrollo de empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial; así como de un sistema de innovación, mercadotécnica y manufactura a lo largo de la cadena, apoyado por el capital institucional, gubernamental y social.

**Consumo promedio del calzado por año:** El consumo anual de calzado por individuo actualmente es de 1.8 pares, con un potencial de crecimiento a 3 pares por persona.

#### **Balanza comercial bilateral con Colombia:**

Tabla 11. Evolución de Balanza bilateral Colombia – México.

	<b>USD 2006</b>	<b>USD 2007</b>	<b>USD Enero - Octubre 2007</b>	<b>USD Enero - Octubre 2008</b>	<b>Crecimiento o 2006 - 2007</b>
Exportaciones Totales (FOB)	581,598,951.49	495,448,171.93	407,611,168.75	464,381,335.94	-15.00 %
Importaciones Totales (CIF)	2,290,570,559.65	3,072,565,217.80	2,548,383,633.79	2,309,374,198.26	34.00 %
Comercio Total	2,872,169,511.14	3,568,013,389.73	2,955,994,802.54	2,773,755,534.20	24.00 %
Balanza Comercial	-1,708,971,608.16	-2,577,117,045.87	-2,140,772,465.04	-1,844,992,862.32	51.00 %

Fuente: Proexport

**Ciudades de mayor concentración del calzado:** Guanajuato (46.5), Jalisco (11.7), Estado de México (5.3%) Distrito Federal (3.4%).

Actualmente existen 4.800 empresas de calzado que emplean alrededor de 266.000 personas. La industria del sector en el país está compuesta de la siguiente manera:

- El 62% son microempresarios (hasta 15 trabajadores)
- El 22% pequeñas empresas (de 16 a 100 trabajadores)
- El 10% son medianas empresas (de 101 a 250 trabajadores)
- Y solo el 6% compuesto por grandes empresas (más de 250 trabajadores)

**Participación en los convenios de patentes, marcas registradas y otros acuerdos comerciales en el sector del cuero.** El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda, y el Gobierno del Estado de Guanajuato firmaron un convenio de colaboración en materia fiscal. Entre otras cosas, este convenio hará frente a la introducción ilegal de mercancías que es un asunto que preocupa a los industriales del calzado.

**Perfil del consumidor.** El mercado mexicano está influenciado notablemente por los jóvenes quienes desde la institución de la familia son quienes deciden que comprar y bajo que características. Otro esquema que se debe tener en cuenta es la notoria diferencia de las clases sociales pues solo el 16% tiene poder adquisitivo, y aunque es un porcentaje pequeño, tomando en cuenta la población del país, es un número grande los posibles compradores.

**Proceso de comercialización.** Para llegar a este país como destino alternativo para las exportaciones de la empresa, se debe empezar a analizar a fondo el rango de población que serían los futuros clientes, para conocer sus gustos y tendencias; no se puede olvidar de la otra parte de la población pues si se

cuenta con el contacto adecuado es posible llegar a este mercado con productos de calidad y a muy buenos precios.

Para iniciar se espera la propuesta de la Cámara de comercio de Bucaramanga para asistir a futuras misiones a realizarse en ese país y así lograr obtener contactos que puedan representar buenas relaciones comerciales.

#### 8.14 ACUERDOS COMERCIALES

Paralelamente al proceso de modernización e internacionalización de la economía colombiana, el gobierno se comprometió con un amplio programa de negociaciones internacionales con el fin de lograr un mayor acceso de los productos colombianos en el concierto mundial.

Colombia goza de una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso a los productos colombianos.

Cuadro 26. Acuerdos comerciales con Colombia

ACUERDOS	PAISES MIEMBROS
Acuerdo MERCOSUR y Colombia	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay
Sistema Generalizado de Preferencias –SGP- en otros Países.	Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelanda y Suiza.
ATPA y APTDEA	Estados Unidos concede a: Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú.
TLC (Colombia – Estados Unidos)	Colombia y Estados Unidos.
Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.
Tratado de Libre Comercio de los tres (TLC – G3)	Colombia, Venezuela, México.
Acuerdo de complementación económica con Chile	Colombia y Chile
Asociación latinoamericana de Integración (ALADI)	Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile, Colombia, Venezuela, Cuba, Perú y México.

Área de Libre comercio de las Américas (ALCA)	Los 34 países americanos con excepción de Cuba.
Sistema generalizado de Preferencias de la Unión Europea.	Otorga la Unión Europea a países como Colombia.
Mercado Común Centroamericano - MCCA	Países de Centroamérica
Acuerdo de Alcance Parcial entre Guatemala y Colombia	Guatemala y Colombia
Acuerdo Comercial entre Colombia y La Federación Rusa.	Colombia y Rusia.
Sistema Generalizado de Preferencias (SPG) Ruso.	Colombia y Rusia.

Fuente: Autor en base a otros estudios realizados.

### **8.15 TERMINOS DE NEGOCIACION INTERNACIONAL**

Los términos de negociación internacional (Incoterms) son unas reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. La palabra INCOTERM viene de la contracción del inglés de: Internacional Commercial TERMS

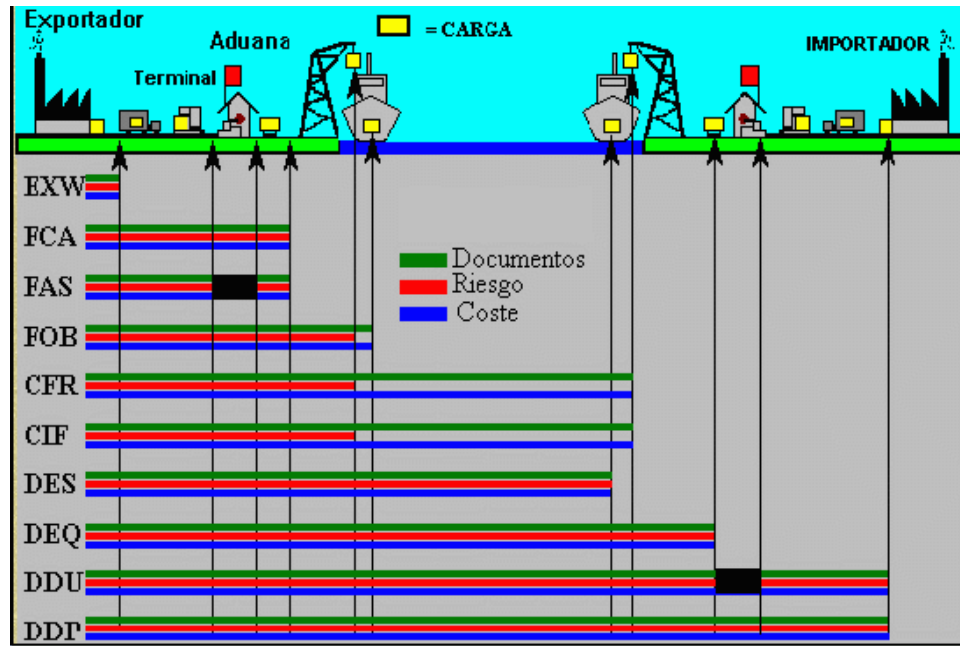
Con base en la práctica más generalizada actualmente en el comercio internacional, han sido agrupados en cuatro categorías diferentes, distinguida cada una por la primera letra de las siglas inglesas correspondientes.

Cuadro 27. Grupo de los Incoterms.

GRUPOS DE LOS INCOTERMS			
<b>GRUPO E Salida</b>	EXW	EX Works	En Fábrica
<b>GRUPO F Sin Pago del Transporte Principal</b>	FCA	Free Carrier	Libre Transportista
	FAS	Free Alongside Ship	Libre al Costado del Buque
	FOB	Free On Board	Libre a Bordo
<b>GRUPO C Con Pago del Transporte Principal</b>	CFR	Cost and Freight	Costo y Flete
	CIF	Cost, Insurance and Freight	Costo, Seguro y Flete
	CPT	Carriage Paid To	Transporte Pagado Hasta
	CIP	Carriage and Insurance Paid To	Transporte y Seguro Pagado Hasta
<b>GRUPO D Llegada</b>	DAF	Delivered at Frontier	Entregado en Frontera o "A Mitad del Puente"
	DES	Delivered Ex Ship	Entrega Sobre Buque en Puerto de Destino
	DEQ	Delivered Ex Quay	Entrega en Muelle de Destino con Deerechos Pagados
	DDU	Delivered Duty Unpaid	Entrega en Destino Derechos No Pagados
	DDP	Delivered Duty Paid	Entrega en Destino con Derechos Pagados

Fuente: Alltrans Ltda.

Figura 6. Clasificación de Incoterms



Fuente: Proexport

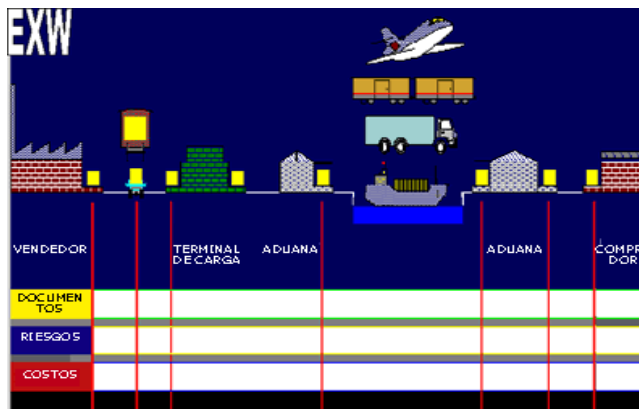
Cuadro 28. Regulación de los Incoterms.

<b>INCOTERMS</b>	
<b>REGULAN</b>	<b>NO REGULAN</b>
La distribución de documentos.	La legislación aplicable a los puntos no reflejados en los Incoterms.
La distribución de costes de la operación.	La forma de pago de la operación.
La distribución de riesgos de la operación.	

Fuente: Alltrans Ltda.

- **EXWORK.** En fábrica

Figura 7. Exwork



Fuente: Alltrans Ltda.

Se aplica en operaciones en las que el vendedor (exportador) cumple con la responsabilidad de entrega cuando ha puesto la mercancía, en su establecimiento (fábrica, taller, almacén, etc.), a disposición del comprador (importador), sin despacharla para la exportación ni efectuar la carga en el vehículo proporcionado por el comprador, concluyendo sus obligaciones.

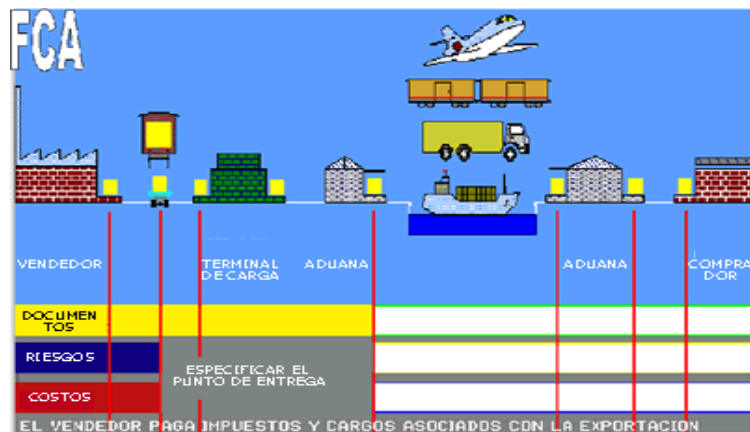
Este término, es el único en el que los trámites aduaneros de exportación corren por cuenta del comprador (importador), es decir, el comprador ejerce la

función técnica de vendedor puesto que además de efectuar la compra en el país de origen se encarga de los trámites documentarios necesarios para la exportación. Es el de menor obligación para el vendedor.

La responsabilidad del vendedor (exportador) se reducen a proporcionar la mercancía convenientemente empacada y embalada, en ese momento tiene lugar la entrega de la mercancía y por lo tanto la transmisión de los costos y riesgos al comprador (importador)

- **FCA** Libre transportista (...lugar convenido)

Figura 8. FCA



Fuente: Alltrans Ltda.

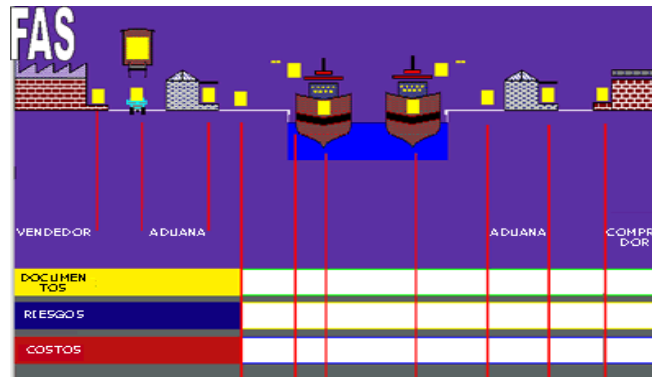
Significa que el vendedor cumple con su obligación de entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista principal contratado por el comprador en el punto acordado. El exportador de efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

Si la entrega se produce en el local del vendedor, éste es responsable de la carga de la mercancía en el vehículo del importador en ese momento se produce la transmisión de costos y riesgos. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

Este término puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal.

- **FAS.** Franco al costado del buque (...puerto de carga convenido)

Figura 9. FAS



Fuente: Alltrans Ltda.

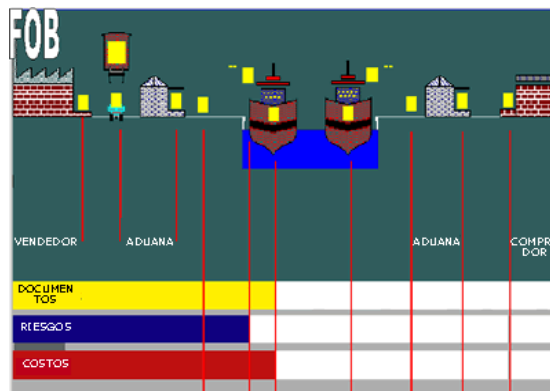
El vendedor asume los costos y riesgos de transporte hasta que la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Por tanto si se produce un problema durante la carga es el importador quien debe asumir la responsabilidad.

El vendedor se encarga de despachar la mercancía de aduana de exportación, si las partes acuerdan que el comprador efectúe este trámite deberá especificarse en el contrato de compraventa.

Este término sólo puede utilizarse en transporte marítimo o fluvial.

- **FOB - FRANCO A BORDO** (...puerto de carga convenido)

Figura 10. FOB



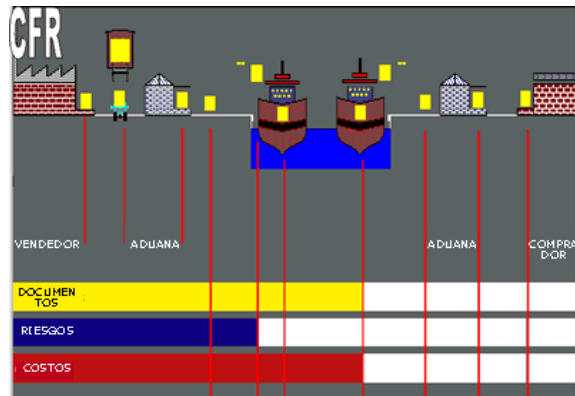
Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor cumple su responsabilidad de entregar la mercancía hasta cuando esta sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque convenido y sin el pago del flete.

El vendedor está obligado a despachar la mercancía en aduana de exportación. Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías navegables interiores.

- **CFR. COSTE Y FLETE (...puerto de destino convenido)**

Figura 11. CFR



Fuente: Alltrans Ltda

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque.

El vendedor es responsable de todos los gastos de exportación, despacho aduanero, flete y costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, sin incluir seguros.

Los costos de descarga en el puerto de destino corren por cuenta del comprador.

Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías de navegación interior.

- **CIF. COSTE, SEGURO Y FLETE** (...puerto de destino convenido)

Figura 12. CIF



Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

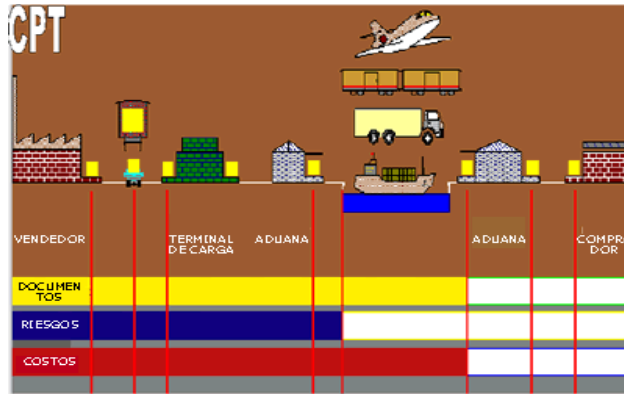
El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación, despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido.

El vendedor sólo está obligado a conseguir un seguro con cobertura mínima, a favor del comprador hasta el puerto de destino convenido.

En cuanto a los riesgos son responsabilidad del importador en el momento en que la mercancía traspasa la borda del buque, no obstante los riesgos de transporte están cubiertos por una póliza de seguros que habrá contratado el exportador a beneficio del importador, quien como asegurado en caso de pérdida o deterioro de la mercancía reclamará directamente a la compañía aseguradora. Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

- **CPT. TRANSPORTE PAGADO HASTA...** (...lugar de destino convenido).

Figura 13. CPT



Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, incluyendo gastos y permisos de exportación, excepto los gastos de seguro.

Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

- **CIP - TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA...** (...lugar de destino convenido)

Figura 14. CIP



Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, adicionalmente deberá tomar y pagar un seguro contra el riesgo que pueda tener el comprador por la pérdida o daño de la mercancía, siendo responsable solamente por una póliza con cobertura mínima, en caso que el vendedor quiera una cobertura mayor, deberá concertarlo con el vendedor o tomar un seguro complementario.

Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

- **DAF - ENTREGADA EN FRONTERA (...lugar convenido)**

Figura 15. DAF



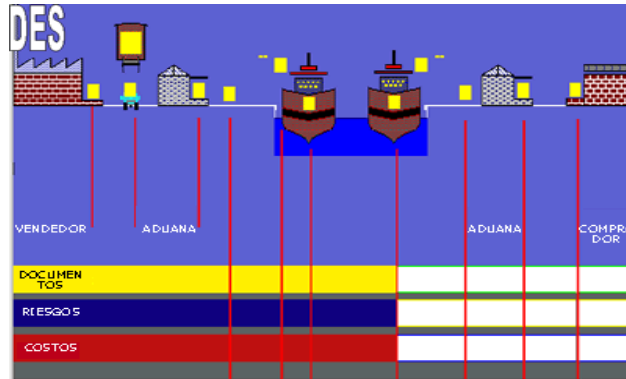
Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor realiza la entrega en el lugar de la frontera acordado, pero antes de la aduana fronteriza, y pone la mercancía a disposición del comprador en el medio de transporte utilizado sin realizar la descarga.

El término frontera incluye la del país exportador, por tanto deberá especificarse este término. Puede además utilizarse en cualquier modo de transporte cuando la frontera sea terrestre, si la entrega es en puerto, muelle o a bordo del buque, deben usarse los términos DES o DEQ.

- **DES** - ENTREGADA SOBRE BUQUE (...puerto de destino convenido)

Figura 16. DES



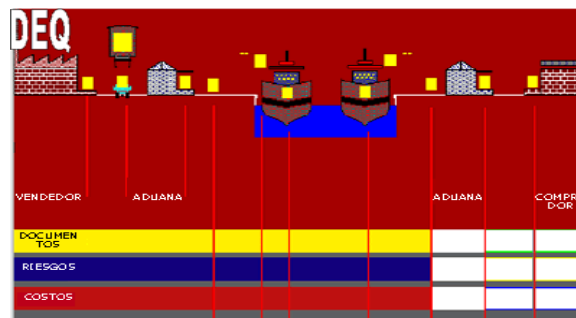
Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor entrega la mercancía cuando se encuentra a bordo del buque en el puerto de destino acordado y a disposición del comprador, sin efectuar despacho en la aduana de importación, ni asumir los costos y riesgos de descarga del producto.

Este término puede utilizarse en transporte marítimo, fluvial o multimodal donde su último modo de transporte sea marítimo o fluvial

- **DEQ** - ENTREGADA EN MUELLE (...puerto de destino convenido)

Figura 17. DEQ



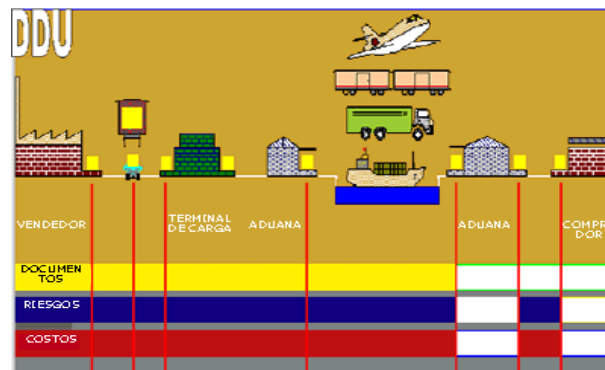
Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta en el muelle del puerto de destino convenido a disposición del importador, sin despacharla en la aduana de importación.

Este término puede ser usado en transporte marítimo, fluvial y multimodal donde su último modo de transporte sea marítimo o fluvial.

- **DDU - ENTREGADA CON DERECHOS NO PAGADOS** (...lugar de destino convenido)

Figura 18. DDU



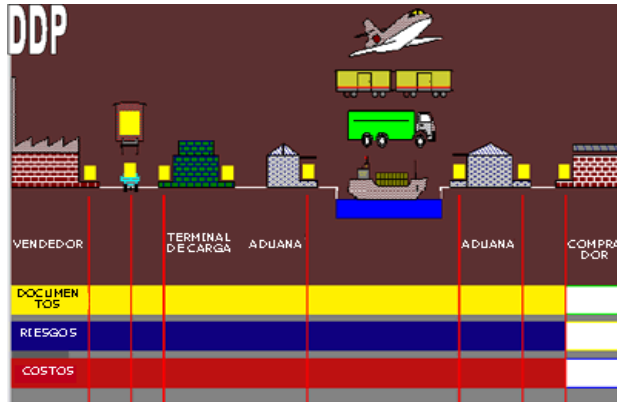
Fuente: Alltrans Ltda.

El vendedor cumple con su obligación cuando realiza la entrega de la mercancía en el lugar de destino convenido pero sin incluir los gastos de aduana y el descargue del medio de transporte.

El vendedor asume los costos y riesgos de llevar la mercancía hasta este sitio. La obligación de pagar los derechos de importación recaerá sobre el comprador, al igual que los riesgos y costos por no despachar a tiempo la mercancía para la importación, en caso que el comprador quiera que esta operación se realice por parte del vendedor deberá especificarse en el contrato de compraventa. Este término se puede usar en cualquier modo de transporte

- **DDP - ENTREGADA DERECHOS PAGADOS** (...lugar de destino convenido)

Figura 19. DDP



Fuente: Alltrans Ltda

El vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, ya despachada de exportación e importación con todos los costos pagos pero sin efectuar la descarga de los medios de transporte en el lugar de destino acordado en el país importador.

Adicionalmente el vendedor debe cubrir con todos los costos y riesgos incluyendo los impuestos del país importador, este término es usado en cualquier modo de transporte.

Los términos de negociación más utilizados para las exportaciones de calzado son los de vía aérea pues por su volumen hacen que el envío sea más rápido y económico en comparación a otros medios de transporte.

Cuadro 29. Incoterms recomendados para sector calzado.

<b>EXWORK</b> Mercancía Puesta en Fabrica		
<b>AEREO</b>	<b>MARITIMO</b>	<b>TERRESTRE</b>
<b>FCA</b>	<b>FOB</b>	<b>DAF</b>
Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Cúcuta	Cartagena, Barranquilla Buenaventura, Santa Marta,	Cúcuta, Ipiales
Intermediación aduanera	Intermediación aduanera Manejos Portuarios	Intermediación aduanera Manejos en Frontera
Transporte Nacional Seguro de Transporte Nacional	Transporte Nacional Seguro de Transporte Nacional	Transporte Nacional Seguro de Transporte Nacional
<b>CIP</b>	<b>CIF</b>	<b>CIP</b>
Todos los gastos en Colombia, Seguro y Flete Internacional,	Todos los gastos en Colombia, Seguro y Flete Internacional.	Todos los gastos en Colombia, Seguro y Flete Internacional.

### 8.16 MATRIZ DE COSTOS DE PRODUCTO EXPORTABLE

La matriz de costos de producto exportable está determinado por el Termino de negociación utilizado, de este depende el valor del producto para exportación, pues el costo de logística internacional y transporte incrementar en diferentes rubros estos precios. Para el sector calzado los términos más apropiados son EXWORK, FCA y CIP.

Tabla 12. Matriz de costos exportable

**PLANILLA PARA OBTENER PRECIOS DE OFERTA PARA TRANSPORTE AEREO  
BUCARAMANGA – MADRID**

Pares		Kilos		LARGO	ANCHO	ALTO	CONSTANTE	PRECIO \$	TRM	PRECIO US\$			
48		40		66	58	64	6.000	\$ 75.000	\$ 1.900	USD 39,47			
CAJAS	CANT.	KLS	VALOR KILO	TOTAL	GASTOS GUIA AEREA	GASTOS ADUANA	TOTAL	COSTO UNITARIO	PRECIO OFERTA	% INCREMENTO	COSTO UNITARIO	PRECIO OFERTA	% INCREMENTO
	PARES	VOL	BOG-MAD.	FLETES				CIP-MAD.	CIP-MAD		FCA	FCA-BOG	
1	48	40	USD 10,29	411,60	USD 70,00	207,30	USD 688,90	USD 14,35	USD 53,83	36,36%	USD 4,32	USD 43,79	10,94%
2	96	80	10,29	823,20	70,00	208,55	1.101,75	11,48	50,95	29,07%	2,17	41,65	5,50%
3	144	120	2,40	288,00	70,00	209,80	567,80	3,94	43,42	9,99%	1,46	40,93	3,69%
4	192	160	2,40	384,00	70,00	211,05	665,05	3,46	42,94	8,77%	1,10	40,57	2,78%
5	240	200	2,40	480,00	70,00	212,30	762,30	3,18	42,65	8,05%	0,88	40,36	2,24%
6	288	240	2,40	576,00	70,00	213,55	859,55	2,98	42,46	7,56%	0,74	40,22	1,88%
7	336	280	2,40	672,00	70,00	214,80	956,80	2,85	42,32	7,21%	0,64	40,11	1,62%
8	384	320	2,40	768,00	70,00	216,05	1.054,05	2,74	42,22	6,95%	0,56	40,04	1,43%
9	432	360	2,40	864,00	70,00	217,30	1.151,30	2,67	42,14	6,75%	0,50	39,98	1,27%
10	480	400	2,40	960,00	70,00	218,55	1.248,55	2,60	42,07	6,59%	0,46	39,93	1,15%
11	528	440	2,40	1.056,00	70,00	219,80	1.345,80	2,55	42,02	6,46%	0,42	39,89	1,05%
12	576	480	2,40	1.152,00	70,00	221,05	1.443,05	2,51	41,98	6,35%	0,38	39,86	0,97%
13	624	520	2,40	1.248,00	70,00	222,30	1.540,30	2,47	41,94	6,25%	0,36	39,83	0,90%
14	672	560	2,40	1.344,00	70,00	223,55	1.637,55	2,44	41,91	6,17%	0,33	39,81	0,84%
15	720	600	2,40	1.440,00	70,00	224,80	1.734,80	2,41	41,88	6,10%	0,31	39,79	0,79%

Fuente: Alltrans Ltda.

Tabla 13. Lista de precios de exportación.

**LISTA DE PRECIOS**

CAJAS	CANT.	PRECIO	PRECIO	PRECIO
		EX WORK	OFERTA	OFERTA
			FCA-BOG	C.I.P-MADRID
1	48	USD 39,47	USD 43,79	USD 53,83
2	96	39,47	41,65	50,95
3	144	39,47	40,93	43,42
4	192	39,47	40,57	42,94
5	240	39,47	40,36	42,65
6	288	39,47	40,22	42,46
7	336	39,47	40,11	42,32
8	384	39,47	40,04	42,22
9	432	39,47	39,98	42,14
10	480	39,47	39,93	42,07
11	528	39,47	39,89	42,02
12	576	39,47	39,86	41,98
13	624	39,47	39,83	41,94
14	672	39,47	39,81	41,91
15	720	39,47	39,79	41,88

Fuente: Alltrans Ltda.

La matriz de costos de producto exportable se puede utilizar para cualquier ciudad de destino, solo se cambia el precio del producto en pesos (si es el caso), la tasa representativa y el valor del flete-kilo el cual es proporcionado por SIA ALLTRANS. Se puede concluir de la matriz que a mayor cantidad de pares el valor unitario por par es menor, esto sirve como apoyo al momento de realizar la negociación pues se podrá dar mejor precio a mayores volúmenes de pedido.

## 9. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la práctica empresarial se realizó el análisis de competitividad de la empresa Calzado La Moda, concluyéndose lo siguiente:

Es una empresa que tiene un producto con el cual podría competir en mercados nacionales e internacionales en cuanto a diseño, calidad y confort, pero que pierde capacidad competitiva debido a sus altos costos de producción generados por la desorganización en la planta productiva, la pérdida de tiempo por falta de materia prima disponible y la carencia de tecnología avanzada para mejorar la productividad pues la existente es rudimentaria y no aporta en gran medida a agilizar los procesos de producción.

A través de los años las ventas de la empresa han dependido principalmente de los mercados de Venezuela y Ecuador pero la coyuntura política actual ha ocasionado que las relaciones comerciales con compradores de dichos países sean casi nulas, afectando considerablemente las ventas propias y del sector en conjunto.

La empresa no utiliza las herramientas que ofrece el mercado para aumentar sus ventas pues desaprovecha el internet y el uso de medidas que proporcionen mejores relaciones comerciales con los clientes actuales y la oportunidad de conquistar nuevos compradores.

En cuanto al mercado nacional las ventas de la empresa se han mantenido estables pese a que existen los ingresos de tres nuevos almacenes los cuales no aportan a la utilidad pues en dos de ellos las ventas no alcanzan a suplir los gastos fijos de cada uno.

Calzado La Moda nunca había realizado un plan de negocios que la prepare y la lleve a ser competitiva en el sector, además no poseía estudios estratégicos de exportación a fin de lograr su posicionamiento en el mercado internacional.

A fin de poder solucionar estas falencias se realizan las siguientes recomendaciones:

Mantener la calidad del calzado, contando con diseños vanguardistas y el uso de materiales en cuero que aporta al producto la diferenciación necesaria para competir en el mercado.

Preparar la empresa para que sea competitiva en el mercado nacional e internacional mediante el aumento de la productividad tomando medidas a nivel interno de la empresa y su proceso productivo desarrollando el Plan de producción elaborado durante la práctica.

Desarrollar el Plan de marketing como una herramienta básica para lograr el incremento de las ventas y utilizar los lineamientos que constantemente brinda el mercado globalizado para no quedarse atrás en el contexto de las relaciones comerciales.

Ante la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado se recomienda utilizar el plan estratégico de exportación desarrollado para elegir posibles destinos y alcanzar el posicionamiento de la empresa en estos nuevos mercados. Para esto también es importante utilizar las herramientas dadas por las instituciones nacionales como proexport que día a día buscan mejorar la productividad del sector.

Utilizar la herramienta del Internet para buscar nuevos clientes, aprovechar la pagina de Proexport y sacar el máximo provecho a la página web de la empresa Calzado La Moda pues esta es la imagen que vende al mundo.

Reiniciar el proceso de certificación de calidad al interior de la empresa para posicionarla como una de las empresas del sector del calzado a nivel nacional que le permita entrar a cualquier mercado del mundo y así aprovechar los tratados que ha establecido el gobierno Colombiano.

## BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David A. Y DAY, George S. Investigación de Mercados. México McGraw Hill, 2000.

ABASCAL ROJAS, Francisco. Como se hace un Plan Estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa. Madrid: 2ed, Esic, 2000.

ACICAM. Evolución de los indicadores económicos de la cadena del cuero 2007-2008. Bucaramanga: taller concepto de moda, 2009.

ACEVEDO ROJAS, Camilo. Visión Económica y Comercial de los países andinos y Centro Americanos. Cámara de Comercio Colombo Centroamericana. Bogotá: Escuela superior de administración Pública, 2001.

BLANCO Y CORREA MAGALLANES, Jorge Luis, Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

CARL, McDaniel y GATES, Roger. Investigación de Mercados Contemporánea. México: Thomson, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. Investigación de mercados. México: 4 ed, Thomson. 2003.

CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. Informe de competitividad, Colombia, 2007.

CZINKOTA, Michael R. Marketing Internacional. México: 6ed Pearson, 2002.

D´ASTOUS, Alain. Investigación de Mercados: una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Bogotá: Norma, 2003.

GOBERNACION DE SANTANDER. Estrategia de competitividad del departamento de Santander. Bucaramanga: Imprenta departamental, 2002.

FISHER Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. México: 2ed, MacGraw Hill, 1989.

GRIFFIN, Ricky W. Negocios. México: 7ed, Pearson, 2005.

JARILLO, José Carlos y MARTINEZ E, Jon I. Estrategia Internacional: Más allá de la exportación. Bogota: MacGraw Hill, 1995.

KOHEN K. Daniel y ASIN, Enrique. Sistemas de información para negocios. México: 4ed, McGraw Hill, 2005.

LEHMANN, Donal R. Investigación y Análisis de Mercados. Buenos Aires: Prentice Hall, 1986.

LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio Internacional, Guía de estudio. México, 2000.

MASCAREÑAS PEREZ-IÑIGO, Juan. Fusiones y Adquisiciones de Empresa. Madrid: McGraw Hill, 2000.

MAUBERT VIVEROS, Claudio. Comercio Internacional: Aspectos operativos, administrativos y financieros. México, 2003.

MELLENDEZ REYES, Humberto. Plan de negocios y análisis de inversiones. Bucaramanga: USTA, 2005.

MENDEZ, Carlos E. Metodología. Santafé de Bogotá D.C: 2ed, McGraw Hill, 1996.

NARESH K. MALHOTRA. Investigación de mercados un enfoque aplicado. Editorial Pearson, cuarta edición.

OROZCO, Arturo. Investigación de Mercados. Bogota: Norma. 1999.

POPE, Jeffrey. Investigación de mercados. Bogota: Norma, 2004

TUGORES QUES, Juan. Economía Internacional e Integración Económica. Bogotá: McGraw Hill, 1995.

VALLEJO, Mejía Pablo. Competencia y estrategia empresarial. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2003.

## WEBGRAFIA

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

[www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)

[www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)

[www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

[www.acicam.org.co](http://www.acicam.org.co)

[www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

[www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

[www.vanguardia.com.co](http://www.vanguardia.com.co)

# ANEXOS

## ANEXO A. MAQUINARIA ACTUAL CALZADO LA MODA

**DESVASTADORA DE CUERO:** esta máquina se encarga de desgastar los extremos de las piezas de cuero que irán pegadas y cocidas a la suela y a la plantilla.



**MAQUINA PLANA:** Máquina que facilita también coser las partes del zapato.



**MAQUINA DE CODO:** Esta permite coser cada una de las piezas del zapato, en especial aquellas que se requieren curvas.



**MAQUINA CORTADORA DE TIRAS.** En esta máquina se coloca el cuero y se corta a la medida y tamaño de la tira que se necesita para ser doblada.



**DOBLADORA DE TIRA:** esta máquina voltea los extremos de la tira del cuero a y su vez pega los dobladillos hechos de acuerdo al grosor requerido en el diseño.



**HORNO:** Esta maquinaria eleva su temperatura para cumplir con el calentamiento de la suela. Para que su pegado sea mejor, duradero y de excelente calidad.



**PEGADORA NEUMÁTICA:** En esta máquina se coloca el zapato con su orma para que con el calor se adhiera mejor el pegante y selle el zapato.



**PEGADORA DE BOLSA:** Dentro de esta máquina se introducen los zapatos con la horma para ser pegada. Se utiliza específicamente para pegar suelas prefabricadas.



**SELLADORA:** esta máquina se encarga de pegar la marquilla con el nombre de la empresa.



**MOTOR:** Sirve para pulir las suelas de durante el proceso, además el gran numero de rodillos y cepillos se pueden utilizar en darle terminado y brillo a las suelas, las manijas de los bolsos y para pulir.



## Anexo B. PROVEEDORES ACTUALES DE MATERIA PRIMA

Algunos de sus actuales proveedores nacionales son:

NIT	RAZON SOCIAL	DIRECCION	TELEFONO
91480222-8	Esposuelas	Calle 30 #13-43	6303961
860001965-7	Lafayette	Diagonal 12C # 71 - 98	4248888
802011129-8	Peletería del Oriente	Carrera 15 # 32 -12	6521582
800185524-3	JAB Representaciones	Cra 86 # 23 - 32 Sur	2925967
3190754-7	Fantasia y Moda	Cra 18 # 38 - 08	6421720
890204680-4	Representaciones Espec	Calle 28 # 20-06	6304462
802321245-4	La casa del cuero	Cra 14 # 31-27	6345553
1344732-5	Peletería Damián	Cra 14 # 31-46	6703374
315805-8	Industrias Igam	Calle 31#13-49	421565
800004663-3	Mil Herrajes	Cra 15 No.32-30	6432016
800203365-7	Crainch Impex	Calle 31# 14-18	6334307
16598897-4	Distribuidora Galván	Calle 30 #13-56	6422454
860025998-3	Incap	Cra 72 #62-57 Sur	6429706
800191484-1	Plantiformas	Calle 45ª # 2N - 54	4472188
800090471-2	Herrajes Dudi	Av. Boy # 23A-50	5715566
14202535-7	Calzado Mónica	Cra 14-# 14-49	6712474
83121207497-7	Peletería Alfa	Calle 31 #13-28	6704778
802000613-4	Cueros y Accesorios	Calle 31 # 14-42	6337183
91284493-7	Almacén Josgal	Calle 31 #14-30	6423607
800155116-3	Cavicueros	Cra 24 No.18-44	6327895
890204542.6	Celis serrano y hnos	Calle 31 No.13-40	6423139
91242996-1	Peletería J.J	Car 14 #30-60	6308890
800092777-1	Grupo Nova	Calle18N #5-62	5781828
890211126-4	Carlixplast	Cra 14 # 31-39	6423613
890204797-7	Macanguro	Calle 32 # 14-44	6304023
91210854-5	La magia del color	Cra 15 # 14-15	6711470

## ANEXO C. FUNCIONES DE EMPLEADOS DE PRODUCCION

### ADMINISTRADOR

- Asignar las tareas completas correspondientes a cada sección según la planeación establecida.
- Recibir, inspeccionar, almacenar y controlar el uso de los insumos y materiales adquiridos.
- Inspeccionar y controlar el proceso productivo de la empresa.
- Establecer las necesidades de material y personal en el área productiva.
- Colaborar en el seguimiento correspondiente a las órdenes en proceso de producción.
- Colaborar en la inspección del producto terminado a fin de establecer el grado de conformidad con los requisitos de la empresa.
- Inspeccionar los equipos utilizados por el área de producción.
- Realizar e inspeccionar el aforado y despacho de productos elaborados por la empresa.
- Velar por el mantenimiento del orden y aseo en las diferentes áreas a su cargo.

### CORTADOR

- Cortar las tareas en el orden que son entregadas y su consecutivo.
- Revisar y seleccionar el cuero, los sintéticos y textiles que estén en buenas condiciones y cumplan con las especificaciones de calidad requeridos. (sin vagas, grosor y pigmentación adecuados para su manipulación).
- Mantener las herramientas y los moldes en condiciones adecuadas para su uso.
- Revisar que los moldes nuevos cumplan con los requerimientos del producto.
- Seleccionar el material a cortar según la orden de producción.
- Cortar las tareas con calidad y precisión, con el fin de darle mejor aprovechamiento al material.
- Revisar durante el corte que la dirección sea la correcta.
- Diligenciar diariamente el cuadro de control de producción por áreas, indicando las fechas de entrada y salida de las órdenes de producción de su área de trabajo.
- Mantener el puesto de trabajo en el orden adecuado.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una continua disposición en las actividades que requieran su participación.</li> </ul>
<b>ARMADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armar las diferentes piezas o accesorios de acuerdo al diseño del producto.</li> <li>• Revisar que los cortes cumplan con las especificaciones requeridas.</li> <li>• Revisar que las piezas a armar se encuentren debidamente desbastadas.</li> <li>• Realizar adornos para los modelos que los requieran.</li> <li>• Verificar que las piezas del producto estén en sus respectivas cantidades a la sección de guarnición.</li> <li>• Mantener las herramientas en condiciones adecuadas para su respectivo uso.</li> <li>• Mantener su puesto de trabajo en el orden y aseo adecuado.</li> <li>• Mantener una continua disposición en las actividades que requieran su participación.</li> </ul>
<b>GUARNECEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar por medio de las costuras las partes pegadas en la sección de armado y corregirlas y/o devolverlas si se encuentran mal armadas.</li> <li>• Verificar que las partes se ajusten exactamente al modelo indicado en la orden de producción.</li> <li>• Clasificar los materiales adecuados requeridos para elaborar las órdenes de producción. Supervisar que las tareas entregadas por armado cumplan con las especificaciones del producto.</li> <li>• Diligenciar diariamente el cuadro de control de producción por áreas, indicando las fechas de entrada y salida de las órdenes de producción de su área de trabajo.</li> <li>• Revisar que los cortes cumplan con las especificaciones requeridas.</li> <li>• Verificar que las piezas del producto estén en sus respectivas cantidades a la sección de soldadura.</li> <li>• Mantener las herramientas en condiciones adecuadas para su respectivo uso.</li> <li>• Mantener su puesto de trabajo en el orden y aseo adecuado.</li> <li>• Mantener una continua disposición en las actividades que requieran su participación</li> </ul>
<b>SOLADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que las tareas entregadas por el administrador estén completas.</li> <li>• Supervisar que las tareas entregadas por guarnición cumplan con las</li> </ul>

especificaciones del producto.

- Realizar el ensamble o soldadura del zapato siguiendo debidamente el proceso y las especificaciones de la orden de producción.
- Verificar que las hormas utilizadas en el proceso sean las adecuadas para la elaboración de las órdenes de producción.
- Diligenciar diariamente el cuadro de control de producción por áreas, indicando las fechas de entrada y salida de las órdenes de producción de su área de trabajo.
- Realizar los pares y arreglos en los tiempos indicados (pares 7 días-arreglos 2 días).
- Mantener su puesto de trabajo en el orden y aseo adecuado.
- Mantener una continua disposición en las actividades que requieran su participación.

#### **EMPLANTILLADOR**

- Realizar el maquillado y retoques finales de los productos.
- Presentar a la administrador el registro de las cajas que se necesitan para empacar los productos.
- Supervisar que las tareas entregadas por soldadura cumplan con las especificaciones del producto.
- Solicitar la aprobación correspondiente de los productos elaborados en las condiciones de calidad requeridas por la empresa.
- Diligenciar diariamente el cuadro de control de producción por áreas, indicando las fechas de entrada y salida de las órdenes de producción de su área de trabajo.
- Controlar el producto no conforme generado por producción.
- Empacar los productos en sus respectivas bolsas y cajas.
- Mantener su puesto de trabajo en el orden y aseo adecuado.
- Mantener una continua disposición en las actividades que requieran su participación.

## ANEXO D. VENTAS DETALLADAS LA MODA

### RESUMEN VENTAS NACIONALES (Pesos)

#### CALZADO LA MODA

BIMESTRE							
AÑO	1	2	3	4	5	6	TOTALES
2006	29.656.621	123.607.259	111.740.512	89.239.551	84.802.068	113.747.104	552.793.115
2007	33.821.467	94.935.000	114.577.174	58.474.712	101.498.945	171.165.649	574.472.947
2008	46.602.275	70.814.844	96.967.068	86.724.741	102.911.008	196.274.277	600.294.213
2009	34.309.570	96.639.000	92.835.704				223.784.274

Nota: El Bimestre No. 3 de 2009 solo comprende el mes de Mayo.

### RESUMEN VENTAS ALMACEN CUCUTA (Pesos)

#### CALZADO LA MODA

BIMESTRE							
AÑO	1	2	3	4	5	6	TOTALES
2006							0
2007				5.506.897	12.546.751	59.153.512	77.207.160
2008	13.339.210	24.517.879	34.632.758	27.987.069	28.425.000	98.071.121	226.973.037
2009	11.146.138	6.472.000	5.571.552				23.189.690

Nota: El Bimestre No. 3 de 2009 solo comprende el mes de Mayo.

### RESUMEN VENTAS ALMACEN VILLAVICENCIO (Pesos)

#### CALZADO LA MODA

BIMESTRE							
AÑO	1	2	3	4	5	6	TOTALES
2006	0	0	0	0	0	0	0
2007	0	0	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	6.170.776	4.226.897	10.175.173	20.572.846
2009	2.834.822	6.209.828	6.919.224				15.963.874

Nota: El Bimestre No. 3 de 2009 solo comprende el mes de Mayo.

**RESUMEN VENTAS VALLEDUPAR (Pesos)**  
**CALZADO LA MODA**

AÑO	BIMESTRE						TOTALES
	1	2	3	4	5	6	
2006	0	0	0	0	0	0	0
2007	0	0	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	0	21.373.206	17.325.604	38.698.810
2009	4.322.156	7.713.017	4.194.828				16.230.001

Nota: El Bimestre No. 3 de 2009 solo comprende el mes de Mayo.

Los anteriores datos fueron tomados de los libros fiscales de la empresa y se reagruparon para su análisis.

## ANEXO E. EVOLUCION DE EXPORTACIONES CALZADO LA MODA

### AÑO 2.005

PAIS	COMPRADOR	Q. PARES	VALOR US \$
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	140	3,181
Ecuador	Sonia Andrade	203	4,565
Francia	Athier Mansour	230	3,570
Francia	Athier Mansour	98	1,732
Panamá	Felcor S.A	216	3,780
<b>TOTALES</b>		887	16,828

### AÑO 2.006

PAIS	COMPRADOR	Q. PARES	VALOR US \$
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	198	4,611
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	175	4,210
Ecuador	Paba CIA Ltda.	231	5,700
Ecuador	Karen Carreiro	135	2,547
Ecuador	Paba CIA Ltda.	142	3,300
<b>TOTALES</b>		881	20,368

### AÑO 2.007

PAIS	COMPRADOR	Q. PARES	VALOR US \$
Islas Martinica	Bassam Mansour	208	6,040
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	189	4,490
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	164	6,104
Ecuador	Kerly Llerena	116	2,919
Ecuador	Kerly Llerena	133	3,969
<b>TOTALES</b>		810	23,522

**AÑO 2.008**

<b>PAIS</b>	<b>COMPRADOR</b>	<b>Q. PARES</b>	<b>VALOR US \$</b>
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	164	6,796
Curacao	Sulluen Aitlien Koeks	139	2,608
Ecuador	Kerly Llerena	216	5,051
Ecuador	Kerly Llerena	281	6,480
Ecuador	Kerly Llerena	144	2,583
Ecuador	Kerly Llerena	168	8,469
Ecuador	Kerly Llerena	212	5,644
Ecuador	Maricela Gonza	150	4,780
Perú	Verónica Mont	370	9,868
	<b>TOTALES</b>	1844	52,279

**AÑO 2.009 (Hasta Mayo 30)**

<b>PAIS</b>	<b>COMPRADOR</b>	<b>Q. PARES</b>	<b>VALOR US \$</b>
Perú	Verónica Mont	268	7,264
	<b>TOTALES</b>	268	7,264

## ANEXO F. PONDERACIÓN GRUPAL E INDIVIDUAL DE LAS VARIABLES

Justificación y ponderación grupal e individual de las variables que conforman la matriz de selección de países:

- **Factores económicos (14%):** Esta variable permiten tener un concepto general de la situación económica de cada país, además conocer su comportamiento en un tiempo determinado. De igual forma saber las condiciones financieras con respecto a las tasas de captación y colocación de capital. Permite identificar la variación de los precios de los productos como factor que afecta el precio del calzado; y permite conocer las relaciones comerciales con cada país (Ms – Xs) para saber las posibilidades de exportación de calzado con respecto a las importaciones que realizan. Igualmente, permite conocer la capacidad adquisitiva de los habitantes de cada uno de los países.

• Población total	0,12
• P. E. A. (fuerza laboral)	0,06
• PIB (USD)	0,04
• PIB per cápita USD	0,10
• Tipo de cambio	0,05
• Tasa de inflación	0,04
• Desempleo	0,04
• Tasa de interés	0,04
• B. C. Bilateral	0,07
• Balanza comercial	0,04
• Exportaciones	0,04
• Importaciones	0,04
• Tendencia del tipo de cambio	0,05
• Ingreso domésticos	0,04
• Proporción de la población en cada	

clase social por ingreso	0,04
• Tasa de devaluación	0,06
• Acción y oportunidades IED:	0,04
• Inversión extranjera en el sector calzado y marroquinería en cuero	0,04
• Nivel tecnológico del sector:	0,05

**Población Total: (12 %)** indica la cantidad de personas y a mayor población hay una mayor probabilidad de encontrar posibles clientes que estén dispuestos adquirir el producto y de esto depende el éxito.

**Producto Interno Bruto (PIB):** con un ponderación del 4% es un rubro importante porque reúne el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales de cada país, durante un período de tiempo determinado. Esto a fin de conocer el desempeño y estabilidad de la economía de un país así como la capacidad de demanda u oferta en cuanto al producto analizar.

**PIB per cápita:** como uno de los indicadores básicos para el análisis, con una participación del 10%, debido a que este factor macroeconómico relaciona el valor total de lo producido y el número de habitantes de un espacio geográfico en un período de tiempo determinado a fin de determinar la capacidad adquisitiva de cada habitante, es decir la capacidad de compra que tiene cada individuo. Adicionalmente este rubro se hace importante ya que a partir de su valor se conoce la amplitud de la demanda de cada país y así poder determinar si la población cuenta con la posibilidad económica de poder obtener este producto.

**Tipo de Cambio y tendencias :** se convierte en un factor competitivo, debido a que del tipo de cambio depende si el producto es competitivo en un determinado momento en cuanto al precio y por ende se puede o no realizar la exportación hacia el país objetivo, (problema que han afectado a los exportadores colombianos) por lo tanto se da una participación del 10% dentro

la suma de estas dos variables, además permite fijar un precio adecuado dependiendo de las condiciones del mercado y tener una mayor certeza de la estabilidad de los precios del producto.

**Tasa de Interés:** tiene una participación del **4%**, este factor hace referencia al interés que reciben las entidades financieras por los préstamos otorgados a los clientes, representando una variable clave en la económica ya que indica el costo de financiero para las empresas jurídicas o personas naturales, si se llega a la necesidad de recurrir a un crédito ya sea por parte de la empresa para cumplir con el pedido, o por parte de los clientes para cancelar y cumplir con la negociación.

**Balanza Comercial:** tiene una importancia significativa del **4%** dentro del análisis de los factores comerciales porque en esta se refleja la tendencia de las importaciones y exportaciones de los países, permitiendo determinar cual es la importancia del producto en relación con los volúmenes de comercio internacional que manejan los países analizados.

**Balanza Bilateral:** tiene una participación del **7%** debido a que en esta se reflejan las relaciones comerciales bilaterales entre Colombia y los países analizados, permitiendo establecer si el calzado se importan en volúmenes considerables o por el contrario el país analizado se convierte en un competidor mas para producto.

**Inflación:** aunque se encuentra en uno de los más bajos porcentajes con un **4%** de participación puede influir de manera directa en la comercialización del calzado debido a que esta variable permite conocer la variación de los precios de los productos, lo que permite hacer predicciones sobre el precio de la importación de estos, lo cual deja proyectar si es competitivo el precio en ese país o no. Puede significar una ventaja para los productos importados. Las exportaciones del país afectado por la inflación tienden a disminuir.

La inflación afecta el costo de vida y de la producción interna del país lo cual genera mayor competitividad para el calzado como producto importado. La inflación incide directamente sobre las tasas de interés, haciéndolas más elevadas, toda vez que los acreedores se defienden de la pérdida del valor real del principal de sus créditos requiriendo el pago de intereses a tasas más elevadas. Pero no sólo sucede esto. Como una de las características de la inflación es la incertidumbre respecto de la velocidad a que los precios se moverán en el futuro, los acreedores tratan de que las tasas de interés los cubran también contra alzas de precios mayores que las esperadas.

**Exportaciones e Importaciones:** estas dos variables suma el **8%** de calificación, de acuerdo a estos dos ítems se puede principalmente determinar que poder de demanda u oferta adquiere estos países analizados, también pudiendo analizar sus respectivos socios comerciales y que tanto varían afectando la Balanza Comercial.

**Ingreso domésticos o consumación por la parte de porcentaje proporción de la población en cada clase; clases sociales por ingreso y fuerza laboral:** estas tres variables suman 12% de importancia en este estudio, debido a que en ella se pueden conocer el poder adquisitivo de cada familia, que cantidad de personas se encuentran laborando y así saber que tantos pueden adquirir el producto y a que clases sociales se podrían dirigir.

**Tasa de devaluación:** se le asignó **6%** de calificación debido a que este indicador permite reconocer en cuánto se ha devaluado la moneda y esto permite ver el término de devaluación al momento de realizar una posible negociación y saber si es factible.

**Acción y oportunidades IED en sector calzado y marroquinería en cuero:** estas dos variables sumas 8% de calificación las cuales es de importancia debido a las oportunidades que hay en estos países de poder invertir en ellos, como en capital o implantando empresas colombianas a estos; dando a

conocer productos competitivos de calzado y conocer que tan fuerte es la inversión del sector.

**Nivel tecnológico del sector:** la calificación de esta variables es de 5% de gran importancia por que gracias a este rubro se puede detallar que tanto es el valor agregado al calzado, la innovación y la capacidad de cumplir con los clientes en cada uno de los países analizados .

- **Cultura (12%):** En algunos casos podrían afectar la comercialización del producto, en factores como el lenguaje y la cultura de negocios, la cual hay que tener en cuenta.

• Idioma	0,15
• Cultura de negocios	0,10
• Ubicación geográfica	0,08
• Clima	0,15
• Religión	0,07
• Raza, composición étnica y subcultura:	0,05
• Gustos, hábitos y preferencias de calzado:	0,40

**Idioma:** ocupa el primer lugar con una participación del **15%**, es una variable importante en el momento de las negociaciones, porque permite y facilita la interrelación entre las partes; proporcionando un mayor entendimiento sin correr el riesgo de realizar acuerdos de intercambio comercial fuera de lo que las partes supuestamente habían pactado, además existe claridad en forma como se de presentar el producto, diseño de empaque y el idioma en el cual deben estar las cajas que contienen el producto entre otras. Esta variable puede llegar a convertirse en una barrera que impida la realización de las transacciones comerciales.

**Cultura de negocios:** es la variable es una de las más importantes dentro de la cultura con una participación del **10%**, ya que es un factor que afecta en gran

medida las negociaciones, porque de ella dependen las condiciones en las cuales se llevaran a cabo y el éxito de las transacciones entre las partes; lo que le permite a las empresas conocer la forma en que se deben realizar los negocios y diálogos

**Ubicación geográfica:** es un rubro de gran importancia obteniendo de calificación de 8%, en el cual es un factor en el que se puede conocer la distancia de país a país, que ventajas tienen el país exportador y el importador de adquirir y que adquieran el producto, que medio podían utilizarse para llegar a él.

**Clima:** cuenta con una calificación de 15% es una variable demasiado importante por que aunque no sea un producto tan delicado si tiene que ver con las estaciones, motivo por el cual los empresarios de calzado que quieran exportar deben ser muy sutiles a la hora de tener gran variedad de líneas para poder negociar con dichos países .

**Religión y Raza:** con una participación del **12%** en las dos variables, dentro del total de la cultura; la religión y la raza tiene un menor porcentaje en comparación con las demás variables culturales; debido a que no afecta directamente la demanda del calzado; siendo un producto que es demandado por cualquier persona que lo necesite para sus necesidades, independientemente a la religión y raza que profese.

**Gustos, hábitos y preferencias de calzado:** es una variable con **40%** alto grado de importancia por se puede conocer el gusto del cliente, sus hábitos, para que así los empresarios exportadores puedan llegar a incursionar a los mercados de dichos países así supliendo la necesidades y preferencias de cada una de la población adquirida por dicho país. Así estratégicamente competir con diseños exclusivos, innovadores y con valor agregado. Dando satisfacción a las mujeres con un calzado a gusto, confortable y de calidad.

- **Situación política (10%):** La inestabilidad política de los países pueden suspender las relaciones comerciales con las demás naciones, así como provocar incertidumbre en el cumplimiento de las obligaciones con respecto a los pagos; ya que en cualquier momento pueden cambiar las condiciones de acceso al país afectando directamente las exportaciones hacia dichos países.

• Tipo de gobierno	0,06
• Estabilidad del gobierno	0,10
• Duración del período de gobierno	0,10
• Partidos políticos	0,05
• Riesgos políticos	0,05
• Imagen externa	0,07
• Imagen de Colombia	0,18
• Imagen interna	0,07
• Relaciones bilaterales	0,12
• Socios comerciales	0,10
• Situación económica y política	0,10

**Tipo De Gobierno:** tiene una participación del **6%** pues un factor que permite complementar e identificar los enfoques que le darán a las políticas económicas, fiscales y sociales. Esto permite visualizar la corriente ideológica que tiene un país y que factores son beneficiosos o perjudiciales para incursionar un bien en dicho mercado. Además se conoce quien toma las decisiones en materia económica, política y social

**Situación actual Política, económica y riesgos:** estas variables suman una participación del **30%** por ser unos factores importantes dentro de este análisis debido a que un sector político estable produce seguridad y confianza en un país, atrayendo inversión extranjera y afectando positivamente la economía. Por el contrario la inestabilidad genera cierto grado de incertidumbre ante tanto en los mercados nacionales y extranjeros, temerosos de vender en el país

generando incertidumbre comercial lo cual desestabiliza económicamente dicho país, ocasionando desempleo y problemas sociales, así mismo un gobierno inestable puede ocasionar cierres de fronteras inesperados generando pérdidas a las empresas que realizan intercambios de bienes hacia dicho país, así como también una serie de barreras al comercio además puede generar el incumplimiento de los contratos comerciales ( compraventa) afectando a empresas que incursionan en un país con inestabilidad política a un sin numero de factores que pueden afectar el equilibrio de las comercio bilateral y la relación entre las empresas.

**Duración Del Gobierno:** tiene una participación del **10%** ya que un periodo de gobierno mayor de duración, la administración de un país da un ambiente de seguridad en aplicación de las políticas generando efectos favorables al país, sin embargo un periodo amplio de gobierno no puede ser positivo si las políticas del país no son bien dirigidas. Este factor es clave en la certidumbre que se tendrá durante un periodo de tiempo definido, debido a que se conoce las medidas y políticas que se presentan y que continuaran por un cierto tiempo, contrariamente si se tiene un periodo corto vendrán políticas diferentes que pueden ocasionar pérdidas de beneficios obtenidos por la anterior administración afectando la permanencia del producto en el mercado.

**Imagen externa e interna:** estas variables tienen una suma 14% de participación las cuales son de gran importancia, por que de ellas se pueden destacar la solidez de la economía de cada uno de los países ante las primeras noticias de los efectos de la crisis internacionales, Cosas como “la estabilidad del crecimiento económico, la inversión empresarial, la solidez del sistema financiero, existencia de créditos, alto riesgos, E incluso variables negativas como el alza de divisas; también observar la competitividad y la evolución de la exportaciones e importaciones de dichos países.

**Imagen de Colombia y Relaciones bilaterales:** estas variables suman el 30% de participación, en la cual se puede observar la opinión de la imagen que

tienen estos países analizados de Colombia que tan atractivos y seguro pueden ser para ellos el país, así llegando a conocer un poco más de sus productos y adquiriendo de ellos, para que puedan hallar relaciones comerciales entre ellos dando beneficios para las partes y según los convenios que les favorezcan.

**Socios comerciales:** ocupa el 10% de participación esto hace referencia a la cantidad de negocios que tienen dichos países con el resto del mundo, a que países exportan e importan y que productos y en el cual podemos mirar que tan fuerte es la competencia internacional.

- **Barreras comerciales:** ocupan el **10%** de participación; hace referencia a los impuestos o aranceles que recae sobre los productos importados, ya que estos afectan directamente la competitividad en precios y cantidad de exportación de calzado frente a los productos del mismo sector dentro de cada país.

• Gravamen arancelario	0,35
• Arancel a terceros	0,15
• IVA	0,20
• Acuerdos internacionales	0,30

**Gravamen Arancelario:** es el rubro más importante dentro de la variable de barreras comerciales con una ponderación del **35%**; es el impuesto que se debe pagar por ingresar un bien en un país determinado, tiene gran importancia para el producto ya que permite determinar cuanto es lo que se debe pagar para ingresar el calzado a los mercados objeto de estudio. Es una variable que hace que el producto pierda competitividad debido a las altas cuotas que se deben pagar en ciertos países, las cuales varían de un estado a otro dependiendo de las políticas internas que cada uno de ellos maneje; entre más alto sea el arancel, aumentará el precio del calzado y dificultará la compra de la misma.

**Arancel a Terceros:** tiene una participación dentro de esta variable del **15%**; representa el impuesto que deben pagar los demás países por la importación de sus productos y el cual varía dependiendo de las relaciones existentes entre estos países con el país negociante; entre más alto sea este impuesto favorece nuestro producto, ya que hace que los precios de la posible competencia sean más altos y pierdan competitividad frente a los nuestros, facilitando la demanda del calzado por encima de los de la competencia.

**IVA:** tiene una participación del **20%** pues en una variable que influye directamente en la competitividad del producto en el mercado destino pues cuanto más alta sea este impuesto menor es el nivel de competencia frente a los productos del mercado local.

**Acuerdos Internacionales:** este factor recibe dicha calificación **30%** debido a que por medio de diferentes relaciones comerciales con diversos países a nivel mundial ha llevado a firmar acuerdos de reciprocidad comercial buscando beneficios para los países involucrados, muchos de los productos cobijados en tratados cuentan con un gravamen 0, lo cual motiva el ingreso de productos a dicho mercados.

- **Barreras no comerciales** : ocupan el **6%** de participación, ya que son aspectos que en un determinado momento son difíciles de cumplir y son difícilmente negociables en tratados comerciales por ejemplo; por las implicaciones y condiciones que abarcan tales como: el cumplimiento de normas de origen, normas sanitarias calidad y ambientales.
- Otros impuestos internos 0,10
- Exigencias y sellos de calidad 0,20
- Confiabilidad en pagos 0,20
- Licencias de importación, permisos, Certificados y Registros sanitarios 0,15
- Procedimientos aduaneros 0,15
- Criterios de origen 0,20

**Otros Impuestos Internos:** Con una ponderación individual del **10%**, hace referencia a otros impuestos que se deban pagar internamente en el país de destino, los cuales son establecidos y reglamentados por el gobierno y que deben ser asumidos en el precio del producto que en última instancia será pagado por el consumidor; pero que perjudica directamente al bien importado

**Exigencias y sellos de Calidad del Producto:** esta variable tiene una ponderación dentro de las barreras no comerciales del **20%**; hace referencia a las condiciones técnicas que debe tener el producto para poder ingresar a otros mercados; el producto debe contener todas las condiciones y reglamentos referentes al empaque, embalaje, etiquetado y demás condiciones de calidad exigidas en los países destinos. Estos factores determinan un gran obstáculo para llevar a cabo la negociación, ya que si el producto no cuenta con los requerimientos mínimos de calidad exigidos independientemente en cada país no podrá importarse y obstaculizaría las transacciones del producto.

**Confiabilidad de Pagos:** Con una ponderación individual del **20%**; este factor determina la viabilidad de que el cliente realice el pago de la negociación, y que tan seguro es resultaría ofrecer créditos al cliente; variable que esta influenciada por la situación económica, financiera, el ambiente interno de negocios y las políticas que este implementando el gobierno en el país destino, para brindar seguridad a los proveedores del país o en el caso contrario medidas que pongan en riesgo la determinación del pago de la mercancía.

**Documentos y Certificados:** Con una participación individual del **15%**; es de gran importancia ya que representa para la empresa todos los documentos y certificados en los cuales se debe incurrir para ingresar al país destino; estos documentos favorecen en cierto momento las transacciones y dichos procesos, ya que si se cuenta con toda la reglamentación de origen y demás certificados que garanticen los beneficios que se tienen con el país con el cual se esta negociando, facilitaran las operaciones en aduana lo cual no obstaculizara el ingreso del producto al mercado interno; representa una barrera en el momento

en que al realizar dichas operaciones no se tengan al día todos los documentos necesarios, incurriendo así en costos que afectarían negativamente el precio del calzado, perdiendo competitividad

**Procedimientos aduaneros:** con una ponderación del **15%**; hace referencia a los mecanismos de integración de inspección que permiten a sus integrantes la libre circulación de mercancías o productos en condiciones favorables facilitando el acceso de los productos a estos mercados, reduciendo contrabando, y la obligatoriedad de documentos y certificados que disminuyen el riesgo de aprehensión del producto.

**Normas de Origen:** tiene una ponderación individual del **20%**; es el certificado o documento mediante el cual se declara ante la autoridad del país importador que la mercancía es originaria de los países firmantes de un acuerdo, con el propósito de poder gozar de las preferencias arancelarias o del libre comercio con referente a los países no integrantes de dicho acuerdo. Es de gran importancia ya que Colombia ha firmado acuerdo con diferentes países y bloques comerciales lo que ha facilitado el ingreso de los productos a ellos, eliminando restricciones y disminuciones arancelarias en comparación con otros países considerados como la competencia, ganando competitividad y mercados con respecto a ellos.

- **Transporte (16%):** es una de las variables más importante en el análisis para la exportación de calzado con una participación del 0.16 % debido a que este factor puede influenciar los diferentes aspectos en la negociación de este producto, en lo referente a:

-La frecuencia y disponibilidad del transporte el cual permite conocer el tiempo de salida, la llegada del producto y tiempo en tránsito.

-Conocer las características de cada medio de transporte para escoger el más óptimo para la distribución del producto (reducir averías, pérdidas o daños del producto y mantener su calidad).

- El precio del producto por el costo del transporte
- El medio de transporte permite determinar el término de negociación y las condiciones de despacho y recibo de la mercancía.
- El transporte facilita el cumplimiento de las obligaciones y condiciones adquiridas en la negociación, además es un factor determinante en las relaciones con los clientes.
- La forma de preparar el producto para el envío, debido a que cada medio de transporte conlleva ciertas medidas de precaución, (empaques, embalaje, marcado, etiquetado del producto).

**Transporte marítimo: 30%**

• Puertos internacionales	0,04
• Navieras	0,04
• Flete USD kg	0,08
• Frecuencia	0,04
• Tiempo de transito	0,06
• Rutas de acceso	0,04

**Puertos:** Con una participación del **4%**, ya que permite conocer la disponibilidad de infraestructura con la que disponen el importador y exportador para hacer que el costo del flete resulte lo más económico posible y no afecte la competitividad del producto; además, se puede tener conocimiento de los principales aeropuertos existentes tanto en el país de origen como en el país destino, y por consiguiente acordar entre importador y exportador el puerto más conveniente para la entrega del producto, seleccionando el mejor trayecto para la carga; haciendo de este un factor proporcione competitividad al producto en los mercados internacionales y facilite la entrega de la mercancía justo a tiempo.

**Fletes:** Este rubro tiene una participación del **8%** dentro del total de transporte, constituye el costo que se debe pagar por llevar la carga de un aeropuerto o puerto a otro y el pago de las operaciones necesarias incurridas en el manejo

de la misma; es la variable de mayor importancia dentro transporte ya que afecta directamente el precio de exportación del producto haciéndolo mas o menos competitivo en los mercados internacionales; además, permite identificar si es viable financieramente hablando la exportación hacia el mercado objetivo, y cual será la rentabilidad que se obtendrá al momento de realizar la exportación a un destino determinado

**Rutas de acceso:** Tiene una participación de 4% esta variable hace referencia si la mercancía llega directamente de país a país, o de país a ciudad determinada sin hacer escalas, teniendo en cuenta la prontitud o demora de llegar la mercancía a lugar convenido entre las partes

***Transporte Aéreo: 40%***

- Aeropuertos internacionales 0,07
- Aerolíneas 0,07
- Flete USD kg 0,14
- Frecuencia 0,06
- Tiempo de transito 0,06

**Aerolíneas:** tiene una participación del **7%**, debido a que no es un factor que pueda afectar directamente la disponibilidad o entrega del producto, sin embargo es importante tenerlo en cuenta debido a que permite identificar la oferta de transporte que se tiene para un destino determinado y poder comparar los servicios y los costos al momento de transportar la mercancía y elegir la aerolínea que va a realizar dicho transporte y entrega hasta el destino final.

**Frecuencia:** la llegada de aeronaves o buques a aeropuertos o puertos colombianos de una determinada línea aérea, o naviera ,cuentan con una participación del **10%**; debido a que esta variable permite acordar y programar la fecha y hora en que la mercancía debe estar en el aeropuerto de origen, permitiéndole a la empresa exportadora programar la actividad productiva para

cumplir con el despacho de la carga el día acordado, poder entregar la mercancía a tiempo para que sea embarcado hacia el país de destino, es decir que la mercancía no este ni antes ni después de la fecha de embarque, conocer la regularidad con que se realizan las embarcaciones al lugar convenido con el importador, y por consiguiente cumplir con las condiciones negociadas con el cliente en el exterior

**Tiempo en Transito:** dentro de la variable del transporte aéreo y marítimo este variable tiene una participación del **12%**, debido a que permite determinar el tiempo en el cual la mercancía va ha estar viajando hasta llegar a su destino final, lo cual le facilita a la empresa tener conocimiento de ello para embalar la mercancía adecuadamente y evitar que sufra deterioros u averías en el trayecto, acordar la fecha de entrega de la carga al importador en el puerto de destino; realizando así, todo el proceso de planeación de entrega de la mercancía en un lugar acordado, una fecha acordada, y justo a tiempo.

**Logística: 30%**

- Empaque, embalaje y etiquetado 0,10
- Canales de distribución 0,20

**Empaque embalaje y etiquetado:** este rubro se le asigno de calificación el 10% de grado de importancia debido a que en esta variable se puede conocer los estándares que tiene cada país en exigencia de cómo etiquetar o empacar el producto evitando contaminación y trabas en el ingreso del calzado en los países analizados, en que idiomas puede ir escrito el contenido del producto y su origen.

**Canales de distribución:** esta variable tiene el 20% de calificación, es una de las más importantes debido a que en ella se analiza los medios que se pueden utilizar para poder hacer llegar con el producto a los clientes, si se necesita de un intermediario o no para esto, o si se puede llegar directamente al cliente final.

- **Mercados (18%):** es la variable más importante, teniendo en cuenta que se relaciona directamente con nuestro fin primordial: la exportación de calzado. Se califico con el 18% de participación, porque abarca los principales indicadores a tener en cuenta en el debido proceso de selección de mercados, en donde se entrara a mirar el tamaño del sector calzado , que es nuestro principal nicho de mercado, junto con las Boutiques del mismo sector, que finalmente serán nuestros posibles clientes. Otros indicadores que contiene esta variable son los medios a través de los cuales se promociona nuestro producto, tales como medios de comunicación y ferias internacionales.

• Segmento del mercado	0,20
• Medios de comunicación	0,05
• Ciudades de mayor concentración en la industria Del calzado	0,07
• Centros comerciales, tiendas	0,16
• Precios del producto	0,11
• Marcas dominantes	0,12
• Consumo promedio del calzado por año	0,10
• Cantidad de empresas en el sector	0,07
• Principales sectores e industrias.	0,05
• Ferias especializadas	0,07

**Segmentación del mercado (20%):** en esta variables podemos analizar o identificar un nicho de mercado con un producto o servicio específico pero en algunos casos no resulta ser atractivo para todos los consumidores, más aun si se tiene en cuenta el gran número de compradores que hay en un mercado y que cada uno de ellos representa expectativas, moda y diseños diferentes. La demanda de más altas potencias está dictada principalmente por los gustos, necesidades y preferencias, debido a esto la idea es llevar el calzado a

boutiques el cual se eligió como el segmento mas atractivo para los exportaciones de calzado.

**Medios de comunicación y Ferias internacionales y Marcas dominantes:** ocupan el (24%) dentro de la variable de mercados debido a que las ferias son una excelente plataforma comercial, son un sitio natural de encuentro, son centros de distribución para el intercambio de productos y servicios. Las ferias dan la oportunidad de conocer de manera directa a la competencia, son en casi todas las áreas de mercadeo un gran potencial de posibilidades de acción, hay que considerarlas como un componente integral de la política de mercadeo. Al participar en una feria las empresas pueden conocer las políticas de comunicación, precios y condiciones comerciales, distribución y producción.

Las ferias son un destacado medio de comunicación porque en primer lugar se puede alcanzar un contacto estrecho entre expositores y visitantes, una buena relación con los clientes. El dialogo entre expositores y visitantes tiene un gran valor, ayuda a desarrollar relaciones de negocios duraderas. Se puede transmitir información mucho más activa e intensa acerca de un producto o servicio, no sólo puede ser descrito (Internet. TV, Radio, Revistas) sino que además puede ser visto. Se tiene además una oportunidad inmejorable de ofrecer a los clientes y visitantes una experiencia única, como puede lograrse con un "show room" de productos (el producto y/o la marca en acción así dando a conocer nuestra marcas y conocer también las marcas dominantes de dichos países).

**Ciudades de mayor concentración en la industria Del calzado, Cantidad de empresas en el sector, Principales sectores e industrias:** estos rubros cuentan con una participación de **19%**, esto da a conocer a que ciudades podemos llegar con el producto, conocer las ciudades de menos concentración que hay del sector, para así poder llegar a incursionar a estos mercados con menos competencia nacional en industrias las cuales no son tan fuertes en la ciudad del país seleccionado con productos de calidad y moda.

Obteniendo información de que sectores son los mas fuertes para así saber si es viable o no ingresar a este país con el producto.

**Centros comerciales, tiendas y Precios del producto:** la suma de estas variables tienen una calificación de **27%** de importancia dentro del mercado, por que aquí podemos adquirir los clientes potenciales para ofrecerle el calzado, compitiendo con precios, calidad y diseños modernos. Así logrando la información de diferentes precios de venta del calzado en cada país.

**Consumo promedio del calzado por año:** este rubro obtiene una calificación del 10% es de gran importancia debido a que en ello se puede conocer un media de pares de zapatos consumidos por cada habitantes, para saber que tanto compran o adquieren este producto.

- **Comercio Internacional: (0.14%):** Es importante conocer como se encuentra el comercio internacional de los países seleccionados, ya que es necesario saber como se están llevando sus importaciones y exportaciones respecto a Colombia, además podemos ver que competencias tenemos para saber cuales son sus ventaja y así mismo mejorar la competitividad del calzado.

- Exportaciones colombianas y S/der. del productos en USD 0,18
- Total de importaciones producto 0,10
- Competencia nacional 0,15
- Competencia internacional 0,15
- Tendencias de comercio exterior 0,10
- Tendencias de las exportaciones colombianas hacia el país 0,11
- Exportaciones colombianas totales hacia el país 0,13
- Participación en los convenios de patentes, marcas registradas y otros acuerdos comerciales en el sector del cuero. 0,08

**Exportaciones colombianas y S/der. del producto en USD :** se le asigno 18% de calificación a esta variable la cual es de suma importancia debido a que en ella se puede identificar que tanta es la participación del calzado en los países analizados, las cantidades demandadas que ha hecho Colombia y por la parte regional de Santander.

**Total de importaciones producto:** es un rubro de suma importancia el cual se le asigno el 10% de calificación debido a que en esta variable se puede identificar la cantidad de calzado que compran los países analizados y si es de gran participación dichas importaciones y mirar si es viable o no incursionar al mercado meta.

**Competencia nacional y Competencia internacional:** estas dos variables tienen 30% de calificación debido a que son de suma importancia de acuerdo a que en ellas se puede analizar con que competidores cuenta la empresa calzado colombiana que quiere exportar hacia dicho país, ya que en ella se pueden encontrar con gran cantidad de sorpresas debido a la gran potencialidad de los demás países ya incursionados en los mercados analizados y los cuales son grandes competidores, pero no solo los internacionales sino también los competidores locales los cuales si tienen gran capacidad del sector pueden debilitar el ingreso de calzado a sus mercados.

**Tendencias de comercio exterior:** se asigno el 10% de calificación a esta variable debido a que en ella podemos analizar que grado de participación tienen en el de comercio exterior los países seleccionados, que tanto han evolucionado las exportaciones e importaciones, que tanto se ven afectados, En la balanza comercial.

**Tendencias de las exportaciones colombianas y Total de ellas hacia el país analizado:** se asigno el 24% de calificación en estas dos variables debido a que en ella se puede analizar que tanto han evolucionado la exportaciones colombianas hacia estos países seleccionados, si se ha afectado la balanza

bilateral con Colombia, que cantidad de productos se han llevado a estos países, que participación ha tenido Colombia en ellos con productos colombianos.

**Participación en los convenios de patentes, marcas registradas y otros acuerdos comerciales en el sector del cuero:** en esta variable se le asigno el 8% de calificación en la cual se puede identificar que cada Estado de los países analizados cuentan con gran mayoría de convenios o normas para la protección de cada uno de los productos que ingresen a dichos mercados, debido a problemáticas como contrabando, robo de patentes, marcas y fraudes.