

**MEJORAMIENTO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS
MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO,
MEDIANTE EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE POSIBILIDADES DE
ACCESO A NUEVOS MERCADOS ESTABLES Y LUCRATIVOS BAJO LA
METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA (MGA 2014)**

**ERICK DAVID ARTURO
JAIDER ANDRES MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**MEJORAMIENTO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS
MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO,
MEDIANTE EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE POSIBILIDADES DE
ACCESO A NUEVOS MERCADOS ESTABLES Y LUCRATIVOS BAJO LA
METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA (MGA 2014)**

**ERICK DAVID ARTURO
JAIDER ANDRES MARTINEZ**

Trabajo de diplomado para optar por el título de Administrador de Empresas

**Asesor:
Esp. Mario Hidalgo Villota**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan Pasto, Febrero de 2012

RESUMEN

El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales. Existe una débil articulación institucional entre el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia y la oferta gubernamental de apoyo y regulación.

ABSTRACT

Sector Leather, Footwear and Leather Goods in Colombia does not have the production conditions and linkages needed to maintain their share of the local market and compete in international markets. There is a weak institutional linkages between industry Leather, Footwear and Leather Goods in Colombia and the government's offer of support and regulation.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	13
1.1 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA POLITICA PÚBLICA	13
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	16
1.3 ANALISIS DE PARTICIPANTES.....	25
1.4 OBJETIVO	30
1.5 ALTERNATIVA ESCOGIDA.....	32
2. CAPITULO II. PREPARACIÓN DEL PROYECTO	36
2.1 ESTUDIO DE MERCADOS.....	36
2.1.1 Análisis del Consumidor – Estimación de la Demanda.	36
2.1.2 Estimación de la Demanda.	36
2.1.3 Análisis de la competencia.	40
2.1.4 Comercialización del calzado	42
2.1.5 Comportamiento de los precios.	44
2.2 ESTUDIO TECNICO DEL PROYECTO	45
2.2.1. Estimación del Tamaño del Proyecto	45
2.2.2 Localización del proyecto.....	45
2.2.3 Aspectos administrativos y legales.....	46
2.2.4 Ingeniería del proyecto.....	47
3. CAPITULO III. EVALUACION EX ANTE	50
3.1 EVALUACION FINANCIERA	50
3.1.1 Flujo de Fondos a Precios de Mercado.....	50
3.1.2 Resultados Indicadores Financieros	50
3.2 EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL.....	51
3.2.1 Flujo de Fondos a precios Cuenta	51
3.2.2 Resultados Indicadores Económicos	52

4.	CAPITULO IV. TOMA DE DECISION Y PREPARACION DEL PROYECTO	53
4.1	SELECCIÓN DEL NOMBRE	53
4.2	FUENTES DE FINANCIACION DEL PROYECTO	53
4.2.1	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	53
4.2.2	Gobernación de Nariño	53
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	55
	BIBLIOGRAFIA	56
	ANEXOS	57

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.	33
Tabla 2.....	37
Tabla 3.....	39
Tabla 4.....	45
Tabla 5.....	51
Tabla 6.....	52
Tabla 7.....	53
Tabla 8.....	53

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1.	22
Imagen 2.	31
Imagen 3.....	38
Imagen 4.....	39
Imagen 5.....	41
Imagen 6.....	42
Imagen 7.....	43
Imagen 8.....	44
Imagen 9.....	46
Imagen 10.....	50

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: ENCUESTA.....	58
ANEXO 2: ANALISIS ESTRUCTURAL.....	68
ANEXO 3: MATRIZ DE MARCO LOGICO:.....	80
ANEXO 4: PRESUPUESTO:	81
ANEXO 5: ANÁLISIS DE PARTICIPANTES.....	82

INTRODUCCIÓN

La industria del calzado en el Municipio de la Unión Nariño se ha venido transformando a través del tiempo dado que los cambios en el mercado y las grandes necesidades que presentan los consumidores del siglo XXI han hecho que esta evolucione, buscando siempre entregar en gran medida un producto de excelente calidad que tengan las características y especificaciones que esperan los consumidores. Esta industria se ha convertido en los últimos tiempos en un dinamizador de la economía y un gran contribuyente en la generación de empleo, puesto que cada vez ha ido creciendo y fortaleciéndose. Es por ello que muchos de los habitantes de este municipio han visto en esta actividad una gran oportunidad de generación de ingresos. Esta actividad es tan lucrativa que cada vez más surgen nuevos talleres de calzado los cuales son creados por los colaboradores que trabajaban en otros talleres, pero a pesar del crecimiento que ha experimentado este subsector existen ciertas debilidades las cuales se presentan por el mismo crecimiento, dado que por el afán de incursionar en el mercado y por su poco nivel de conocimiento ofrecen sus productos por debajo del precio de la competencia causando malestar para los demás talleres de calzado, esto también se presenta porque dentro de los pequeños establecimientos no se ha establecido una estructura de costos que les permita tener información de cuanto en realidad es el costo de su calzado y con el que se logre calcular un margen de ganancia moderado. Además el no haber establecido unos canales de distribución adecuados no les ha permitido incursionar en otros mercados esto también se debe a que no se ha determinado una marca o logo que los identifique y con las cuales puedan ser posicionados en la mente del consumidor es decir que las pequeñas empresas de calzado no cuentan con una imagen corporativa que sea acorde con lo que se requiere para ejercer este tipo de actividad y para poder competir en el mercado que a su vez exige que las empresas que participan en este, estén a nivel de las exigencias de los consumidores incluso que superen sus expectativas.

La formulación del presente proyecto, tiene como principales componentes la Optimización los procesos productivos, fomentar la gestión empresarial de las unidades productivas, mejorar la capacidad de gestión comercial, fortalecer el nivel de Asociatividad empresarial, como alternativa colectiva para alcanzar un mayor desarrollo y una ventaja competitiva, mediante el mejoramiento de la calidad y diseño del calzado e identificando nuevos nichos de mercado y nuevos canales de comercialización donde se paguen precios más acordes al esfuerzo que demanda dicha actividad. Para ello es necesario cualificar los procesos y técnicas de producción y fomentar de manera intensiva la investigación y capacitación en cada una de las etapas del proceso que exige esta actividad para ayudar al mejoramiento de la posición competitiva de este subsector.

1. CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Para la Identificación del Problema se utilizó la Metodología ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos), que consta de diferentes etapas: análisis de la participación, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas y se resumen la información en la Matriz de Planificación del proyecto.

1.1 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA POLITICA PÚBLICA

✓ **Contribución al Plan Nacional de Desarrollo.**

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, “Prosperidad para todos, más empleo menos pobreza y más seguridad” en su capítulo III “Crecimiento sostenible y competitividad”. Colombia presenta una baja productividad frente a otros países desarrollados, en los sectores generadores de empleo como el comercio la industria y el sector agropecuario. Por lo tanto en el plan nacional de desarrollo se contempla fortalecer el sector empresarial a través de la formalización laboral y empresarial, un ambiente de negocios sencillos que incentiven la generación y el desarrollo de negocios, un fácil acceso a un sistema financiero competitivo, y unas alianzas público-privadas sólidas.¹ Todo en torno a ser de Colombia un país competitivo, productivo, con un mayor crecimiento económico y mejor calidad de vida de sus habitantes.

Según el DANE el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización, que se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país. El 98% de las empresas formales del sector están en la categoría de micro y pequeña empresa. En 2012 dentro de la cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería en promedio para cada mes se encontraron trabajando 229.675 personas en los diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad, teniendo en cuenta que el rango de empleados a lo largo del año 2012 fluctuó entre 175.439 y 291.735 empleados.²

El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales. Existe una débil articulación institucional entre el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia y la oferta gubernamental de apoyo y regulación.

¹PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Competitividad y crecimiento de la productividad .p 9

²www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp_ind_calzado_IIItrim05.xls

✓ **Contribución al Plan Departamental de Desarrollo**

Con base al Plan Departamental de Desarrollo una de las principales estrategias es mejorar las condiciones de vida de los habitantes a través de un conjunto de políticas, estrategias y medidas que permitan mejorar la productividad de cada una de los Municipios del Departamento, brindándoles la posibilidad de aprovechar de manera eficiente sus recursos. ³También es importante brindarles la protección a los productores frente a los efectos de los TLC, estimulando e impulsando la industria. Teniendo como marco la concepción de desarrollo humano sostenible y como guía para la acción el Plan Regional de Competitividad y la prioridad de cadenas productivas. Así como también fomentar la cultura del emprendimiento y asociatividad empresarial.

Con base al Plan Regional de Competitividad la producción de calzado es una actividad de importancia para la economía local con efectos considerables en variables económicas y sociales como el crecimiento económico, el empleo y la calidad de vida de los habitantes del departamento de Nariño.⁴ Este subsector sea visto afectado por diferentes situaciones como la perdida en mercados internacionales, disminución del consumo, poca especialización, informalidad, y poca financiación, entre otras.

✓ **El Subsector calzado en el Departamento de Nariño**

La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios financieros, de salud, transporte, educación, el comercio, la actividad agropecuaria, la agroindustria, las artesanías, industria del cuero y marroquinería, madera, turismo.

Dentro de las actividades económicas que estructuran la producción departamental, se destaca que la estructura productiva se caracteriza principalmente por el predominio de las actividades pertenecientes al sector Servicios, dado que representan el 54.2% de la producción total; en segunda instancia se encuentra el sector Comercio con un 18.4%, también se destaca el sector Agrícola, que aporta un 14,4%.

El departamento de Nariño con respecto a la competitividad en los últimos años ha mostrado una recuperación, sin embargo sigue siendo bajo con respecto a otros departamentos, esto se debe a que la estructura económica, gira en torno a productos basados en recursos naturales no sólo en el sector primario, sino también, en productos manufacturados; además, presenta una baja innovación en los procesos de transformación.

³GOBERNACIÓN DE NARIÑO. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012-2015. NARIÑO MEJOR. p. 163

⁴www.comisionesregionales.gov.co › Región Pacífica › Nariño

El sector industrial llegó a US\$6.271 miles de dólares, cifra alcanzada principalmente por los subsectores de productos alimenticios, sustancias y productos químicos, y curtido y preparado de cueros, que en su conjunto aportaron 59,9% del valor total de las exportaciones. Entre los artículos que se fabrican a partir del cuero están; guarnicionería para todos los animales (incluidos los tiros, traíllas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigos para perros y artículos similares), portafolios, cartapacios y similares; Baúles, maletas, (valijas) y maletines, incluidos los de aseo y porta documentos con la superficie externa de cuero; Bolsos de mano (carteras), incluso con bandorela o sin asas: con la superficie exterior de joyas de plástico o materia textil; morrales de fibras artificiales; los demás guantes, mitones y manoplas, de cuero natural o cuero regenerado.⁵

Según El Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo República De Colombia en el Informe: Informe Al Congreso Sector Comercio, Industria Y Turismo 2011-2012, se continúa trabajando bajo el objetivo de consolidar la inserción de Colombia en la economía global y mejorar su participación en las cadenas de valor, aumentando y diversificando el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa, para cumplir las metas trazadas por el Gobierno Nacional.⁶

Algunas de las estrategias utilizadas para aumentar la competitividad y la producción fue la entrega de los primeros equipos de metrología química, los cuales tendrán un enorme efecto en la competitividad del país ya que en la actualidad no existen laboratorios de referencia para metrología química, siendo los mismos requeridos en especial por todas aquellas actividades productivas relacionadas con la agroindustria en áreas tan variadas como la producción alimentaria y biocombustibles, así como por actividades industriales como cosmetología y producción de textiles, cueros y calzados.

Componente Requisitos Técnicos de Comercio, donde se viene ejecutando un programa de formación a nivel regional en las principales ciudades del país de socialización de requisitos de acceso a los principales mercados para productos de producción agroalimentaria, textiles y confecciones, cueros y calzado. A través de los mismos se ha socializado a pymes exportadoras requisitos técnicos exigidos por las autoridades técnicas y sanitarias de la Unión Europea (SANCO) y de Estados Unidos.

También esta ProExport el cual busca motivar la consolidación o diversificación de mercados y productos de los empresarios colombianos mediante actividades que permitan el conocimiento y aprovechamiento de las oportunidades en los

⁵www.comisionesregionales.gov.co › Región Pacífica › Nariño

⁶Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia, INFORME AL CONGRESO SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO 2011-2012.

mercados, en especial en aquellos en los cuales se están negociando Acuerdos comerciales.

1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En el municipio de la Unión Nariño el cual es netamente agrario ha surgido con gran auge el Subsector Calzado, el cual se ha constituido en uno de los generados de mayor impacto distributivo y laboral en la zona urbana y rural del municipio, el crecimiento de este subsector ha motivado la creación y aumento de las microempresas productores de calzado y por ende ha contribuido al aumento del empleo y de los ingresos.

Ante el crecimiento desmesurado que ha tenido el subsector ha surgido alrededor de este una serie de situaciones que implican una investigación profunda. Así como el crecimiento ha aumentado de forma desmesurada también a la par surgen grandes interrogantes tales como si los productores de calzado presentan las condiciones necesarias para la producción de un buen producto que sea más atractivo para el consumidor final, además si este crecimiento amerita la creación de una asociación que vele por el bienestar de quienes están vinculados directamente con el subsector así como los afectados indirectamente. Siendo la Competitividad uno de los principales pilares que conllevan a aumentar la productividad, obteniendo mejores resultados y teniendo en cuenta que esta actividad económica se ha convertido en la segunda de mayor importancia a nivel local es necesario replantear la forma de producción pues como se conoce se realiza de forma artesanal, no cuenta con la maquinaria especializada que permita la elaboración de un calzado de alta calidad y el grado de innovación es bajo, además su débil imagen corporativa no ha permitido penetrar en otros mercado en los cuales se pueda obtener un mejor precio dado que el no contar con una marca y un logo que los identifique dificulta el competir en mercados en los cuales las exigencias del consumidor son mucho más altas, de igual manera es necesario que esta actividad económica de gran impulso para el municipio y que genera un gran desarrollo también cuente con el acompañamiento de instituciones que le permitan una formalización y por ende brindar unas mayores posibilidades de conocimientos y especialización en su área, generando un aumento en los beneficios económicos y sociales.

✓ Situación problemática actual

En la actualidad las microempresas de calzado presentes en el Municipio de la Unión realizan la elaboración del calzado de forma artesanal ya que no cuentan con la maquinaria adecuada para la producción, que les permitan fabricar un producto de excelente calidad e innovador que guste al cliente, así como tampoco se cuenta con un personal especializado que permita realizar los procesos productivos de una forma eficiente, sumado a esto los productores de calzado no

se encuentran debidamente formalizados ni agremiados, lo que ha dificultado su desarrollo y aumento de la competitividad empresarial en el subsector. Y el no contar con una imagen corporativa definida dificulta el acceso a mercados en los que se podrían percibir unos ingresos más altos y nuevas oportunidades de desarrollo del producto

✓ **Formulación del problema**

Las microempresas de calzado han desarrollado los procesos de fabricación de forma empírica sin ningún tipo de conocimiento técnico ni administrativo así como no se han desarrollado una imagen corporativa que los identifique y que permita el acceso a nuevas plazas que permitan generar valor agregado al lograr la implementación de nuevos diseños, con una marca propia y diferente a las demás, que permita el fortalecimiento de la industria de calzado y la generación de ingresos impulsando la competitividad empresarial y se lleve al mercado un producto de excelente calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

✓ **Sistematización del problema**

¿Qué estrategias y procesos productivos se pueden aplicar para mejorar el grado de innovación y la productividad?

¿Qué tipo de tecnología es la más adecuada para adoptar la industria del calzado a gran escala?

¿Cuáles son los costos asociados con la implementación del proyecto y cuáles son las entidades que podrían financiar la inversión y las exigencias necesarias para acceder a esos recursos?

✓ **Situación de referencia**

El Municipio, como un conglomerado inmerso en el sistema nacional e internacional de mercado, no cuenta con industria, estructuralmente a través del tiempo se ha conformado el trabajo artesanal del cuero, dirigido específicamente a la confección de calzado para el mercado local y regional, por su incipiente importancia en la economía local, no existen estadísticas, el escaso desarrollo de la manufactura gira en torno a la producción y comercialización del café.⁷

Existen en La Unión microempresas como la de confección de calzado, que genera empleo para numerosas familias, aunque hoy en día, debido a la realidad que vive el país y la región, ha perdido la característica que la identificaba y era su fuerte, la calidad.

⁷ <http://www.launion-narino.gov.co/apc-aa-files/34303135366438613934393366353332/CONTENIDO.pdf>

Teniendo en cuenta que los productores de calzado de La Unión llevan a cabo los procesos productivos de manera empírica se pretende que estos, implementen procesos de innovación que les permita diferenciar sus productos de la competencia, y que además puedan obtener mayor crecimiento y competitividad para que la rentabilidad esperada supere sus expectativas.

Las cadenas productivas en el sector agroindustrial, así como la incorporación de tecnologías sostenibles de producción, son factores que enmarcan la estrategia de productividad y competitividad del departamento de Nariño. Su excelente ubicación geográfica y su cercanía con el Océano Pacífico le otorgan condiciones climáticas favorables para desarrollar una gran diversidad de cultivos y aprovechar los TLC que el país tiene vigentes y en negociación.⁸

Con lo anterior los productores de calzado del municipio de la Unión podrían beneficiarse al mejorar su capacidad tecnológica que a su vez les permitiría generar productos de alta calidad y con nuevos diseños, para así aprovechar la ubicación geográfica de Nariño y expandir sus productos a nuevos mercados.

Es importante considerar que el consumidor de alto poder adquisitivo antepone la calidad al precio y busca artículos como zapatos preferiblemente de marca y diseño variado. La demanda es mayor entre diciembre y enero, por los regalos de Navidad, y el inicio de la jornada escolar. El mercado femenino es más amplio y busca diseños a la moda, con colores atractivos y buen precio. Los hombres no son tan sensibles a las tendencias internacionales y prefieren zapatos de mayor calidad.

Los adolescentes siguen las tendencias de moda, demandan calzado sintético a precios bajos y con los diseños de temporada. Para poder satisfacer las diferentes necesidades que tiene cada cliente es importante contar con procesos y productos innovadores que se ajusten a nuevas tendencias.

El hecho de que los talleres de calzado en el municipio de La Unión laboren individualmente no se les permite gozar de beneficios que otorga La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM una asociación sin ánimo de lucro, quien tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus Seccionales Regionales en Bogotá - Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca y representa empresas de estos polos industriales del sector, así como empresas afiliadas de Barranquilla, Ibagué, Manizales, Mosquera, Palmira, Pereira, Cartago, Cartagena y Pasto, entre otras. ACICAM representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su

⁸ <http://www.slideshare.net/pasante/nario-versin-para-impresin>

fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad.

✓ **Alcance de la propuesta**

Entre los alcances del presente trabajo se encuentran el diagnóstico del subsector del calzado con el fin de determinar los procesos de producción más adecuados para la fabricación de un producto de excelente calidad que permita que el calzado de las microempresas del municipio de la Unión Nariño sea elaborado con procesos de producción más modernizados buscando disminuir costos y de igual manera elaborarlos con mejores acabados permitiendo que estos sean más atractivos para el cliente y de esta forma ser más competitivos en el mercado regional, buscando la expansión del mercado a través del establecimiento de una imagen corporativa más acorde, y determinando un nombre y marca con la cual se pueda buscar posicionarla y de esta manera lograr conquistar nuevos mercados

✓ **Principales problemas**

Con la participación de los productores de calzado, mediante un taller de lluvia de problemas, se identificó la siguiente problemática que afecta a la industria del calzado:

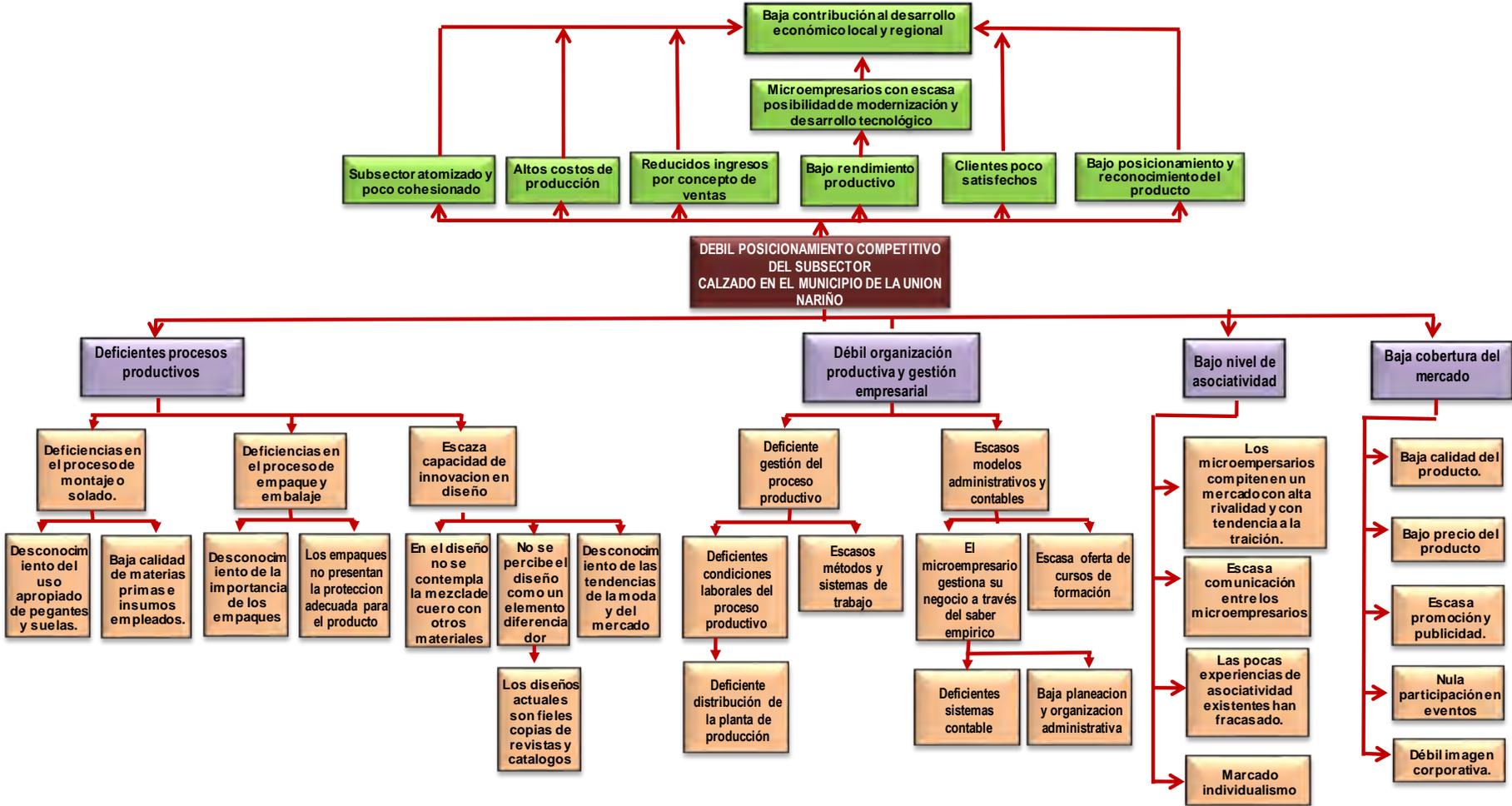
- ✓ Deficientes procesos productivos en la elaboración del calzado puesto que se utiliza maquinaria con baja capacidad productiva por lo que no permite realizar un proceso eficiente y de calidad. Además la producción se realiza sin conocimiento técnico.
- ✓ Deficiencias en el proceso de montaje y solado del calzado. se trabaja con suelas y pegantes de baja calidad. En cuanto a la formación que reciben los soladores es baja, esto ha provocado deficiencias en este proceso.
- ✓ Baja calidad de materias primas e insumos empleados en la elaboración del calzado.
- ✓ Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas lo que impide una buena calidad del producto.
- ✓ Bajo desarrollo del diseño del producto debido a que solo se elaboran los mismos diseños y no se tiene en cuenta nuevos estilos y preferencias de los clientes.
- ✓ Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje puesto que en los talleres de calzado para realizar el empaque de los zapatos utilizan bolsas plásticas las cuales sufren deterioro físico al ser transportadas, además, de su mala presentación.
- ✓ Desconocimiento sobre la importancia de la utilización de los empaques, ya que los productores no conocen la importancia del empaque tanto como presentación y protección del producto.

- ✓ Escasa capacidad de innovación en diseño. Los productores de calzado se remiten a copias de revistas o catálogos para el diseño del calzado y no tiene en cuenta nuevos estilos y preferencias de los clientes.
- ✓ En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales.
- ✓ No se percibe el diseño como elemento diferenciador, los productores no implementan diseños innovadores que les permita abarcar nuevos mercados.
- ✓ Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado. En el sector calzado del municipio de la Unión implementan diseños que no van acorde a las tendencias actuales.
- ✓ Débil organización productiva y gestión empresarial de los microempresarios de calzado
- ✓ Deficientes condiciones laborales debido a que los espacios son reducidos y los empleados no portan elementos de protección para su salud.
- ✓ Baja planeación y organización administrativa en las microempresas por cuanto no se realiza ningún tipo de plan para llevar a cabo las diferentes funciones y actividades.
- ✓ El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico solo con lo aprendido sin ningún tipo de conocimiento técnico Escaza oferta de cursos de formación.
- ✓ Escasos modelos administrativos y contables en los talleres de calzado.
- ✓ Deficientes sistemas contable para determinar la rentabilidad de la producción de calzado.
- ✓ Deficiente gestión del proceso productivo en los talleres de calzado
- ✓ Escasos métodos y sistemas de trabajo para mejorar los procesos productivos.
- ✓ Deficiente distribución de la planta de producción, la organización de la maquinaria no es la adecuada.
- ✓ Escasa oferta de cursos de formación relacionada con la producción de calzado y manejo de estas microempresas.
- ✓ Baja cobertura del mercado puesto que solo se vende a nivel regional.
- ✓ Baja calidad del producto debido a calidad de las materias primas e insumos empleados en la fabricación del calzado y el manejo de los procesos productivos.
- ✓ Escasa promoción y publicidad del producto.
- ✓ Débil imagen corporativa de las microempresas de calzado porque no han desarrollado un logo y grado de recordación de la marca en la mente los clientes impidiendo la preferencia a la hora de comprar.
- ✓ Bajo precio del producto debido principalmente a la calidad y diseño del zapato.
- ✓ Nula participación en eventos que promocionen y posicionen el calzado de las microempresas del municipio.
- ✓ Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado.

- ✓ Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición puesto que lo bajan los precios incluso a precios de costo impidiendo obtener un margen de rentabilidad y por tanto productividad del negocio.
- ✓ Escasa comunicación entre los microempresarios de calzado los cuales no comparten información de ningún tipo imposibilitando acuerdos que generen beneficios para todos.
- ✓ Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado principalmente por no adquirir compromisos y dejar de lado el individualismo.
- ✓ Mercado individualismo presente en los productores de calzado quienes prefieren reducir su rentabilidad bajando los precios antes de cooperar y generar habilidades asociativas que vayan en beneficio de todo el subsector.
- ✓ Altos costos de producción puesto que las materias primas e insumos se compran al por menor lo que incrementa su precio.
- ✓ Bajo rendimiento productivo.
- ✓ Reducidos ingresos por concepto de ventas puesto que los precios al consumidor son bajos debido a la calidad del producto.
- ✓ Clientes poco satisfechos debido a que los diseños no son innovadores y la calidad no es la esperada por el cliente.
- ✓ Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto puesto que no ha alcanzado un amplio grado de recordación en la mente del consumidor.
- ✓ Subsector atomizado y poco cohesionado puesto que cada productor actúa de forma individualista ante posibles negociaciones con proveedores y no piensan en la asociación para posibilitar la creación de alianzas que beneficien a todos.
- ✓ Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y de desarrollo tecnológico.
- ✓ Baja contribución al desarrollo económico local y regional debido a los diferentes problemas presentes en este subsector que no le permiten crecer y dinamizar económicamente al municipio mediante una actividad que sea altamente productiva.

Con base en la situación problemática y luego de ponderar los problemas se describe el problema como la **“LA DEBIL POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN”** (ver gráfico No.1)

Imagen 1. Árbol de problemas



Fuente: Este trabajo

✓ **Causas que generan el problema**

Se establecen 5 causas directas con relación a la problemática central:

1. Deficientes procesos productivos.
2. Bajo nivel de gestión empresarial.
3. Bajo nivel de asociatividad.
4. Baja cobertura de mercado.

Así mismo se enmarcan las causas indirectas relacionadas con las causas principales, por ejemplo se asocian con la causa directa uno las que tienen que ver con: a) deficiencias en el proceso de montaje o solado, y a su vez se desprenden a.1) Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas. a.2) Baja calidad de materias primas e insumos empleados b) deficiencias en el proceso de empaque y embalaje, y a su comprende b.1) Desconocimiento de la importancia de los empaques, b.2) Los empaques no presentan la protección adecuada para el producto c) Escasa capacidad de innovación en diseño c.1) En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales, c.2) No se percibe el diseño como un elemento diferenciador y a su vez contempla c.2.1) Los diseños actuales son fieles copias de revistas y catálogos, c.3) Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado. De igual manera se asocia con la causa directa dos las causas indirectas: a) Deficiente gestión del proceso productivo, a su vez comprende a.1) Deficientes condiciones laborales del proceso productivo, a.1.1) Deficiente distribución de la planta de producción a.2) Escasos métodos y sistemas de trabajo b) Escasos modelos administrativos y contables b.1) El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico b.1.1) Deficientes sistemas contable b.1.2) Baja planeación y organización administrativa, b.2 Escasa oferta de cursos de formación. Se asocian con la causa directa tres las que tienen que ver con: a) Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición, b) Escasa comunicación entre los microempresarios, c) Las pocas experiencias de asociatividad existentes han fracasado, d) Mercado individualismo. Se asocia con la causa directa cuatro las que tienen que ver con: a) Baja calidad del producto, b) Bajo precio del producto c), Escasa promoción y publicidad, d) Nula participación en eventos comerciales c) Débil imagen corporativa.

✓ **Efectos que generan el problema**

Asociados a la problemática central referente a la: **“LA DEBIL POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN”**, resultan efectos directos e indirectos relacionados con las causas antes mencionadas. En este sentido, se identifican como un efecto directo el 1) subsector atomizado y poco cohesionado. Como segundo efecto directo se tiene que hay altos costos de producción. Como tercer efecto directo se tiene que hay reducidos ingresos por concepto de ventas. Como cuarto efecto directo se tiene el

bajo rendimiento productivo, el cual tiene como efecto indirecto microempresarios con escasa posibilidad de modernización y desarrollo tecnológico. Como quinto efecto directo se tiene que hay clientes poco satisfechos. Como sexto efecto directo se tiene un bajo posicionamiento y reconocimiento del producto.

Por otra parte con la aplicación de los efectos directos e indirectos se determina como efecto principal la baja contribución al desarrollo económico, local y regional.

✓ **MAGNITUD ACTUAL**

De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto, en el municipio de la Unión Nariño existen 47 Productores de calzado debidamente registrados. Propietarios de similar número de talleres dedicados a esta actividad con una productividad aproximada de 496 pares de zapatos mensual entre zapatillas, colegial, botas, sport, clásico y algunas sandalias y balatas.

La industria del calzado a nivel mundial presenta un dinamismo muy importante, no solo por la necesidad que tiene la población de utilizar esta prenda, sino también por los constantes cambios en las tendencias de la moda que llevan al consumidor a aumentar la demanda de dicho artículo.

Este sector presenta un crecimiento constante ya que obtuvo un 3% en comparación con el 2011. El principal productor de calzado es China el cual posee el 64% de la producción total, seguido de la India con un 6%, y como principales consumidores se encuentran los Estados Unidos, Europa occidental, con un 34% de la demanda total. A nivel nacional la demanda es de 49 millones de pares, lo que no permite decir que existe una industria con una capacidad exportadora, como también una industria generadora de empleo.⁹

Según el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (Acicam) señaló que el 24% del calzado importado, 3.5 millones de pares, ingresó a un precio inferior a un dólar por par, mientras que para el productor colombiano fabricar el mismo producto le cuesta entre siete y ocho dólares. Lo cual representa una amenaza para los productores de calzado especialmente las microempresas como las que se encuentran ubicadas en el municipio de la Unión (N), puesto que les es muy difícil competir con estos precios que están por debajo de su costo de producción.

La producción total de la industria del calzado junto con otras empresas dedicada a la industria del cuero aumentado en un 15.4 %, por lo que el sector calzado presentó un crecimiento del 5% sobre el año anterior, que se evidencia en las ventas reportadas, las cuales pasaron de ser \$810.000 millones en 2011 a

⁹<http://www.larepublica.co/comercio-externo/calzado>

\$850.000 millones en 2012.¹⁰ Por tanto a pesar de las dificultades que presenta el sector manufacturero este presenta un crecimiento significativo el cual ha contribuido al desarrollo del país, brindando mayor empleo y mejor calidad de vida a sus habitantes.

Actualmente los productores de calzado ya pueden contar con la firma del decreto que establece un arancel específico de 5 dólares y reducción al 10 por ciento de arancel al valor para confecciones y calzado. Por lo que se pretende reactivar la industria y en especial de los sectores de textiles y confecciones y calzado, la firma del Decreto número 74.¹¹ La medida protege la producción nacional, al tiempo que impulsa la generación del empleo y se frena al contrabando que están llegando al país a precios irrisorios y que se constituyen en una competencia desigual para el producto nacional. La producción para el departamento de Nariño según sus actividades económica, la participación del sector manufacturero es del 12,9%. (Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, mayo 2013).

1.3 ANALISIS DE PARTICIPANTES

Con el fin de desarrollar la participación de los actores en el desarrollo del proyecto se analizaron las siguientes características:

- PRODUCTORES DE CALZADO DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

Los productores de calzado del Municipio de la Unión (N) son un grupo de fabricantes de calzado que tienen como interés mejorar su capacidad productiva e ingresos así como su calidad de vida a través de una mayor productividad y competitividad. Está integrado por 49 talleres productores de calzado provenientes de la cabecera municipal, y en la zona rural vereda Palo verde. Estas empresas manufactureras permiten la transformación de los insumos y materia prima en productos finales. Este tipo de actividad está presente en la zona Norte hace unos 50 años.

El proceso para fabricar calzado no ha variado significativamente a lo largo del tiempo, la elaboración se realiza con máquinas mecánicas y se trata de un proceso artesanal con participación muy reducida de maquinaria ya que la elaboración del producto se realiza básicamente a mano, con técnicas rudimentarias, por lo cual se hace visible la necesidad de incrementar los ingresos

¹⁰<http://www.elspectador.com/economia/articulo-364062-produccion-de-calzado-y-cuero-colombiano->

¹¹http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123_08.

de los productores de calzado del municipio de La Unión con la implementación de nueva tecnología con mayor capacidad productiva, y mayor innovación tanto en los diseños como la fabricación del calzado.

Para lograr una mayor competitividad y productividad en este sector los productores de calzado consideran necesario que:

- Haya un mayor control para el incremento del contrabando del calzado proveniente del Ecuador y Taiwán, los cuales ofrecen unos productos a menor precio, inferior al costo del calzado que en el municipio se ofrece, (aunque esto no ha sido impedimento para abrir mercados nuevos como lo es en este caso en el departamento del Cauca, Florencia, Huila y el Tolima).
- Generación de empresas, teniendo en cuenta la asesoría y capacitación tecnológica, identificación y manejo de mercados, elaboración y administración de proyectos, promoción e información comercial
- La informalidad, puesto que son poco los que están laborando legalmente, y los que no, están afectando la economía del municipio. se calcula que entre el 60 % y el 70 % de los nuevos puestos de trabajo generados en La Unión se dan en la economía informal, Una parte de éste tiene la capacidad de mejorar sus ingresos; otra parte, no.

Este tipo de situaciones dan pie para que la base de desarrollo productivo al interior del Municipio, se vea trastocado, siendo más difícil sugerir y alcanzar un nivel competitivo. Por las características precios y por la calidad de los productos de otros lugares, limitando el crecimiento de los productores de calzado de la Unión. La presencia institucional y el comercio urbano, en el Municipio no existen entidades gubernamentales o privadas que fomenten y apoyen el crecimiento empresarial, comercial e industrial. No se ha diseñado programas específicos de acuerdo con las necesidades de los comerciantes y de la comunidad en general, en la perspectiva de crear empresas que generen ingresos y empleo, y lidere el desarrollo en el Norte de Nariño. No existe un conocimiento y control estadístico actualizado del número de establecimientos, un registro de activos y del personal ocupado. No existe un flujo eficiente de información y conocimiento de la respectiva zona de influencia con el fin de penetrar y ampliar el mercado, que en este caso, es la zona norte de Nariño.

Por lo tanto para mejorar la productividad y la competitividad del sector del calzado es importante;

- ✓ Construir un nuevo modelo de gestión integral con criterios de eficiencia, innovación.
- ✓ Incrementar la disponibilidad, calidad y variedad de los insumos para el sector.

- ✓ Fortalecer las alianzas al interior de la cadena e impulsar nexos comerciales entre los proveedores de insumos, los transformadores, y los comercializadores, en condiciones de formalidad y equidad.
- ✓ Promover la incorporación del diseño como componente fundamental de las empresas en todos los niveles.
- ✓ Brindar apoyo integral a los productores en el proceso exportador, en particular en mercados vecinos relevantes. facilitar las condiciones de comercio exterior para la penetración de productos con alto valor agregado.
- ✓ Brindar información y conocimiento a los empresarios acerca de tendencias, preferencias, y balance competitivo del sector tanto en el mercado interno como mercados potenciales.
- ✓ Promover procesos de renovación tecnológica que mejoren la competitividad empresarial.
- ✓ **Gobernación de Nariño**

La Gobernación de Nariño, como institución pública, está comprometida con el desarrollo regional bajo los principios de justicia social, democracia política, desarrollo humano sostenible, equidad de género, reconocimiento y protección de la diversidad étnica, respeto por derechos humanos y participación ciudadana; propiciando la concurrencia, complementariedad y subsidiaridad con las entidades territoriales de su jurisdicción y la Nación, coordinando esfuerzos con el sector público, privado y sociedad civil.¹² Esta Institución contribuirá al fortalecimiento de la industria del Subsector Calzado en el Municipio de La Unión, fomentando políticas para el desarrollo de esta industria.

- ✓ **Cámara de Comercio de Pasto**

Es una organización privada de orden gremial, con autonomía y patrimonio propio, que por delegación del Estado lleva el registro de los comerciantes dentro de su Jurisdicción en el Departamento de Nariño. Con supervisión de la Superintendencia de Industria y Comercio.¹³

La Cámara de Comercio de Pasto está en la presente investigación dado que es una entidad que propende por el desarrollo económico del municipio, a través de sus procesos de registros públicos y desarrollo empresarial promueve el emprendimiento, la innovación, la formalización, el fortalecimiento de las empresas y la competitividad regional. En cuanto en el Subsector calzado contribuye al fortalecimiento de la industria del calzado en el Municipio de La Unión, con el propósito de convertirla en un factor estratégico del desarrollo Local y Regional.

¹²<http://www.narino.gov.co/index.php/inicio/informacion-organizacional>

¹³<http://www.ccpasto.org.co/>

✓ **Alcaldía de la Unión**

En el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 “Juventud Profesional para un Cambio Radical” se establecen medidas para el fortalecimiento del turismo en el municipio. Dentro de la estrategia de *Desarrollo económico*: “Sector Empleo y desarrollo económico” se identifica la necesidad en el trabajo microempresarial y emprendimiento, en el Plan de Desarrollo Local se encuentra la proyección del sector calzado. Esto lo logrará mediante el: Promover la creación de microempresas como mecanismo para brindar más opciones de empleo a la población; Para ello se dará por parte de la administración municipal la capacitación que corresponda, así como el impulso necesario en convenio con las entidades financieras para la obtención de préstamos con intereses asequibles. De igual manera se enfoca en fortalecer la industria zapatera mediante la capacitación en la creación de diseños originales que mejoren aún más la calidad del producto y permitan su venta en plazas comerciales más grandes y distantes. Así como también el agremiar de manera legal a las distintas zapaterías con el fin de incluirlos gradualmente en el sistema de seguridad social (pensiones, salud, riesgos)¹⁴

✓ **Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo;**

Su participación en este proyecto radica en el apoyo que brindará al sector calzado en el Municipio de la Unión (N) fortaleciendo un ambiente propicio para que las microempresas manufactureras tengan una estructura productiva de bienes y servicios sólida, competitiva e innovadora, que contribuya a la generación de empleos formales y sostenibles. También ayudará a formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social, relacionadas con la competitividad, y productividad del sector calzado así mismo la promoción de la inversión extranjera.

En si este ente fomentara la productividad, y la competitividad de este sector manufacturero, permitiendo participar en programas de transformación productiva, en los cuales han participado diferentes empresas de calzado a nivel nacional.

✓ **SENA**

Está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Esta entidad cumple unas funciones en las cuales entre las más relevantes se encuentra impulsar la promoción social del

¹⁴ Encontrado en: Plan de Desarrollo Municipal: “Juventud Profesional para un Cambio Radical”, pág. 93

trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos, velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje, organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo, velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica, crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral, adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas, diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población, dar capacitación en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural, organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.

✓ **Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas (ACICAM)**

ACICAM tiene como misión representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad.

✓ **Productores de calzado Nacional**

Los productores nacionales se verán afectados en la disminución de participación en el mercado local debido a que estos se verán desplazados por los productores locales quienes entraran a ocupar el mercado local y quien en ultimas serán los que atiendan este mercado, logrando alcanzar el nivel de equilibrio sin dar espacio a la demanda insatisfecha. Llevándolos a la búsqueda de otros mercados en los cuales estos productores nacionales puedan entrar.

✓ **POBLACION AFECTADA Y OBJETIVO**

✓ **Población afectada – Productores de Calzado no registrados ante la Cámara de Comercio**

Población: Los 70 productores de calzado no registrados ante la Cámara de comercio se encuentran asentados en la zona urbana del Municipio.

Ubicación: Los productores se encuentran en el Municipio de La Unión Nariño perteneciente a la Subregión del Juanambú que se ubica al Nor Occidente del departamento, a 92 Km de la capital, con una extensión de 147 Km², que

corresponden al 0.44% del departamento. 1° 26' 06" de Latitud Norte y a 77° 80' 15" de longitud Oeste de Greenwich.

Economía: Los procesos de producción en el Municipio, están compuestos por una serie de actividades básicas, agrícola, pecuaria, piscícola, forestal, artesanal los cuales dinamizan o condicionan los sistemas de producción. Es por eso que los productores han visto en el calzado una oportunidad de generación de empleo y de ingresos, dado que la actividad económica en el municipio, es de subsistencia.

✓ **Población objetivo - Productores de calzado Municipio de la Unión**

Población: Según los datos de la Cámara de Comercio de Pasto existen 47 productores de calzado, de los cuales 46 se localizan en el sector urbano equivalente al 97,87% y 1 en el área rural equivalente al 2,127%. Del total de productores 45 son hombres (95,74%) y 2 son mujeres (4,255%). El mayor porcentaje de productores se encuentran en el sector urbano.

Ubicación: Los productores se encuentran en la cabecera municipal.

✓ **Actividad Productiva del Calzado en el Municipio de la Unión:**

La pequeña industria del calzado ha estado presente en el Municipio de La Unión por más de cincuenta años como la principal y a la vez, una de las pocas actividades manufactureras que sobreviven en el departamento de Nariño. A lo largo de su historia, ha sido generadora de puestos de trabajo e ingresos para muchas familias venteñas.

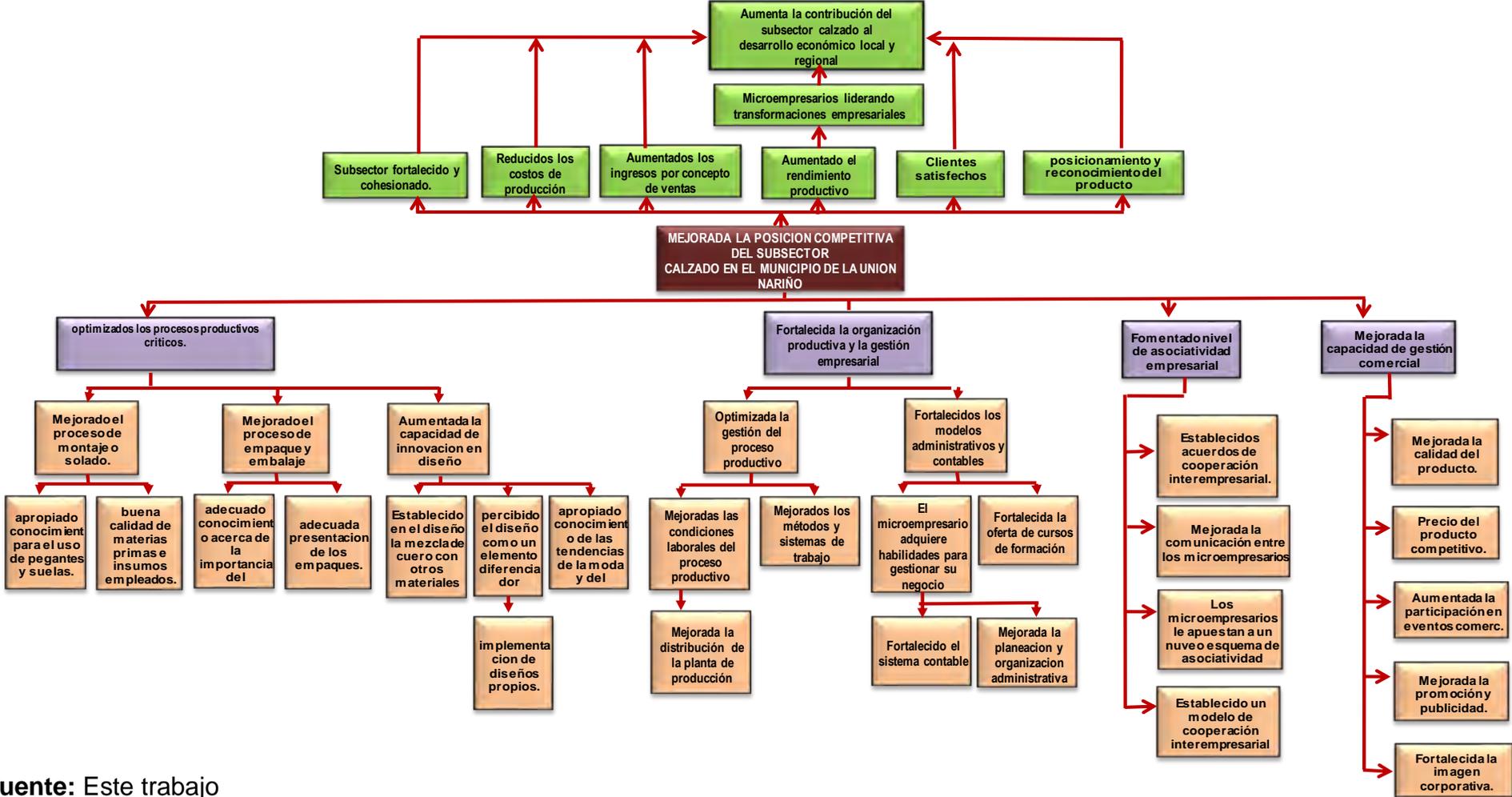
✓ **Descripción del Producto:**

Los productores de calzado de la Unión mediante la aplicación de la optimización de procesos productivos críticos, el fortalecimiento de la organización productiva, la gestión empresarial, el fomento del nivel de asociatividad empresarial y mejorada la capacidad de gestión comercial obtendrán un mejor acabado, diferenciación en sus productos y una mayor capacidad productiva que les brinde un conocimiento técnico para el desarrollo de una mejor línea de calzado deportivo con lo que los 47 talleres alcancen un alto nivel de competitividad y con ello mayor rentabilidad.

1.4 OBJETIVO

El objetivo central del proyecto es **“MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN”**, la descripción de la situación ideal se encuentra en la figura 2.

Imagen 2. Árbol de Objetivos



Fuente: Este trabajo

Se espera lograr este objetivo a través de los siguientes objetivos específicos:

✓ **Objetivos específicos**

- Optimizar los procesos productivos críticos.
- Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial.
- Fomentar el nivel de Asociatividad empresarial.
- Mejorar la capacidad de gestión comercial.

✓ **Indicadores del objetivo general**

- Al término de la ejecución del proyecto (mes 60), el volumen de ventas de las unidades productivas se incrementa en al menos un 15% en comparación con el año inmediatamente anterior.

Aumento Volumen de Ventas= Ventas Actuales – Ventas esperadas

- Al término de la ejecución del proyecto (mes 20), los costos de producción de las microempresas de calzado se reducen en al menos un 10% en comparación con el año inmediatamente anterior.

Reducción de Costos de Producción= Costos actuales – Costos esperados

1.5 ALTERNATIVA ESCOGIDA

Para la implementación del proyecto se evaluaron cinco alternativas posibles de implementar:

- a. Optimizar los procesos productivos críticos.
- b. Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial.
- c. Fomentar el nivel de Asociatividad empresarial.
- d. Mejorar la capacidad de gestión comercial.

✓ **Elección de la alternativa escogida**

Para el análisis de las alternativas se realizó una valoración de cada una de las mismas frente a varios criterios que determinan la viabilidad de la alternativa. En la tabla 1 se presenta la selección de la alternativa.

Tabla 1. Selección de la alternativa

CRITERIOS	FACTOR PONDERACION									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Empleo	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
Ingresos	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	5	1	
Pertinencia	0.2	3	0.6	4	0.8	5	1	5	1	
Insumos	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8	5	1	
Aceptación social	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	5	0.5	
Impacto esperado	0.2	3	0.6	3	0.6	5	1	5	1	
Valor alternativa	1		2.7		3.3		4.1		4.9	

La alternativa óptima del proyecto es “Mejorar la capacidad de gestión comercial.”, en el Municipio de La Unión. Para la implementación de esta alternativa se considera conveniente desarrollar las alternativas 1, 2 y 3, que son complementarias al proyecto.

Descripción De La Alternativa (Mejorar La Capacidad De Gestión Comercial).

La comercialización de los productores de calzado del municipio de La Unión Nariño, manifiestan que su proceso de comercialización no es el más adecuado, debido a que la mayoría de los pequeños productores solo venden su mercancía en un mercado local, lo que ocasiona una baja cobertura del mercado, impidiendo a estos obtener mayores oportunidades de expansión y por ende de obtener mayores ingresos. Las principales causas de que la comercialización de los zapateros no sea efectiva para tener una mejor cobertura en el mercado es porque el producto no cuenta con las características de calidad exigidas por el cliente dado que para poder incursionar en nuevos mercados es necesario empezar a competir con calidad y en el caso de los zapateros del municipio de la unión esto es una irrealidad dado que el calzado no presenta un terminado adecuado, esto es ocasionado por que existen fallas en su proceso de producción. Otras de las causas es que no se cuenta con una imagen corporativa que permitan que los clientes tengan presentes una marca un logo que puedan recordar al momento de decidirse a realizar una compra en materia de calzado, además que no se tiene un empaque acorde para la venta de este producto. En la mayoría de los talleres utilizan empaques plásticos para el producto final, estos empaques no cuentan con la marca del producto, por lo tanto no pueden ser reconocidos por el cliente en el momento de ser adquiridos. Otro punto en contra es que no se ha establecido publicidad con la que se logre llegar a mercados estables y lucrativos puesto que

un producto debe ser conocido por el público para que este tenga la opción de adquirirlo.

En la industria del calzado Es pertinente establecer una buena comercialización. Con ello se espera identificar los medios de comercialización (punto de fábrica, punto de venta, vendedores, página de Internet, entre otros) utilizados por las empresas del sector calzado y a su vez como estos contribuyen al mejoramiento de los procesos administrativos y productivos enfocados a la satisfacción del cliente y por ende al aumento de la posición competitiva

Las empresas del sector calzado utilizan como principal medio de comercialización de sus productos los vendedores, seguido del punto de fábrica situación generada por que la actividad de estas empresas consiste en primer lugar en realizar diseños de acuerdo con las Tendencias del mercado o copias de marcas reconocidas y revistas encontrando en los vendedores la mejor forma de hacer llegar sus productos a los clientes potenciales, asegurando un mayor cubrimiento del mercado al cual están dirigidos y a su vez permitiéndoles tener una mayor percepción de la aceptación que tienen sus productos, llevándolos a ser un poco más productivos a través de un enfoque basado en las necesidades y requerimientos del cliente. Pero a pesar de esto no se ha logrado incursionar en otros tipos de mercados en los cuales se podría lograr unos mayores beneficios, que brinden al productor un mayor margen de utilidad y por ende una mayor capacidad productiva, pero esto sería posible de realizar si las microempresas de este sector desarrollaran una imagen corporativa acorde con este tipo de actividad, que logren impactar al consumidor, puesto que al tener un nombre, marca y un logo que los identifique sería más fácil lograr acceder a nuevas plazas en los cuales se podría llegar a la fidelización de clientes y el posicionamiento de los zapatos producidos en la unión Nariño y que además sea posible desarrollar diseños exclusivos que vayan acordes con las tendencias del mercado.

el poco nivel de conocimiento o educativo no ha permitido que ellos miren más allá de su horizonte es decir no han podido entender que para permanecer en el mercado es necesario adaptarse a la evolución de los medios de información como lo es el Internet entre otros Estas empresas no identifican que la creación de una página en Internet les traería muchos beneficios ya que a través de este medio se logra un mayor nivel competitivo y por ende más productivo, ya que tienen la posibilidad de ampliar y/o abarcar nuevos mercados (nacionales e internacionales) de forma más rápida, eficaz y lo más importante con un ahorro significativo en los costos y un mayor reconocimiento. Incidiendo de manera positiva en el aumento de la posición competitiva del sector calzado siendo capaces de innovar y crear diseños adaptados a las actuales necesidades del mercado así el sector obtendría un mejor desempeño productivo y mayor credibilidad.

Por lo tanto se ve necesario la optimización de los procesos productivos con el fin de generar unas estrategias para la elaboración de calzado con mayores oportunidades de comercialización tanto a nivel departamental como nacional, un producto con mayor innovación en sus diseños, mayor calidad de los materiales utilizados para su fabricación, nueva tecnología con mayor capacidad productiva, personal especializado, el cual posea las competencias necesarias que permitan mejorar la productividad de la microempresas dedicada a la fabricación de calzado, también es indispensable mayores conocimientos técnicos en la elaboración de calzado.

2. CAPITULO II. PREPARACIÓN DEL PROYECTO

El proceso de formulación de proyectos, pretende definir los aspectos en el estudio de mercados, técnicos, logísticos, legales e institucionales para la ejecución del proyecto, con el fin de suministrar información relevante y útil para el proceso de evaluación de la conveniencia o no de invertir en el proyecto de calzado para 47 empresas manufactureras de calzado en el Municipio de La Unión Nariño.

2.1 ESTUDIO DE MERCADOS.

Con el fin de identificar la población objetivo del proyecto se llevó a cabo la aplicación de 47 encuestas a los productores de calzado y 15 entrevistas a los Almacenes de calzado (intermediarios) y otras herramientas que ayudan a obtener la información confiable, con el análisis de la información mediante herramientas aceptadas y válidas de valoración, que permitieron encontrar las características relevantes de la microempresa del calzado.

2.1.1 Análisis del Consumidor – Estimación de la Demanda. De acuerdo a la encuesta aplicada a los 47 talleres de calzado sus mayores consumidores se encuentran en el departamento de Nariño.

Entre las principales necesidades de los consumidores encontramos las siguientes:

- ✓ Calidad: los zapatos tendrán mayor durabilidad
- ✓ Precio: adecuado valor del calzado de acuerdo a la calidad de este.
- ✓ Diseño: proponer nuevos modelos que se ajustan a las necesidades del consumidor.
- ✓ Comodidad: el calzado genera una sensación de descanso y relajación.

2.1.2 Estimación de la Demanda. Para la determinación de la demanda se tomó como base, datos históricos de la Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM), en un periodo de nueve años (2005 – 2013). Estos datos indican la cantidad de zapatos demandados en el departamento de Nariño, teniendo en cuenta que la producción de zapatos se distribuye en su mayoría en el departamento.

Con el fin de pronosticar la demanda del servicio, a partir del año 2014 hasta el año 2018, se recurrió a la realización de modelos regresión lineal, que permitieran

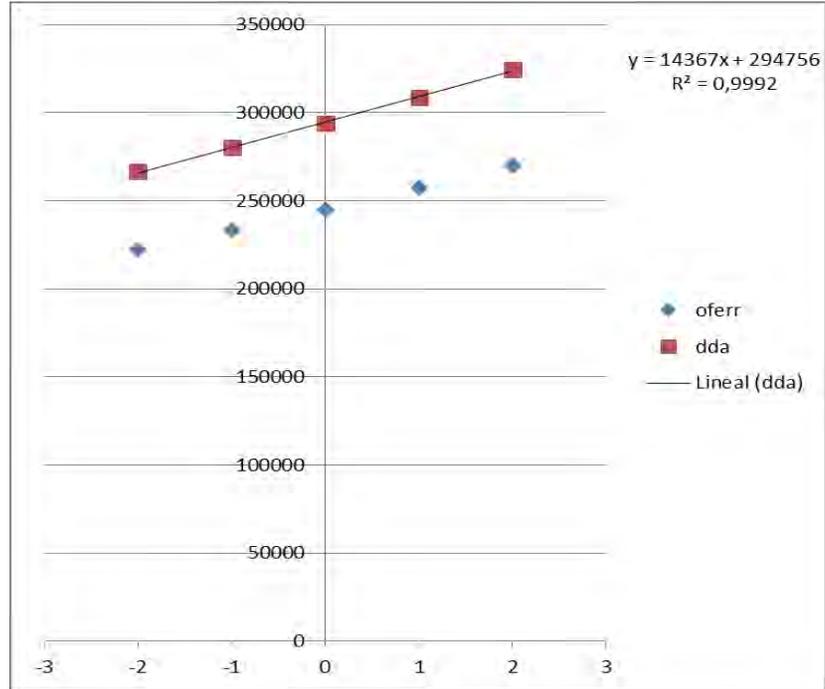
a partir de los datos disponibles, crear ecuaciones para pronosticar a través del tiempo el comportamiento de la producción y así mismo la demanda del calzado.

Tabla 2.

	Año	Demanda pares de zapatos
	HISTORICO	2005
2006		230400
2007		241920
2008		254016
2009		266717
2010		280052
2011		294055
2012		308759
2013		324197
PROYECTADO		2014
	2015	352224
	2016	366591
	2017	380958
	2018	395325

Fuente: ACICAM

Imagen 3.



✓ **Estimación de la Producción**

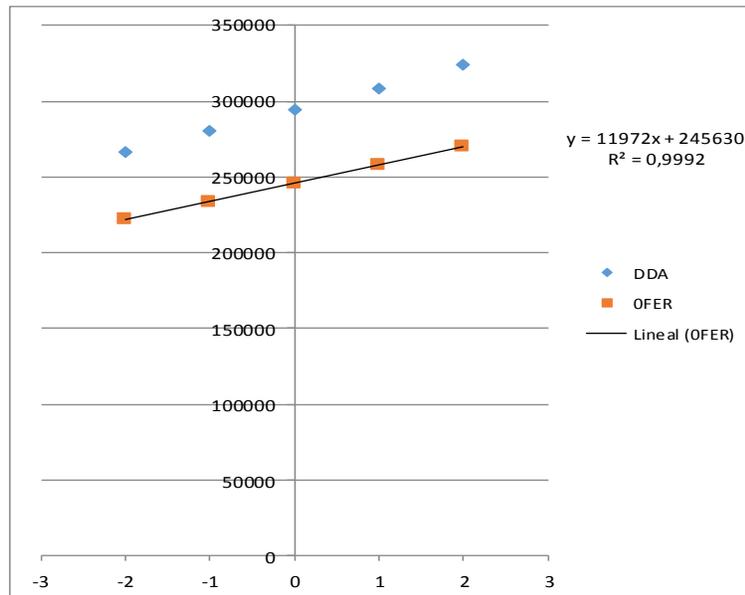
La producción mensual del sector del calzado de las 47 microempresas presentes en la cabecera Municipal de la de la Unión Nariño es superior a los ochocientos cincuenta millones de pesos, en promedio cada taller produce 496 pares de zapatos / mes. Para la proyección de la producción se utilizaron datos de los 10 años anteriores con un crecimiento del subsector Calzado del 5%.

Tabla 3.

	AÑO	N° AÑO	PRODUCCION PARES ANUAL /
HISTORICO	2005	1	182857
	2006	2	192000
	2007	3	201600
	2008	4	211680
	2009	5	222264
	2010	6	233377
	2011	7	245046
	2012	8	257299
	2013	9	270164
	2014	10	281546
PROYE CTADO	2015	11	293518
	2016	12	305490
	2017	13	317462
	2018	14	329434

Fuente: Esta investigación

Imagen 4.



Fuente: presente trabajo.

2.1.3 Análisis de la competencia. La industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestran mayores cambios en la actualidad, tanto en producción y demanda a nivel mundial, como por el alto grado de innovación diseño y funcionalidad que se involucra en su producción, en Colombia el gobierno nacional para proteger esta industria, establece los requisitos para la importación del calzado para regular dicho comercio y por otro lado ejerce control sobre el mismo con el fin de combatir el contrabando de estos productos que representa el mayor problema del sector. Por otra parte el acelerado desarrollo de China en cuanto a su economía y tecnología complementado con la mano de obra barata, ha convertido a ese país en exportador global y en uno de los principales proveedores de productos de bajo nivel hasta productos tecnológicamente muy avanzados, lo cual ha hecho que sea China la mayor amenaza para nuestras empresas productoras y nuestros trabajadores artesanales del sector calzado, si el gobierno y sector privado aúnan fuerzas en la investigación, tecnología, competencias laborales y la facilitación de recursos se podrá aprovechar la tendencia exportadora de este sector y las ventajas competitivas con que cuenta nuestro país.

En los últimos años el sector colombiano se ha enfrentado a un importante proceso de reestructuración derivado del crecimiento de la competencia internacional que ha originado una entrada masiva de zapatos provenientes del Asia a precios muy bajos.

También encontramos como una de las principales competencia el calzado producido y elaborado en la ciudad Cali, Según datos entregados por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas - Acicam, entre enero y octubre del año 2012, el sector de cuero, calzado y marroquinería del Valle del Cauca exportó un total de US\$27,9 millones, con una caída de 4,4% frente al mismo periodo del 2011. El Valle del Cauca es privilegiado porque cuenta con todos los eslabones de la cadena del cuero, desde curtiembres y talleres especializados trabajando en desarrollo de tendencias, hasta proveedores de insumos y marroquineros. Además, asegura que con el Decreto de Salvaguardia 074 emitido por el Gobierno Nacional y que tendrá vigencia todo el año, se podrá contrarrestar un poco el tema del contrabando y los productores nacionales tendrán un respiro para estabilizar sus industrias.

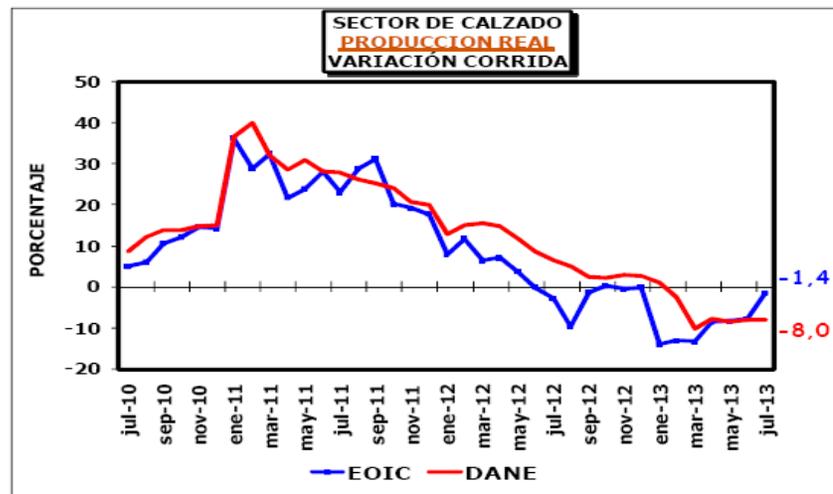
Otra de las grandes competencias en el sector calzado es el producido en Bucaramanga es una de las ciudades mejor posicionadas en Colombia en materia de calzado presentado un comportamiento sostenido de crecimiento en la última década. Cuenta con cerca de 1400 empresas productivas de las cuales solo 760 están constituidas legalmente, lo que señala la informalidad del sector en esta zona del país. Genera aproximadamente 20 mil empleos directos y 40 mil indirectos y cada empresa cuenta con 25 empleados en promedio. Los principales países claves de exportación son: Estados Unidos, Antillas, Puerto Rico, Canadá,

Reino Unido, Panamá, Ecuador y Venezuela, reportando durante el 2008 cifras cercanas a los 12 millones de dólares.

Análisis de la producción

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC-, la Producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y julio de 2013, se registraron una variación de -1.4%, 3.2% y 0.5%, respectivamente.

Imagen 5.



Fuente: EOIC. ANDI-ACICAM

La capacidad instalada utilizada en el mes de julio fue de 68.5%. Respecto a sus expectativas frente al futuro, el 66.7% de los encuestados considera que la situación permanecerá igual y el 33.3% de piensa que mejorará. La representatividad del sector respecto al DANE, referente al valor de la producción es de 34.6% para julio de 2013.

Imagen 6.



Fuente: EDIC, ANDI-ACICAM

La producción nacional de calzado de todo tipo apenas alcanza entre 50 y 55 millones de pares por año, de una demanda anual entre 90 y 100 millones de pares, pero venía de 80 millones de pares en los años 90.

Para el año 2012 el sector del calzado en Colombia presentó un crecimiento del 5% sobre el año anterior, que se evidencia en las ventas reportadas, las cuales pasaron de ser \$810.000 millones en 2011 a \$850.000 millones en 2012. La industria del calzado local está compuesta por 115 empresas entre las cuales se destacan Manisol, Croydon, La Maravilla y Stanton; las cuales tuvieron respectivamente 29%, 11%, 8% y 7% de participación en las ventas totales del sector.

2.1.4 Comercialización del calzado. Según Bancoldex, entre Enero y Abril de 2013 ingresaron al país 23.5 millones de pares de zapatos, frente a 19.3 millones frente al mismo periodo del año 2012. Las exportaciones del sector pasaron de US\$ 82 millones de enero a abril, a US\$104,6 millones en el mismo periodo. La industria del Calzado, Cuero y Manufacturas tiene una participación de 0.27% del Producto Interno Bruto, y de 2.17% del Producto Interno Bruto Manufacturero.

El sector de calzado y sus partes de enero a julio de 2013, registró exportaciones por 26.9 millones de dólares, con una variación de -1.1%, frente a las exportaciones registradas en el mismo periodo del 2012.

Imagen 7.

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO, CALZADO Y SUS PARTES DE ENERO A JULIO DEL 2011 AL 2013 EN US\$FOB

CAPITULO	2011	2012	2013	Var 13-12
Calzado y sus partes	26.219.150	27.274.665	26.985.519	-1,1%
Calzado en US\$FOB	16.833.011	17.964.588	17.322.490	-3,6%
Calzado en No de pares	1.209.253	1.266.391	1.038.672	-18,0%
Partes de calzado	9.386.139	9.310.077	9.663.029	3,8%
Total Cadena	163.233.054	160.253.628	193.785.096	20,9%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 17.3 millones con una variación de -3.6% en valores y una variación de -18.% en pares, para un volumen de 1.03 millones de pares. Lo anterior se explica principalmente por la caída de las ventas a Venezuela y México.

Los principales destinos de las ventas de calzado en pares son Ecuador, Venezuela, Estados Unidos y México, donde estas alcanzaron una variación de 8%, -70%, -18% y -47%, respectivamente. Las exportaciones de Partes de calzado experimentaron una variación de 3.8%, explicado principalmente por el aumento de las ventas a Venezuela y Ecuador, con variaciones de 25% y 10% respectivamente.

Las compras externas de calzado y sus partes de enero a julio de 2013, registran un valor de 261.2 millones de dólares con una variación de -1% respecto al valor importado durante el mismo periodo del 2012, principalmente de países como China con una variación de -10% y Vietnam 2%. Esta disminución se explica por la entrada en vigencia en marzo, del decreto 0074 del 2013 y la devaluación del peso frente al dólar. Se espera que con esta medida implementada por el gobierno, las importaciones de calzado y sus partes sigan con variación negativa.

Imagen 8.

EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE CALZADO Y SUS PARTES DE ENERO A JULIO DEL 2011 AL 2013 EN US\$CIF

CAPITULO	2011	2012	2013	Var 13-12
Calzado y sus partes	213.430.081	265.061.799	261.229.756	-1%
Calzado en US\$CIF	206.293.312	258.174.550	253.665.787	-2%
Calzado en No. De Pares	30.199.091	37.931.907	32.937.267	-13%
Partes de calzado	7.136.769	6.887.250	7.563.969	10%
Total Cadena	281.659.308	353.496.510	359.765.284	2%

Fuente: DIAN, Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Las compras externas de calzado terminado alcanzaron USD 253.6 millones con una variación de -2% en valores y de -13% en pares, para un volumen de 32.9 millones de pares. Las importaciones de Partes de Calzado registran un crecimiento del 10% correspondiente a 7.5 millones de dólares.

Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (33%), Valle del Cauca (17%), Atlántico (13%) y Antioquia (12%).

2.1.5 Comportamiento de los precios. A nivel nacional el precio del calzado que entra a precios inferiores a un dólar se redujo en un 89 por ciento al cierre del segundo semestre. Acicam aclara además que esta situación no tuvo un impacto marcado en los precios al consumidor. El informe señala que el IPC registró un aumento mensual inferior al 0,5 por ciento durante el segundo trimestre, en tanto que el incremento de julio fue de 0,2 por ciento. El peso del calzado en la canasta familiar es del 1,26 por ciento.

En los últimos años, los precios del calzado a nivel nacional se han visto afectados por la invasión de calzado asiático especialmente los que provienen de China. Las microempresas de calzado en el municipio de la Unión Nariño fijan el precio teniendo en cuenta el costo promedio de producción que en su gran mayoría es de \$ 14.000 por lo tanto el precio del producto terminado es de \$ 25000.

2.2 ESTUDIO TECNICO DEL PROYECTO

2.2.1. Estimación del Tamaño del Proyecto

Tabla 4.

AÑO	PRODUCCION ACTUAL ANUAL	INCREMENTO DE LA PRODUCCION	TOTAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA
1	6344	19%	1205	7549
2	7549	19%	1434	8983
3	8983	19%	1707	10690
4	10690	19%	2031	12721
5	12721	19%	2417	15138

Para la determinación del tamaño del proyecto se tomó la producción anual dada por la encuesta, a esta se le realizó un incremento del 19% teniendo como referencia el incremento promedio de la producción de los microempresarios de calzado, se realizó posteriormente las respectivas operaciones para determinar la capacidad productiva del proyecto que cubre a los 47 talleres dedicados a la fabricación de calzado en el municipio de La Unión.

2.2.2 Localización del proyecto.

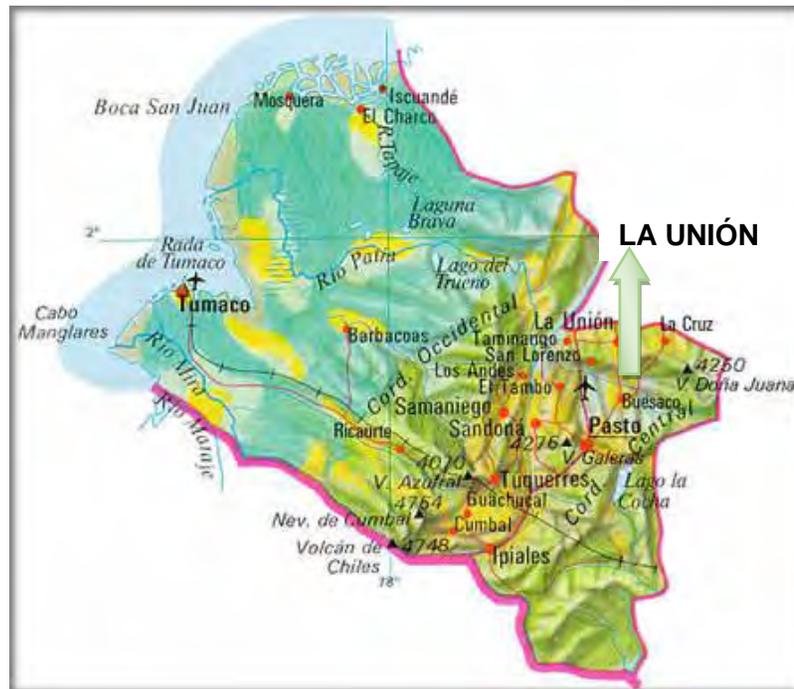
- **Generalidades**

La localización del proyecto para los productores de calzado se llevara a cabo en el municipio de la unión, más específicamente en la cabecera municipal, puesto que es donde se encuentran ubicados los 47 talleres de calzado como también las condiciones necesarias para el desarrollo del proyecto; como son las vías de acceso, mano de obra, e insumos, aspectos administrativos y políticos, cercanía a la población objetivo, costo y disponibilidad de terrenos, disponibilidad de servicios públicos domiciliarios.

El municipio de La Unión se encuentra localizado en el nororiente del departamento de Nariño, en la región del macizo colombiano. Tiene una superficie de 163 km², una temperatura promedio de 19°C y una altura promedio de 1.745

msnm. La distancia a la ciudad de San Juan de Pasto es de 92 km por carretera. La base de la economía es la agricultura, siendo el primer productor de café en el departamento. El comercio sobresale como tradición heredada de los primeros pobladores venteños, constituyéndose como principal centro de acopio y distribución en el norte de Nariño y sur del Cauca.

Imagen 9.



2.2.3 Aspectos administrativos y legales

✓ Situación actual

Los productores de calzado del municipio de La Unión Nariño en su mayoría manejan la administración de sus talleres de forma empírica, debido a que no cuentan con una estructura organizacional (organigrama) para cada una de las funciones requeridas para el proceso productivo. Además de que no cuentan con un direccionamiento estratégico definido, es decir la ausencia de una misión y visión corporativa.

✓ Situación futura

Estructurar un organigrama para tener un mayor orden de las actividades que se realizan en el proceso de producción y desarrollar el direccionamiento estratégico de cada uno de los talleres.

Desarrollar y fortalecer una alianza estratégica a nivel local para ventas conjuntas que permitan una mayor expansión del mercado, compra de materias primas a proveedores que brinden mayores beneficios y otros aspectos que beneficien positivamente al productor de calzado del municipio.

Desarrollar alianzas con proveedores para la implementación de maquinaria en cada uno de los talleres de calzado con el fin de incrementar la eficiencia de estos. Además de que la cantidad, calidad y mejora en los diseños será mayor. Con la adquisición de maquinaria de mayor tecnología para la producción de calzado, los productores obtendrán mayores ventajas en cuanto a innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos.

2.2.4 Ingeniería del proyecto.

Descripción del proceso de comercialización. La producción de calzado de los talleres del municipio de la unión es comercializada en pequeños almacenes y plazas de mercado de municipios de Nariño y Cauca, actuando el propietario como agente vendedor. Una vez en semana el pequeño productor sale con su mercancía en busca de clientes. El cliente habitualmente se aprovecha de la necesidad del pequeño productor pidiéndole descuentos y facilidades de pago considerables.

La imagen de las empresas es poco notoria, el uso de propaganda y publicidad es prácticamente nula y se adolece de imagen corporativa que le brinde a las microempresas reconocimiento en el mercado.

A continuación se describen las operaciones a realizar para mejorar la capacidad de gestión comercial en el subsector calzado las cuales van dirigidas a las estrategias para el mejoramiento con el respectivo proyecto:

- ✓ *Asesoría y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la identidad o imagen corporativa de cada microempresa y el diseño y adopción de una marca territorial común.*

Con la inclusión de esta actividad se quiere dotar a las microempresas manufactureras de calzado de identidad e imagen corporativa para que sean reconocidas en un ambiente competitivo.

Se pretende avanzar en la creación de identidad corporativa a nivel individual, lo mismo que la creación de una marca para el PRODES. Incluye el diseño y elaboración de medios publicitarios; logo, pendón, catálogo de productos físico y electrónico, tarjetas de presentación, factureros, etc.

También se propone que la nueva imagen del subsector calzado se promocióne a través de las páginas web de propiedad de la Gobernación del Departamento de Nariño y la Alcaldía Municipal de La Unión.

- ✓ *. Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de negociación y ventas, atención al cliente y servicio al cliente.*

Con el desarrollo de esta actividad se pretende desarrollar capacidades y habilidades de los microempresarios para identificar nuevos clientes, negociar con ellos con el enfoque “gana gana”, mantener los clientes actuales y prestar un mejor servicio cada día. El cliente es quien permite que las empresas permanezcan en el mercado y por lo tanto, todos los esfuerzos de la empresa deben conducir a su máxima satisfacción.

- ✓ *Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de participación en eventos comerciales y exhibición de productos y diseño y elaboración de estante para la promoción de productos.*

Se propone el entrenamiento de los microempresarios para la participación en ferias y eventos comerciales. Se desarrollarán técnicas y consejos para la exhibición de productos y se diseñarán los estantes para la participación del PRODES de calzado en una feria nacional.

- ✓ *Participación del colectivo de microempresarios en un evento comercial de trascendencia nacional, a fin de que les permita compararse con el resto de productores.*

La experiencia ha demostrado que las ferias son referentes importantes que tiene el empresario para compararse con el resto de productores nacionales, e inclusive, internacionales. Esta comparación sirve como reflexión (toma de conciencia de la situación actual) y a la vez como reacción o respuesta.

Por esta razón, se propone la participación del PRODES en un evento comercial de carácter nacional e internacional, como por ejemplo, *International Footwear & Leather Show* realizado cada año en Corferias – Bogotá. Esta feria especializada no solo sirve para vender sino también para tener contacto con las innovaciones tecnológicas de momento y con proveedores de materias primas e insumos básicos.

ACOPI SECCIONAL NARIÑO como entidad solicitante contará con dos socios estratégicos para la ejecución de la acción, por un lado, la Gobernación del Departamento de Nariño, quien en su Plan de Desarrollo Departamental 2008-2011 “Adelante Nariño” expresa la voluntad de fortalecer el desarrollo económico local y regional y la generación de ingresos y, de otro lado, la Alcaldía Municipal de La Unión, a quien le interesa el fortalecimiento del subsector calzado, pero a la

vez cuenta con reducidos recursos para realizar una acción de desarrollo en solitario..

El proyecto también contará con la colaboración de la Cámara de Comercio de Pasto sede La Unión, quien brindará asesoría y acompañamiento técnico para abordar el proceso de formalización de las microempresas, además de apoyo logístico (convocatoria radial, auditorio y equipos audiovisuales) para el desarrollo de las actividades de formación y entrenamiento de los beneficiarios de la acción.

3. CAPITULO III. EVALUACION EX ANTE

Con el objeto de evaluar la conveniencia para invertir en el proyecto de mejoramiento la posición competitiva de las 47 empresas manufactureras de calzado y analizar los impactos económicos del proyecto sobre el entorno, se presentan estudios como la evaluación financiera, que permiten un proceso adecuado de toma de decisiones con una óptima asignación de los recursos disponibles, se realizó un estudio financiero partiendo de la información suministrada en el estudio de mercados y en el estudio técnico. A continuación se presentan los análisis efectuados, todos ellos a precios constantes del 2014.

3.1 EVALUACION FINANCIERA

3.1.1 Flujo de Fondos a Precios de Mercado

Imagen 10.

Descripción	Año 0 - 2014	Año 1 - 2015	Año 2 - 2016	Año 3 - 2017	Año 4 - 2018
Ingresos y beneficios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 425.000.000,00	\$ 494.000.000,00
Créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos de Preinversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos de Inversión	\$ 140.204.305,00	\$ 93.934.305,00	\$ 110.646.135,00	\$ 189.550.455,00	\$ 100.608.305,00
Costos de Operación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Intereses créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Valor de salvamento	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo Neto de Caja	(\$ 140.204.305,00)	(\$ 93.934.305,00)	(\$ 110.646.135,00)	\$ 235.449.545,00	\$ 393.391.695,00

3.1.2 Resultados Indicadores Financieros

- Valor Presente Neto-Financiero= 202.437.008

El proyecto permite recuperar los costos y la rentabilidad sacrificada y adicionalmente le genera ingresos de 202.437.008

- Tasa Interna de Retorno-Financiero= 24,30

A una tasa del 24,30 con el comportamiento de los costos e ingresos, el proyecto alcanzaría a recuperar sus costos y a recuperar la rentabilidad sacrificada del 4,65%.

➤ Relación Beneficio Costo-Financiero=1,35

La RBC del proyecto es del 1,35 por lo que es mayor que 1 se acepta el proyecto.

3.2 EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL

3.2.1 Flujo de Fondos a precios Cuenta

Tabla 5.

DESCRIPCION	RCP	AÑO 0-2014	AÑO 1- 2015	AÑO 2- 2016	AÑO 3- 2017	AÑO 4- 2018
grosos y beneficios	0,76	0	0	0	323.000.000	375.440.000
Mayores Descuentos						
Costos de preinversión						
Costos de inversión						
1.1Mano de Obra calificada	1,00	48.356.000	36.036.000	50.854.500	57.700.500	42.000.000
3.1Materiales	0,79	7.307.492	2.567.492	1.053.322	20.450.445	394.996.05
4.2Otros Servicios	0.71	38.920.301	21.859.001	23.811.501	56.269.151	25.863.401
6.1 Otros Gastos generales	0.80	20.832.791	17.936.791	18.712.791	20.144.791	15.952.787
2.0 Transporte	0.80	1.392.000	1.152.000	1.224.000	1.224.000	1.392.000
Costos de operación						
Amortización						
Intereses						
Valor de salvamento						
Flujo Económico		(116.808.585)	(79.551.285)	(95.656.116)	167.211.112	289.836.815

3.2.2 Resultados Indicadores Económicos

- Valor Presente Neto-Económico= 39.121.115
- Tasa Interna de Retorno-Económico= 17,72
- Relación Beneficio Costo-Económico= 1.09

Beneficio:

Incrementar: las ventas

Cuantificar: Monetario

Valorar:

Tabla 6.

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
BENEFICIO	0	0	0	425.000.000	494.000.000

4. CAPITULO IV. TOMA DE DECISION Y PREPARACION DEL PROYECTO

4.1 SELECCIÓN DEL NOMBRE

Mejoramiento y ampliación de posibilidades de acceso a nuevos mercados estables y lucrativos del subsector calzado del Municipio de La Unión Nariño.

4.2 FUENTES DE FINANCIACION DEL PROYECTO

4.2.1 Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Tabla 7.

AÑO	VALOR
2014	140.204.305
2015	93.934.305
2016	110.646.135
2017	179.050.455
2018	86.608.305

4.2.2 Gobernación de Nariño

Tabla 8.

AÑO	VALOR
2014	0
2015	0
2016	0
2017	10.500.000
2018	14.000.000

CONCLUSIONES

Uno de los aspectos críticos que aquejan las empresas del sector es la poca proyección hacia el futuro, pues para la mayoría de las empresas su principal meta está relacionada con superar el diario vivir y no en la creación de estrategias dirigidas hacia la expansión de mercados; lo cual se debe al poco conocimiento que poseen acerca de la importancia que tiene para las organizaciones el hecho de fortalecer sus estructuras tanto organizativas, comerciales y productivas. La forma de responder a los problemas en el sector se ha generalizado para la mayoría de las empresas, lo cual ha incidido en el desarrollo productivo de estas, pues las soluciones que dan a los problemas no eliminan las causas de raíz, es decir solo dan una solución superficial con la cual salen de la dificultad por el momento.

Otro aspecto a tener en cuenta es el contrabando, debido a que con sus bajos precios son una competencia fuerte y desleal para el sector, abonado a la situación económica de los consumidores, los cuales por consecuencia de la misma prefieren productos de bajo precio sin mirar su calidad.

Las industrias del calzado en la unión presentan muchos problemas en cuanto a llevar un canal adecuado de comercialización puesto que el no establecer una ruta adecuada para llegar al consumidor final y el no tener desarrollado una imagen corporativa dificulta el abarcar otros mercados más estables y lucrativos.

También se observó que los empresarios no cuentan con un sistema contable confiable que les permita liquidar en forma oportuna los costos de producción, por lo cual no conocen a ciencia cierta cuál es el sacrificio económico en su producto y la desviación que se puede llegar a presentar al determinar el costo de producción total y el costo unitario de fabricación, siendo este último tomado como base para la fijación de su precio de venta lo cual no les permite obtener un margen de ventas acorde

RECOMENDACIONES

Utilizar una estrategia basada en la competencia para fortalecer la productividad del sector, es decir, hacer lo mismo que están tratando de hacer los competidores de otras regiones, nacionales e internacionales pero de mejor forma, practicar las mismas técnicas de producción pero de una manera más eficiente que dichos competidores (lo cual se puede lograr mediante el ajuste de métodos de producción, uso de procesos administrativos más efectivos, o aplicación de sistemas de calidad, entre otros), generando mayor productividad en el sector calzado

Aplicar el concepto de mejoramiento continuo a los procesos tanto internos como externos de las empresas del sector con el propósito de perfeccionar el mantenimiento y mejoramiento del proceso productivo, involucrando a todos los empresarios que conforman el sector. Por esta vía las empresas reducirían costos, pero generarían un mayor esfuerzo que se vería reflejado en una mejora gradual y constante. A su vez bajo la perspectiva del mejoramiento continuo la tecnología, que es un insumo para la producción, se convierte en uno de los movilizados de la productividad, ya que mediante la aplicación de diferentes tecnologías, tanto duras como blandas, se podrían modificar los niveles de eficiencia productiva, tanto por disminución en el requerimiento de otros insumos (materiales, energía, trabajo), como por aumento en el volumen, variedad y calidad de los productos.

Establecer vínculos con Proexport y entidades gubernamentales que potencian las salidas de los productos que ofrece el sector de manera indirecta, ya que sin incidir sobre los recursos consigue mercados que generan crecimiento de la productividad de las empresas. Para tal fin, es necesario que el mejoramiento para el crecimiento de la economía por vía del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector sea integral, es decir, hay que fortalecerlas internamente (con capacitación en administración, costos y producción) para que los negocios de exportación del sector sean sostenibles en el tiempo. Este mejoramiento puede ser apoyado por el gobierno, agremiaciones y empresas del sector.

BIBLIOGRAFIA

- Encontrado en: Plan de Desarrollo Municipal: “Juventud Profesional para un Cambio Radical”, pág. 93
- <http://www.narino.gov.co/index.php/inicio/informacion-organizacional>
- <http://www.ccpasto.org.co/>
- http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123_08.
- <http://www.larepublica.co/comercio-externo/calzado>
- <http://www.elespectador.com/economia/articulo-364062-produccion-de-calzado-y-cuero-colombiano->
- <http://www.slideshare.net/pasante/nario-versin-para-impresin>
- <http://www.launion-narino.gov.co/apc-aa-files/34303135366438613934393366353332/CONTENIDO.pdf>
- www.comisionesregionales.gov.co › Región Pacífica › Nariño
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia, INFORME AL CONGRESO SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO 2011-2012. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012-2015. NARIÑO MEJOR. p. 163
- www.comisionesregionales.gov.co › Región Pacífica › Nariño
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Competitividad y crecimiento de la productividad .p 9
- www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp_ind_calzado_IIItrim05.xls

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a productores de calzado del municipio de La Unión

CUESTIONARIO N° _____

Somos estudiantes de la Universidad De Nariño de administración de empresas, estamos haciendo una investigación para la creación de un proyecto de inversión, le pedimos muy respetuosamente que responda con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas

Objetivo: Contribuir a consolidar un proceso de desarrollo económico local generador de empleo, riqueza y bienestar económico y social para el municipio de La Unión, Nariño y su área de influencia.

Nombre del establecimiento _____ Teléfono _____
Dirección _____ e
mail _____

Sexo del propietario: F _____ M _____ Edad _____

CAPITULO I PROCESOS PRODUCTIVOS Y DESARROLLO TECNOLÓGICOS

1. ¿Qué tipo de calzado fabrica?

Niño ___zapatillas ___ colegial ___ botas ___ otros ___ cuales _____

Dama ___ zapatillas ___ sandalias ___ botas ___ otros ___ cuales _____

Caballero ___zapatillas ___ clásico ___ sport ___ otros ___ cuales _____

2. ¿series que fábrica?

7-2 3-8 21-6 7-42

3. ¿Cuál es la cantidad de calzado fabricada diariamente?

Niño pares _____ Dama pares _____ Caballero pares _____

4. ¿qué tipos de insumos utiliza?

Pegante amarillo (bóxer)___ Endurecedor___ Puntillas___ Tachuelas ___

Cuero___ Plástico___ Odena (plantilla) ___ Enduralon___ Suela___ safis___

5. ¿Cuál es el costo promedio por insumo?

Endurecedor safis

Puntillas Tachuela Cuero

Plástico Odena (plantilla) Endura

Pegante amarillo (bóxe)

6. ¿Qué cantidad de calzado vende diariamente?

Niño pares _____ Dama pares _____ Caballero pares _____

7. Durante los últimos tres años su producción ha aumentado:

Sí ___ No ___

¿En cuánto? _____

8. La producción se orienta de acuerdo a:

Pedido _____ por orientación del mercado _____ Otro _____

Cual _____

—

9. En la elaboración del producto se maneja tiempos de producción

Sí ___ No ___

10. la compra de las materias primas e insumos es:

Local _____ Regional _____ nacional _____ Exterior _____

11. El destino de la producción es:

Local _____ Regional _____ Exterior _____

12. Edad promedio de sus empleados.

Hombres:

18-22 ___ 22-26 ___ 26-31 ___ 31-35 ___ 35-39 ___ 39-43 ___ 43-47 ___ 47-51 ___ 51-55 ___

55-59__ 59-63__

Mujeres:

18-22 __ 22-26__ 26-31__ 31-35__ 35-39__ 39-43__ 43-47__ 47-51__ 51-55__

55-59__ 59-63__

13. Desde inicio hasta hoy su producto ha cambiado en:

Diseño __ Empaque __ Calidad __

14. Los diseños que utilizan para la fabricación de calzado son.

- a. Copias de revistas
- b. Catálogos nacionales.
- c. Copias de marcas reconocidas
- d. Diseños propios de la empresa.

15. Actualmente ha adquirido maquinaria para hacer más competitivo su Producto:

Si __ No __ si su respuesta es afirmativa:

Nombre de la maquinaria			
Valor			
Año de adquisición			
Recursos propios		A crédito	

16. Qué tipo de empaques y/o embalajes se utilizan para la respectiva presentación y entrega del producto:

- a. Bolsas de plástico
- b. Caja plegadizas
- c. Cajas rígidas

d. Ninguna de las anteriores

17. ¿Este tipo de empaque lleva el respectivo logo de la empresa que los fabrica?

Sí _____ No _____

CAPITULO II GESTIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Su microempresa está registrada ante la Cámara de Comercio?

Si _____ No _____

2. Si su respuesta anterior fue afirmativa, su microempresa está constituida como:

Propiedad individual _____ Sociedad colectiva _____ Sociedad limitada _____
Economía solidaria _____ otra _____ Cual _____

3. ¿Cuánto tiempo lleva operando la microempresa?

Menos de un año _____ Entre un año y dos años _____ Entre dos y tres años _____
Entre tres a cinco años _____ más de cinco años _____

4. ¿Qué le motivó a iniciar esta actividad?

Oportunidad de Ingresos _____ Falta de empleo _____ Tradición familiar _____
otra _____
cual _____

5. El propietario: solamente Administra _____ o, administra y trabaja en producción _____

6. Número de empleados en la microempresa:

Hombres _____ Mujeres _____

7. De los anteriores cuantos son:

Profesionales _____ Técnicos _____ Bachilleres _____ Primaria _____
Ninguno _____

8. ¿Han recibido alguna capacitación los empleados por parte de la microempresa u otra entidad?:

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa:

TEMA	Entidad	Horas

9. ¿Qué operarios necesita en su taller y cuál es el salario promedio que se les paga?

OPERARIO	SALARIO

10. Ha contratado empleados en este año:

Sí ____ No ____ ¿Por
qué? _____
Cuantos _____

11. Ha despedido personal en los últimos seis meses:

Sí ____ No ____
¿porque? _____
Cuantos _____

12. ¿cuentan con planes de calificación de méritos? Si ____ No ____

¿Por
qué? _____

13. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Si ____ No ____

¿Por qué?

14. ¿Cuentan con planes de promoción? Si__ No____
 ¿Por
 qué?_____
15. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuada? Sí____ No____
 ¿Por
 qué?_____
16. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los
 integrantes del taller? Si____ No____
 ¿Por
 qué?_____
17. ¿La comunicación que tiene usted con sus colaboradores es adecuada?
 Sí____ No____¿Por
 qué?_____

CAPITULO III

COBERTURA DE MERCADO

1. ¿Tipo de comercio al cual destina sus productos?
- 1.1. Almacenes mayoristas _____
 - 1.2. Almacenes minoristas.____
 - 1.3. Productores de calzado____
 - 1.4. Tiendas de ropa____
 - 1.5. Tiendas propias____
 - 1.6. Otros____
2. ¿Qué cantidad aproximada de calzado vende al público en docenas?
- 2.1. De 1 a 5 docenas____
 - 2.2. De 6 a 11 docenas____
 - 2.3. De 12 a 22 docenas____
 - 2.4. De 23 a 30 docenas____
 - 2.5. De 30 a 40 docenas____
 - 2.6. Más de 40 docenas____
3. ¿Utiliza contratos de compra venta, para la venta del calzado?
- 3.1. Si ____
 - 3.2. No ____
 - 3.3. No aplica____
4. ¿Cuál es la forma de pago que comúnmente utiliza en sus negociaciones?
- 4.1. Pago al recibir la mercancía____

- 4.2. Pago anticipado ____
- 4.3. Crédito ____
- 4.4. 50% inicio y 50 % entrega. ____
- 4.5. Otros ____

5. ¿A qué precio vende el calzado para el consumidor final por par?

- 5.1. Menos de 20.000 ____
- 5.2. De 21.000 a 30.000 ____
- 5.3. De 31.000 a 40.000 ____
- 5.4. De 41.000 a 50.000 ____
- 5.5. Más de 50.000 ____

6. ¿Conoce alguna dificultad para la venta de calzado?

- 6.1. Si ____
- 6.2. No ____

Si su respuesta es afirmativa, por favor de especificar cuales, marque las que más se acerquen a la realidad.

- Transporte no eficiente ____
- Impuestos altos ____
- Inseguridad ____

7. ¿Considera que el diseño del calzado es aceptable en el mercado?

- 7.1. Si ____
- 7.2. No ____

Porque

8. ¿Cómo se fijan los precios del producto fabricado?

- 8.1. Competencia ____
- 8.2. Costos de producción ____
- 8.3. Imposición de los productores mayoristas ____
- 8.4. Otro cual _____

9. Incursionará en nuevos mercados?

- 9.1. Si ____
- 9.2. No ____

Porque

Si la respuesta es afirmativa:

- Hacia donde _____
- Hacia quienes _____

10. ¿Se ve afectado por la competencia?

10.1. Sí _____

10.2. No _____

Si se ha visto afectado por la competencia qué medidas ha tomado para contrarrestar este suceso:

- Bajar los precios de las mercancías ____
- Promociones ____
- Publicidad ____
- Otros cuales _____

CAPITULO IV

NIVEL DE ASOCIATIVIDAD

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores?

BUENA REGULAR MAL

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

SI NO

Si su respuesta fue NO diga el Por Qué?

3. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?

SI NO

POR QUE

4. Se encuentra usted satisfecho con la relación precio-cantidad?

SI NO

POR QUE

5. Se encuentra usted satisfecho con la relación precio-calidad?

SI NO

POR QUE

6. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

POSITIVA NEGATIVA

7. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

8. ¿Cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

SI NO

POR QUE

9. ¿Cómo es su relación con sus competidores?

BUENA REGULAR MALA

10. ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

SI NO

POR
QUE _____

11. ¿Está usted conforme con la rentabilidad de su negocio?

SI NO

POR
QUE _____

12. ¿Es la esperada?

SI NO

POR
QUE _____

13. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

SI NO

POR
QUE _____

Gracias por su valiosa colaboración

Encuestador: _____

Anexo 2: ANALISIS ESTRUCTURAL

Final Micmac report PROYECTO CALZADO

SUMMARY

I.	Variables presentation	71
1.	List of variables	71
2.	Variable description	72
1.	Debil posicion competitiva (COMPETITIV)	72
2.	Deficientes procesos productivos (PROCESOS).....	72
3.	Deficiencias en el proceso de montaje o solado. (MONTAJE)	72
4.	Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje. (DEFICIENCI)	72
5.	Baja calidad de materias primas e insumos (Calidad)	72
6.	Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas (Pegantes).....	72
7.	Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo)	73
8.	Desconocimiento sobre la importancia de la utilización de los empaques (Empaque).....	73
9.	Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad).....	73
10.	En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales (Diseño) 73	
11.	No se percibe el diseño como elemento diferenciador (Innovacion).....	73
12.	Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado (Tendencias) ..	73
13.	Débil organización productiva y la gestión empresarial (Gestión Ad).....	74
14.	Deficientes condiciones laborales (Condicione).....	74
15.	Baja planeación y organización administrativa (F. activas)	74
16.	El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico (C. empiric) 74	
17.	Escaza oferta de cursos de formación (Capacitaci)	74
18.	Escasos modelos administrativos y contables (Modelos ad)	74
19.	Deficientes sistemas contable (S. contabl)	75
20.	Deficiente gestión del proceso productivo (G. product).....	75
21.	Escasos métodos y sistemas de trabajo (Métodos)	75
22.	Deficiente distribución de la planta de producción (Distribuci).....	75
23.	Escasa oferta de cursos de formación (cursos)	75
24.	Baja cobertura del mercado (mercados)	75
25.	Baja calidad del producto (calidad)	76
26.	Escasa promoción y publicidad del producto (promocion)	76
27.	Débil imagen corporativa de las microempresas de calzado (imagen).....	76
28.	Bajo precio del producto (precios).....	76
29.	Nula participación en eventos que promocion y en posicionen el calzado de las microempresas del municipio. (eventos)	76
30.	Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado. (Asociativi)	76
31.	Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición. (Mercado).....	77
32.	Escasa comunicación entre los microempresarios. (Comunicaci).....	77
33.	Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado. (Experienci).....	77
34.	Marcado individualismo. (Individual)	77

35.	Altos costos de producción (Costos)	77
36.	Bajo rendimiento productivo (Rendimient).....	77
37.	Subsector atomizado y poco cohesionado. (Subsector).....	78
38.	Baja contribución al desarrollo económico, local y regional (Contribuci).....	78
39.	Reducidos ingresos por concepto de ventas (ingresos)	78
40.	Clientes poco satisfechos (clientes)	78
41.	Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionam)	78
42.	Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y de desarrollo tecnológico. (modernizac).....	78
II.	The Matrices of the Entries	79
1.	Matrix of Direct Influences (MDI).....	79

I. VARIABLES PRESENTATION

1. LIST OF VARIABLES

1. Débil posición competitiva (COMPETITIV)
2. Deficientes procesos productivos (PROCESOS)
3. Deficiencias en el proceso de montaje o solado. (MONTAJE)
4. Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje. (DEFICIENCI)
5. Baja calidad de materias primas e insumos (Calidad)
6. Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas (Pegantes)
7. Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo)
8. Desconocimiento sobre la importancia de la utilización de los empaques (Empaque)
9. Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad)
10. En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales (Diseño)
11. No se percibe el diseño como elemento diferenciador (Innovación)
12. Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado (Tendencias)
13. Débil organización productiva y la gestión empresarial (Gestión Ad)
14. Deficientes condiciones laborales (Condición)
15. Baja planeación y organización administrativa (F. activas)
16. El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico (C. empíric)
17. Escasa oferta de cursos de formación (Capacitación)
18. Escasos modelos administrativos y contables (Modelos ad)
19. Deficientes sistemas contables (S. contabl)
20. Deficiente gestión del proceso productivo (G. product)
21. Escasos métodos y sistemas de trabajo (Métodos)
22. Deficiente distribución de la planta de producción (Distribución)
23. Escasa oferta de cursos de formación (cursos)
24. Baja cobertura del mercado (mercados)
25. Baja calidad del producto (calidad)
26. Escasa promoción y publicidad del producto (promoción)
27. Débil imagen corporativa de las microempresas de calzado (imagen)
28. Bajo precio del producto (precios)
29. Nula participación en eventos que promocionan y posicionan el calzado de las microempresas del municipio. (eventos)
30. Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado. (Asociatividad)
31. Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición. (Mercado)
32. Escasa comunicación entre los microempresarios. (Comunicación)
33. Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado. (Experiencia)
34. Mercado individualismo. (Individual)
35. Altos costos de producción (Costos)
36. Bajo rendimiento productivo (Rendimiento)
37. Subsector atomizado y poco cohesionado. (Subsector)
38. Baja contribución al desarrollo económico, local y regional (Contribución)
39. Reducidos ingresos por concepto de ventas (ingresos)
40. Clientes poco satisfechos (clientes)
41. Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionamiento)
42. Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y de desarrollo tecnológico. (modernización)

2. VARIABLE DESCRIPTION

1. Debil posicion competitiva (COMPETITIV)

Description:

los productores de calzado del municipio de La Union tienen una posición competitiva baja debido a que no cumplen con los requerimientos administrativos y productivos para tener una mayor cobertura en el mercado

Theme:

ECONOMICO

2. Deficientes procesos productivos (PROCESOS)

Description:

Los procesos productivos realizados en los talleres de Zapateria del municipio son deficientes ya que no se cuenta con la maquinaria adecuada para realizar un proceso eficiente y de calidad. Además la producción se realiza sin ningún conocimiento técnico.

Theme:

TECNOLOGICO

3. Deficiencias en el proceso de montaje o solado. (MONTAJE)

Description:

En los talleres de calzado del municipio de la union se trabaja con suelas y pegantes de baja calidad. además la formación que reciben los soladores es baja, esto ha provocado deficiencias en el pegado del zapato.

Theme:

ECONOMICO

4. Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje. (DEFICIENCIA)

Description:

En los talleres de calzado para realizar el empaque de los zapatos utilizan bolsas plásticas las cuales sufren deterioro físico al ser transportadas, además, de su mala presentación.

Theme:

SOCIAL

5. Baja calidad de materias primas e insumos (Calidad)

Description:

En los talleres de calzado las materias primas e insumos empleados en la elaboración del calzado son de baja calidad.

Theme:

ECONOMICO

6. Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas (Pegantes)

Description:

Los fabricantes del calzado realizan una mala utilización tanto de los pegantes como de las suelas, esto provoca deficiencias en el zapato, haciendo que estos se despeguen con mayor facilidad.

Theme:

SOCIAL

7. Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo)

Description:

Los productores de calzado del municipio se remiten a copias de revistas o catalogos para el diseño del calzado y no tiene en cuenta nuevos estilos y preferencias de los clientes.

Theme:

ECONOMICO

8. Desconocimiento sobre la importancia de la utilización de los empaques (Empaque)

Description:

los productores de calzado no conocen la importancia del empaque que utilizan para la presentacion y proteccion del producto.

Theme:

SOCIAL

9. Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad)

Description:

Los productores de calzado del municipio de la union para el diseño de sus productos , se remiten a copias de revistas y no se dedican a realizar diseños exclusivos.

Theme:

ECONOMICO

10. En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales (Diseño)

Description:

Para la produccion del calzado, los productores solo se utilizan cuero, pero este en poca medida.

Theme:

ECONOMICO

11. No se percibe el diseño como elemento diferenciador (Innovacion)

Description:

Los productores de calzado no implementan diseños innovadores que les permita abarcar nuevos mercados.

Theme:

SOCIAL

12. Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado (Tendencias)

Description:

En el sector calzado del municipio de la Unión implementan diseños que no van acorde a las tendencias actuales, es decir no estan con la moda que exige el cliente.

Theme:

TECNOLOGICO

13. Débil organización productiva y la gestión empresarial (Gestión Ad)

Description:

Los microempresarios desconocen el manejo correcto de los negocios, sus conocimientos son escasos en cuanto a conceptos y aplicación de funciones administrativas y plataforma estratégica, para gerenciar su taller con éxito

Theme:

CULTURAL

14. Deficientes condiciones laborales (Condición)

Description:

Deficientes condiciones de trabajo ya que no se cuenta con un lugar adecuado para trabajar

Theme:

CULTURAL

15. Baja planeación y organización administrativa (F. activas)

Description:

El sector se requiere de una planeación realizada a partir de un direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Política, Valores), con el cual el sector no se encuentra familiarizado

Theme:

SOCIAL

16. El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico (C. empiric)

Description:

Los conocimientos que tiene los propietarios tanto de procesos productivos como la misma manera de gestionar su negocio son conocimientos empíricos y aunque no es que sea del todo equivocada si se necesita de conocimientos técnicos que desarrollen las capacidades y técnicas del talento humano.

Theme:

SOCIAL

17. Escasa oferta de cursos de formación (Capacitación)

Description:

Los microempresarios inscritos en la cámara de comercio no han realizado ninguna gestión en materia de capacitación a los empleados, esto dado en algunos casos por la arrogancia de algunos de ellos que no permiten nuevos conocimientos en los procesos de producción es así como los empleados o trabajadores no han recibido ninguna clase de capacitaciones por otras entidades, como lo se lo menciona anteriormente sus conocimientos son empíricos

Theme:

SOCIAL

18. Escasos modelos administrativos y contables (Modelos ad)

Description:

Los talleres de calzado no cuentan con modelos administrativos para administrar sus negocios ni tampoco se realizan los estados financieros correspondientes a sus ventas.

Theme:

ECONOMICO

19. Deficientes sistemas contable (S. contabl)

Description:

Las microempresas no cuentan con sistemas de contabilidad para llevar a cabo la contabilidad de sus ventas y producción.

Theme:

ECONOMICO

20. Deficiente gestión del proceso productivo (G. product)

Description:

No cuentan con planes de prevención para aprovechar la capacidad de la maquinaria.

Theme:

ECONOMICO

21. Escasos métodos y sistemas de trabajo (Métodos)

Description:

No se analizan los sistemas de procesos de información, los métodos, sus costos y su eficacia, de tal forma que su relación con el total de las operaciones de la empresa pueda ser determinado.

Theme:

ECONOMICO

22. Deficiente distribución de la planta de producción (Distribuci)

Description:

las instalaciones generalmente están ubicadas en la misma vivienda y los espacios son muy reducidos y no tienen la suficiente ventilación que permita airear el lugar de trabajo lo cual es muy necesario porque se utilizan diferentes tipos de pegantes

Theme:

ECONOMICO

23. Escasa oferta de cursos de formación (cursos)

Description:

En el municipio de La Union no se cuenta con oportunidades de formación para los productores de calzado, debido a que la mayoría de los cursos ofrecidos tienen costo y los zapateros no pueden cubrir dicho costo.

Theme:

POLITICO

24. Baja cobertura del mercado (mercados)

Description:

Como la producción de calzado en La Union es de forma artesanal, los talleres solo dan abasto para un mercado regional, además de que hay poco apoyo por parte de las entidades públicas.

Theme:

POLITICO

25. Baja calidad del producto (calidad)

Description:

la produccion de calzado se realiza de manera artesanal por lo cula la calidad del producto es muy baja lo que impide abrir nuevos mercados y ser mas competitivos empresarialmente.

Theme:

ECONOMICO

26. Escasa promoción y publicidad del producto (promocion)

Description:

Poco acceso a medios publicitarios que generen mayor conocimieto del producto.

Theme:

ECONOMICO

27. Débil imagen corporativa de las microempresas de calzado (imagen)

Description:

Los talleres de calzado del municipio de la Union no cuentan con el diseño de una imagen corporativa, es decir no tiene una mision y vision clara que les permita saber hacia donde quieren ir y que es lo que quieren conseguir.

Theme:

ECONOMICO

28. Bajo precio del producto (precios)

Description:

Por la alta competencia que se presenta en el municipio los zapateros se han visto obligados a vender sus productos a un margen de iprecios menor al esperado.

Theme:

ECONOMICO

29. Nula participación en eventos que promocion y en posicionen el calzado de las microempresas del municipio. (eventos)

Description:

la exhibicion del calzado del municipio en eventos como ferias y otros es nula, debido a que la organización administrativa de los talleres no permite asisitir a este tipo de eventos

Theme:

SOCIAL

30. Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado. (Asociativi)

Description:

El subsector calzado no presenta habilidades ni actitudes para generar asociatividad que les permita realizar negociaciones y compras conjuntas que beneficien a todos los productores de calzado.

Theme:

SOCIAL

31. Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición. (Mercado)

Description:

Los productores de calzado compiten de manera desleal puesto que bajan los precios incluso a precios de costo impidiendo obtener un margen de rentabilidad y por tanto una buena productividad del negocio.

Theme:

ECONOMICO

32. Escasa comunicación entre los microempresarios. (Comunicaci)

Description:

Los productores de calzado no comparten información de ningún tipo con sus competidores ni realizan acuerdos o negociaciones que vayan en mejora de la actividad productiva.

Theme:

SOCIAL

33. Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado. (Experienci)

Description:

Las experiencias anteriores de posible asociatividad no han funcionado principalmente porque no se han adquirido compromisos y se sigue mostrando individualismo.

Theme:

SOCIAL

34. Marcado individualismo. (Individual)

Description:

Los productores de calzado del municipio prefieren reducir su rentabilidad bajando los precios del producto antes de cooperar y generar habilidades asociativas que vayan en beneficio de todo el subsector.

Theme:

SOCIAL

35. Altos costos de producción (Costos)

Description:

Los productores de calzado adquieren las materias primas e insumos al por menor, esto hace que los costos de producción cada vez se incrementen en grandes porcentajes.

Theme:

ECONOMICO

36. Bajo rendimiento productivo (Rendimient)

Description:

Los productores de calzado para realizar la producción utilizan maquinaria obsoleta las cuales hacen que el rendimiento de la producción sea bajo y no puedan cubrir totalmente las necesidades de mercado hacia donde dirigen sus productos.

Theme:

TECNOLOGICO

37. Subsector atomizado y poco cohesionado. (Subsector)

Description:

Cada productor de calzado actúa de forma individualista ante posibles negociaciones con proveedores y no piensan en la asociación para posibilitar la creación de alianzas fortalezcan el subsector .

Theme:

SOCIAL

38. Baja contribución al desarrollo económico, local y regional (Contribuci)

Description:

debido a los diferentes problemas que se presentan en el subsector calzado, no se permite un crecimiento como también dinamizar económicamente al municipio mediante una actividad que sea altamente productiva.

Theme:

ECONOMICO

39. Reducidos ingresos por concepto de ventas (ingresos)

Description:

debido a la competencia desleal que se presenta en este sector los ingresos se han visto reducidos

Theme:

ECONOMICO

40. Clientes poco satisfechos (clientes)

Description:

los clientes se encuentran insatisfechos por localidad del producto ya que los insumos empleados no son de muy buena calidad

Theme:

SOCIAL

41. Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionam)

Description:

la poca publicidad y el no contar con una marca que se identifique a generado un bajoposicionamiento

Theme:

ECONOMICO

42. Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y de desarrollo tecnológico. (modernizac)

Description:

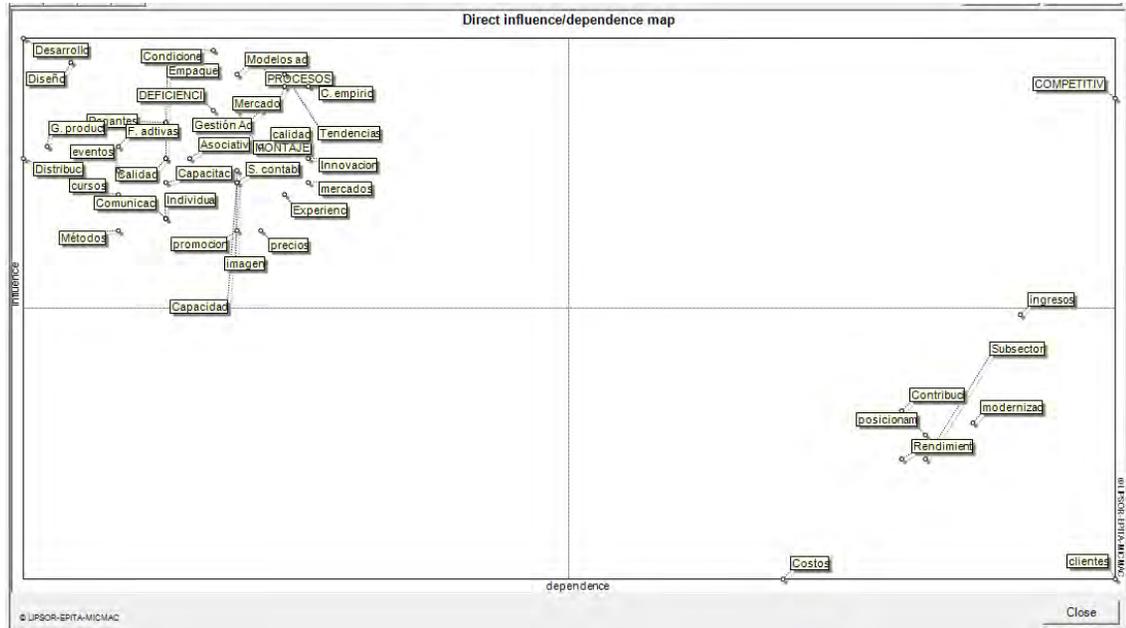
los microempresarios al no contar con la adecuada educación presentan dificultades en lograr modernizar su producto y además el desconocimiento a llevado a un atraso en desarrollo tecnologico

Theme:

II. THE MATRICES OF THE ENTRIES

1. MATRIX OF DIRECT INFLUENCES (MDI)

The Matrix of Direct Influence (MDI) describes the relations of direct influences between the variables defining the system.



ANEXO 3 : MATRIZ DE MARCO LOGICO:

MARCO LÓGICO DE INTERVENCIÓN				
	Lógica de Intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes y medios de verificación	Hipótesis
fin	<i>Aumentar la contribución del subsector calzado al desarrollo económico local y regional</i>	<i>Ciencia y Tecnología - Inversión en Investigación y Desarrollo (% del PIB)</i>	<i>Informe final de ejecución del proyecto - Resultado de encuesta a los beneficiarios - Resultados de la evaluación del cierre del proyecto.</i>	<i>Las autoridades locales consideran el desarrollo del subsector calzado como prioritario e implementan acciones para su consolidación económica posterior a la acción.</i>
Objetivo general	MEJORADA LA POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO	<i>Reducción de Costos de Producción= Costos actuales – Costos esperados</i> <i>Aumento Volumen de Ventas= Ventas Actuales – Ventas esperadas</i>	<i>Informes de avance y final de ejecución del proyecto - Resultados de la evaluación de cierre del proyecto.</i>	<i>Hipótesis de OE: El Gobierno Nacional fortalece su política nacional de mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes, ampliando y democratizando los mecanismos de apoyo.</i>
objetivo específico	OE4. Mejorar la capacidad de gestión comercial.	Indicador de proceso: productos con cadenas establecidas formula = $C \text{ Pce} * 100 / \text{Tp}$ unidad porcentaje Indicador de gestión: informe de seguimiento realizado, formula = Sumatoria de informes realizados, unidad numero	Informes de avance de ejecución del proyecto. Material gráfico desarrollado.	Los beneficiarios del proyecto permanecen motivados y participan activamente de las acciones emprendidas.
RESULTADOS ESPERADOS	Lógica de Intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes y medios de verificación	hipotesis
A4	Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.	Indicador de proceso: productos con cadenas establecidas formula = $C \text{ Pce} * 100 / \text{Tp}$ unidad porcentaje Indicador de gestión: informe de seguimiento realizado, formula = Sumatoria de informes realizados, unidad numero	informaes de avances de ejecución del proyecto.	Los beneficiarios del proyecto permanecen motivados y participan activamente de las acciones emprendidas.
ACTIVIDADES	Lógica de Intervención			
	<i>Gastos de interventoria</i>			
	<i>Gestión del Proyecto</i>			
	<i>A4.1. Asistencia y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la identidad o imagen corporativa de cada microempresa y el diseño y adopción de una marca territorial común.</i>			
	<i>A4.2. Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de negociación y ventas, atención al cliente y servicio al cliente.</i>			
	<i>A4.3. Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de participación en eventos comerciales, exhibición de productos, diseño y elaboración de estante para la promoción de productos.</i>			
	<i>A4.4. Participación del colectivo de microempresarios en un evento comercial de trascendencia nacional, a fin de que les permita compararse con el resto de productores.</i>			

ANEXO 4: PRESUPUESTO:

ACTIVIDADES	mano de obra calificada	mano de obra no calificada	materiales y equipo	maquinaria y equipo	construcciones o edificaciones	transporte	servicios domiciliares	otros servicios	terrenos	mantenimiento	otros gastos generales	TOTAL INVERSIÓN
Gastos de interventoría								6.820.024				6.820.024,13
Gestión del Proyecto											12.168.437	12.168.436,69
A4.1. Asistencia y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la identidad o imagen corporativa de cada microempresa y el diseño y adopción de una marca territorial común.	10.500.000	0	23.553.330	0	0	420.000	0	12.500.000	0	0	450.000	47.423.330,00
A4.2. Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de negociación y ventas, atención al cliente y servicio al cliente.	14.000.000	0	166.665	0	0	480.000	0	12.000.000	0	0	766.665	27.413.330,00
A4.3. Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de participación en eventos comerciales, exhibición de productos, diseño y elaboración de estante para la promoción de productos.	14.000.000	0	166.665	0	0	540.000	0	9.600.000	0	0	766.665	25.073.330,00
A4.4. Participación del colectivo de microempresarios en un evento comercial de trascendencia nacional, a fin de que les permita compararse con el resto de productores.	14.000.000	0	166.665	0	0	720.000	0	9.600.000	0	0	5.766.665	30.253.330,00
	52500000	0	24053325	0	0	2160000	0	50520024,1	0	0	19918431,69	149151781

Anexo 5: Análisis De Participantes.

		ANÁLISIS DE PARTICIPACION		ACTORES							
		BENEFICIARIOS									
		DIRECTOS	INDIRECTOS	COOPERANTES				EXCLUIDOS Y/O PERJUDICADOS			
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES	Productores de calzado	1500 empleados de los talleres de la zapatería	Alcaldía del municipio de La Unión	Gobernación del departamento de Nariño	camara de comercio	SENA	centro de desarrollo tecnologico (Acicam)	Ministerio de comercio industria y turismo	productores no vinculados al proyecto de calzado	productores de calzado de otros departamentos	
INTERESES	mejorar la capacidad productiva e ingresos	mejorar los ingresos	fomento y fortalecimiento de la industria zapatera	fortalecimiento de la industria zapatera	fomentar el desarrollo empresarial mediante el fortalecimiento de la empresa y la competitividad regional	fortalecimiento del sector calzado mediante la capacitacion gratuita del personal.	Promover y representar los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación	Apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, y servicios de las regiones del país	ser vinculado al proyecto	expandirse en el mercado nacional	
MOTIVOS	mejorar sus condiciones de vida	mejorar condiciones de vida	mejorar la competitividad de la industria zapatera	fortalecer el desarrollo de la industria zapatera	contribuir al desarrollo de las microempresas	Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.	mejoramiento de la productividad y competitividad.	mejorar la posición competitiva de las micro y grandes empresas, al igual que su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado	mejorar la competitividad	mejorar el nivel de ingresos	
NECESIDADES	escasos ingresos de los productores de calzado	deficientes condiciones laborales	insuficientes acciones para fortalecer la industria del calzado	escasa priorización de la industria zapatera	debil desarrollo empresarial	baja capacitacion en los municipios	baja participación de empresas informales dedicadas a la producción de calzado	baja presencia de los microempresarios del calzado en el mercado nacional	bajos ingresos de los productores	bajos ingresos de los productores	
EXPECTATIVAS	mejorar significativamente la calidad de vida	mejorar la situación laboral	disminuir la tasa de desempleo	convertir la industria zapatera en un factor estrategico del desarrollo regional	fortalecer las capacidades de las entidades	fortalecer las capacidades técnicas de los productores de calzado del municipio de La Unión	fortalecer el nivel comercial y administrativo de los productores de calzado	Consolidar la presencia de los empresarios en el mercado nacional y en los mercados internacionales, contribuyendo a mejorar el posicionamiento internacional de Colombia en el mundo	mejorar las condiciones de vida	mejorar las condiciones de vida	
ACTITUDES	activa, propositiva, participativa, colaborativa, asociativa	proactividad, propositivas, colaboradoras	participativos, proactiva, propositiva, colaborativa motivacion al emprendimiento	proactiva, propositiva, colaborativa	participativo, propositivo, colaborativo	participativa, proactiva, colaborativa, motivacion al emprendimiento	colaborativo, participativo, proactivo	participativa, proactiva, colaborativo	asociatividad, compromiso proactivo, participativo, colaborativo	proactivo, participativo, asociatividad	
APTITUDES	técnica, física, intelectual	técnica, físico, intelectual	intelectual, técnica	intelectual, técnica	intelectual	técnica, intelectual	técnica, intelectual	intelectual	técnica físico intelectual	técnico, físico, intelectual	
ACTOR CLAVE	representante visible de grupo	representante visible de los empleados	alcalde, municipio de La Unión	gobernador de Nariño	coordinadora camara de comercio sede La Unión	coordinador SENA	director Acicam	director ministerio de comercio, industria y turismo	represente de productores de calzado no vinculados	representante de cada una de las fabricas de calzado	
POTENCIALIDADES	alcanzar altos niveles de competitividad	mejorar la competitividad y productividad del sector	mejorar la competitividad de la industria zapatera	fomentar politicas para el desarrollo de la industria zapatera	formalización de la industria zapatera	incrementar el nivel técnico y profesional de los microempresarios del calzado	alcanzar altos niveles de competitividad	fortalecimiento de las micro, medianas y grandes empresas para una mayor nivel competitivo en el sector	incrementar los indices de competitividad	incrementar la competitividad en el sector	
LIMITACIONES	escasa concertación entre productores de calzado	escaso conocimiento técnico	deficiente formulación de proyectos	en el plan de desarrollo departamental no se encuentra como prioritario	disponibilidad presupuestal	baja participación en los cursos ofrecidos	alta entrada de calzado de mercados internacionales	bajo nivel de comercialización	no estar registrados ante la camara de comercio	no pertenecer a la sociedad del departamento de Nariño	

Proyecto



Mejoramiento y ampliación de posibilidades de accesos a nuevos mercados estables y lucrativos La Unión, Nariño, Occidente

Código BPIN:

Impreso el 3 de marzo de 2014

Datos del Formulador

Tipo de documento:	Cedula de Ciudadania	No. Documento:	1089482824
Nombres:	Jaider	Apellidos:	Martinez
Cargo:	CoInvestigador		
Telefonos:	3147267857		
Entidad:	Universidad de Nariño		
E-mail:	j.andre0903qqmail.com		

Módulo de identificación del problema o necesidad

1. Contribución a la política pública

Plan del PND

(2010-2014) Prosperidad para Todos

Programa del PND

12102. Estimulación del desarrollo empresarial

Indicador de seguimiento al PND

Ciencia y Tecnología - Inversión en Investigación y Desarrollo (% del PIB)

Unidad de medida

Porcentaje

Meta

0,35

Plan de Desarrollo Departamental o Sectorial

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL " NARIÑO MEJOR" 2012-2015

Programa del Plan desarrollo Departamental o Sectorial

Programa 2; desarrollo productivo (ver pág. 166)

Plan de Desarrollo Distrital o Municipal

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL LA UNION NARIÑO "LA UNION "UN CAMBIO RADICAL" 2012-2015.

Programa del Plan desarrollo Distrital o Municipal

Desarrollo económico: sector empleo y desarrollo económico (ver pág. 92)

Módulo de identificación del problema o necesidad

2. Identificación y descripción del problema

Problema Central

La débil posición competitiva del subsector calzado en el municipio de la Unión.

Descripción de la situación existente

En la actualidad las microempresas de calzado presentes en el Municipio de la Unión realizan la elaboración del calzado de forma artesanal ya que no cuentan con la maquinaria adecuada para la producción, que les permitan fabricar un producto de excelente calidad e innovador que guste al cliente, así como tampoco se cuenta con un personal especializado que permita realizar los procesos productivos de una forma eficiente, sumado a esto los productores de calzado no se encuentran debidamente formalizados ni agremiados, lo que ha dificultado su desarrollo y aumento de la competitividad empresarial en el subsector.

Magnitud actual

Los 47 productores tienen una productividad aproximada de 496 pares de zapatos mensual en promedio. A nivel nacional la demanda es de 49 millones de pares.

Módulo de identificación del problema o necesidad

2.1 Identificación y descripción del problema

Causas que generan el problema

Tipo: Directa

Baja cobertura de mercado.

Bajo nivel de asociatividad

Débil organización productiva y gestión empresarial.

Deficientes procesos productivos.

Tipo: Indirecta

Escasa comunicación entre los microempresarios.

Las pocas experiencias de asociatividad existentes han fracasado
Marcado individualismo
Baja calidad del producto
Bajo precio del producto
Escasa promoción y publicidad
Nula participación en eventos comerciales
Débil imagen corporativa.
Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición.
Escasa oferta de cursos de formación.
Baja planeación y organización administrativa
Deficientes sistemas contable
El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico
Escasos modelos administrativos y contables
Escasos métodos y sistemas de trabajo
Deficiente distribución de la planta de producción
Deficientes condiciones laborales del proceso productivo
Deficiente gestión del proceso productivo
Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado
Los diseños actuales son fieles copias de revistas y catálogos
No se percibe el diseño como un elemento diferenciador
En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales

Escasa capacidad de innovación en diseño

Los empaques no presentan la protección adecuada para el producto

Desconocimiento de la importancia de los empaques

Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje

Baja calidad de materias primas e insumos empleados

Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas.

Deficiencias en el proceso de montaje o solado

Efectos generados por el problema

Tipo: Directo

Subsector atomizado y poco cohesionado

Altos costos de producción.

Reducidos ingresos por concepto de ventas.

Bajo rendimiento productivo

Clientes poco satisfechos.

Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto.

Baja contribución al desarrollo económico, local y regional.

Tipo: Indirecto

Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y desarrollo tecnológico.

Módulo de identificación del problema o necesidad

4. Población afectada y objetivo del problema

Personas Afectadas

Número de personas Afectadas

70

Fuente de información

Censo Investigadores

Región	Departamento	Municipio	Centro poblado	Resguardo	Específica
Occidente	Nariño	La Unión	Cabecera Municipal		El Municipio de La Unión Nariño perteneciente a la Subregión del Juanambú se ubica al Nor-Occidente del departamento, a 92 Km de la capital, con una extensión de 147 Km ² , que corresponden al 0.44% del departamento. 1° 26' 06" de Latitud Norte y a 77° 80' 15" de longitud Oeste de Greenwich.

Personas Objetivo

Número de personas Objetivo

47

Fuente de información

Camara de Comercio de Pasto

Región	Departamento	Municipio	Centro poblado	Resguardo	Específica
Occidente	Nariño	La Unión	Cabecera Municipal		47 talleres ubicados en la zona urbana del municipio de la Unión.

Módulo de identificación del problema o necesidad

4.1 Población afectada y objetivo del problema

Características demográficas de la población

Clasificación	Detalle	Numero de Personas	Fuente de Informacion
Género	Hombre	5620	DANE
Género	Mujer	5320	DANE
Edad (años)	0 - 6	0	
Edad (años)	7 - 14	0	
Edad (años)	15 - 17	0	
Edad (años)	18 - 26	4034	DANE
Edad (años)	27 - 59	0	
Edad (años)	60 en adelante	0	
Grupos Étnicos	Indígenas	0	
Grupos Étnicos	Afrocolombianos	0	
Grupos Étnicos	ROM	0	
Población Vulnerable	Desplazados	0	
Población Vulnerable	Discapacitados	0	
Población Vulnerable	Pobres Extremos	0	

Módulo de identificación del problema o necesidad

5. Objetivo - Propósito

Objetivo General - Propósito

Mejorar la posición competitiva del subsector calzado del municipio de la Unión.

Indicadores que miden el objetivo general

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Meta
Aumento de Volumen de Ventas	Porcentaje	15

Indicadores que miden el objetivo general

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Meta
Reducción de costos de producción	Porcentaje	10

Objetivo Especificos

Mejorar la comunicación entre empresarios
Los microempresarios le apuestan a un nuevo esquema de asociatividad
Establecer un modelo de cooperación interempresarial
Mejorar la capacidad de gestion comercial
Mejorar la calidad del producto
Precio del producto competitivo
Mejorar la promoción y publicidad
Aumentar la participación en eventos comerciales
Fortalecer la imagen corporativa
Establecer acuerdos de cooperación interempresarial
Fomentar el nivel de asociatividad empresarial
Fortalecer la oferta de recursos de formación

Mejorar la planeación y organización administrativa

Fortalecer el sistema contable

Adquirir habilidades para que el microempresario gestione su negocio

Fortalecer los modelos administrativos y contables

Mejorar los métodos y sistemas de trabajo

Mejorar la distribución de la planta de producción

Mejorar las condiciones laborales del proceso productivo

Optimizar la gestión del proceso productivo

Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial

Apropiar el conocimiento a las nuevas tendencias de la moda del mercado

Implementar diseños propios

Percibir el diseño como elemento diferenciador

Establecer el diseño de la mezcla de cuero con otros materiales

Aumentar la capacidad de innovación en diseño

Adecuada protección en el producto

Adecuar el conocimiento acerca de la importancia de los empaques

Mejorar el proceso de empaque y embalaje

Mejorar la calidad de materias primas e insumos empleados

Apropiar el conocimiento para el uso de pegantes y suelas

Mejorar el proceso de montaje o solado

Procesos productivos optimizados

Módulo de Preparación de la alternativa de solución

1. Descripción de la alternativa

Alternativa

Mejorar la capacidad de gestión comercial

Año inicio: 2014

Año final: 2018

Descripción de la alternativa

Las empresas del sector calzado utilizan como principal medio de comercialización de sus productos los vendedores, seguido del punto de fábrica situación generada por que la actividad de estas empresas consiste en primer lugar en realizar diseños de acuerdo con las Tendencias del mercado o copias de marcas reconocidas y revistas encontrando en los vendedores la mejor forma de hacer llegar sus productos a los clientes potenciales, asegurando un mayor cubrimiento del mercado al cual están dirigidos y a su vez permitiéndoles tener una mayor percepción de la aceptación que tienen sus productos, llevándolos a ser un poco más productivos a través de un enfoque basado en las necesidades y requerimientos del cliente. Pero a pesar de esto no se ha logrado incursionar en otros tipos de mercados en los cuales se podría lograr unos mayores beneficios, que brinden al productor un mayor margen de utilidad y por ende una mayor capacidad productiva, pero esto sería posible de realizar si las microempresas de este sector desarrollaran una imagen corporativa acorde con este tipo de actividad, que logren impactar al consumidor, puesto que al tener un nombre, marca y un logo que los identifique sería más fácil lograr acceder a nuevas plazas en los cuales se podría llegar a la fidelización de clientes y el posicionamiento de los zapatos producidos en la unión Nariño y que además sea posible desarrollar diseños exclusivos que vayan acordes con las tendencias del mercado.

el poco nivel de conocimiento o educativo no ha permitido que ellos miren más allá de su horizonte es decir no han podido entender que para permanecer en el mercado es necesario adaptarse a la evolución de los medios de información como lo es el Internet entre otros Estas empresas no identifican que la creación de una página en Internet les traería muchos beneficios ya que a través de este medio se logra un mayor nivel competitivo y por ende más productivo.

Módulo de Preparación de la alternativa de solución

3. Capacidad y beneficiarios

Alternativa:

Mejorar la capacidad de gestión comercial

3.1 Capacidad Generada

La capacidad de producción de zapatos al año

Unidad de medida

Total Capacidad generada

Número

55081

3.2 Beneficiarios

Número de beneficiarios

47

Módulo de Preparación de la alternativa de solución

4. Localización

Alternativa

Mejorar la capacidad de gestión comercial

Geográficamente

Región	Departamento	Municipio	Centro - Poblado	Localización	Resguardo
Occidente	Nariño	La Unión	Cabecera Municipal	Zona Urbana	

Factores que determinan la localización

Aspectos administrativos y políticos

Cercanía a la población objetivo

Cercanía de fuentes de abastecimiento

Costo y disponibilidad de terrenos

Disponibilidad de servicios públicos domiciliarios (Agua, energía y otros)

Disponibilidad y costo de mano de obra

Módulo de Preparación de la alternativa de solución

5 - Estudio Ambiental

Alternativa

Mejorar la capacidad de gestion comercial

Estudios requeridos

Estudio	Se requiere
Licencia Ambiental	NO
Diagnóstico ambiental	NO
Plan de manejo ambiental	NO
Otros permisos ambientales	NO

Módulo de Preparación de la alternativa de solución

7 - Costos del proyecto

Alternativa

Mejorar la capacidad de gestion comercial

Relación Objetivos - Productos - Actividades

Objetivos	Productos	Actividades	
Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	Asesoría y acompañamiento psicosocial para el desarrollo de la autonomía, liderazgo, participación, trabajo en equipo y toma de decisiones.	
		Diseño e implementación de acuerdos de compras y ventas conjuntas.	
		Diseño e implementación de una red de comunicación e información entre microempresarios locales con proveedores locales y nacionales de materias primas e insumos, distribuidores de calzado, gremios y organizaciones del subsector calzado a nivel nacional e instituciones de apoyo públicas y privadas.	
		Diseño, implementación y operación de un fondo de ahorro solidario para la financiación de iniciativas empresariales.	
		Estructuración de una alianza entre microempresarios e almacenes del área de influencia para la provisión de calzado deportivo.	

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	Implementación de un Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - PRODES de calzado como estrategia asociativa y de gestión.		
		Realización de mesas de negociación entre productores locales, proveedores de materias primas e insumos y distribuidores locales de calzado.		
		Realización de un taller de motivación empresarial I		
		Realización de un taller de motivación empresarial II.		
Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial	Fortalecida la organización productiva y la gestión empresarial de las unidades productivas de calzado.	Asistencia y acompañamiento técnico para el aumento de la productividad de las unidades productivas.		

Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial	Fortalecida la organización productiva y la gestión empresarial de las unidades productivas de calzado.	Asistencia y acompañamiento técnico para el desarrollo de un modelo gerencial sencillo y práctico.	
		Capacitación en mantenimiento y reparación de equipos de producción.	
Mejorar la capacidad de gestión comercial	Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.	Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de negociación y ventas, atención al cliente y servicio al cliente.	
		Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de participación en eventos comerciales, exhibición de productos, diseño y elaboración de estante para la promoción de productos.	
		Asistencia y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la identidad o imagen corporativa de cada microempresa y el diseño y adopción de una marca territorial común.	

Mejorar la capacidad de gestión comercial	Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.	Gestión del Proyecto	
		Interventoría	
		Participación del colectivo de microempresarios en un evento comercial de trascendencia nacional, a fin de que les permita compararse con el resto de productores.	
Procesos productivos optimizados	Optimizado los procesos productivos críticos identificados	Asesoría y acompañamiento técnico para el desarrollo de empaque, presentación del producto y embalaje del mismo.	
		Asistencia y acompañamiento técnico en gestión de diseño y conceptos de moda y su inserción en el proceso productivo.	

Procesos productivos optimizados	Optimizado los procesos productivos criticos identificados	Asistencia y acompañamiento técnico en selección, aplicación y manejo de adhesivos, materiales para elaboración de suelas y control de la calidad, inspección y ensayos de laboratorio para calzado.	
		Desarrollo de 5 líneas de productos, incluida una línea de calzado Deportivo.	

Relación Productos

Objetivo: Procesos productivos optimizados

Codigo CPC	Nombre del Producto	Unidad	Cantidad
	Optimizado los procesos productivos criticos identificados	Número	47

Objetivo: Fortalecer la organización productiva y la gestion empresarial

Codigo CPC	Nombre del Producto	Unidad	Cantidad
	Fortalecida la organización productiva y la gestión empresarial de las unidades productivas de calzado.	Número	47

Objetivo: Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

Codigo CPC	Nombre del Producto	Unidad	Cantidad

Objetivo: Mejorar la capacidad de gestion comercial

Codigo CPC	Nombre del Producto	Unidad	Cantidad
	Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.	Número	47

Relación de Actividades

Etapa	Año	Codigo - CIU	Nombre de la Actividad	Ruta Critica	Valor
Inversión	2014		Asistencia y acompañamiento técnico en gestión de diseño y conceptos de moda y su inserción en el proceso productivo.	Si	30,237,330
Inversión	2014		Asistencia y acompañamiento técnico en selección, aplicación y manejo de adhesivos, materiales para elaboración de suelas y control de la calidad, inspección y ensayos de laboratorio para calzado.	Si	36,455,330
Inversión	2014		Desarrollo de 5 líneas de productos, incluida una línea de calzado Deportivo.	Si	55,643,330
Inversión	2014		Gestión del Proyecto	Si	12,640,989
Inversión	2014		Interventoria	Si	5,227,326
Inversión	2015		Asesoría y acompañamiento técnico para el desarrollo de empaque, presentación del producto y embalaje del mismo.	Si	22,869,330

Inversión	2015		Asistencia y acompañamiento técnico para el aumento de la productividad de las unidades productivas.	Si	32,475,330
Inversión	2015		Asistencia y acompañamiento técnico para el desarrollo de un modelo gerencial sencillo y práctico.	Si	20,721,330
Inversión	2015		Gestión del Proyecto	Si	12,640,989
Inversión	2015		Interventoría	Si	5,227,326
Inversión	2016		Asesoría y acompañamiento psicosocial para el desarrollo de la autonomía, liderazgo, participación, trabajo en equipo y toma de decisiones.	Si	34,255,830
Inversión	2016		Capacitación en mantenimiento y reparación de equipos de producción.	Si	33,258,660
Inversión	2016		Gestión del Proyecto	Si	12,640,989
Inversión	2016		Interventoría	Si	5,227,326
Inversión	2016		Realización de un taller de motivación empresarial I	Si	25,263,330
Inversión	2017		Asistencia y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de la identidad o imagen corporativa de cada microempresa y el diseño y adopción de una marca territorial común.	Si	47,423,330
Inversión	2017		Diseño e implementación de acuerdos de compras y ventas conjuntas.	Si	25,652,330
Inversión	2017		Diseño e implementación de una red de comunicación e información entre microempresarios locales con proveedores locales y nacionales de materias primas e insumos, distribuidores de calzado, gremios y organizaciones del subsector calzado a nivel nacional e instituciones de apoyo públicas y privadas.	Si	25,652,330
Inversión	2017		Diseño, implementación y operación de un fondo de ahorro solidario para la financiación de iniciativas empresariales.	Si	7,052,830

Inversión	2017		Estructuración de una alianza entre microempresarios e almacenes del área de influencia para la provisión de calzado deportivo.	Si	7,492,830
Inversión	2017		Gestión del Proyecto	Si	12,640,989
Inversión	2017		Implementación de un Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - PRODES de calzado como estrategia asociativa y de gestión.	Si	7,492,830
Inversión	2017		Interventoria	Si	5,227,326
Inversión	2017		Realización de mesas de negociación entre productores locales, proveedores de materias primas e insumos y distribuidores locales de calzado.	Si	25,652,330
Inversión	2017		Realización de un taller de motivación empresarial II.	Si	25,263,330
Inversión	2018		Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de negociación y ventas, atención al cliente y servicio al cliente.	Si	27,413,330
Inversión	2018		Asistencia y acompañamiento técnico en técnicas de participación en eventos comerciales, exhibición de productos, diseño y elaboración de estante para la promoción de productos.	Si	25,073,330
Inversión	2018		Gestión del Proyecto	Si	12,640,989
Inversión	2018		Interventoria	Si	5,227,326
Inversión	2018		Participación del colectivo de microempresarios en un evento comercial de trascendencia nacional, a fin de que les permita compararse con el resto de productores.	Si	30,253,330
Valor Total					634,943,505

Módulo de Preparación de la alternativa de solución

9 - Detalle beneficios e ingresos

Tipo de beneficio o ingreso Incrementar las ventas

Tipo	Bien	Descripción	Unidad Medida
Beneficio	Fabricación de calzado no incluido antes	Incrementar las ventas	unidad

Año	Cantidad	Valor unitario	Valor total
2014	0,00	0,00	0,00
2015	0,00	0,00	0,00
2016	0,00	0,00	0,00
2017	17.000,00	25.000,00	425.000.000,00
2018	19.000,00	26.000,00	494.000.000,00

9 - Totales beneficios e ingresos

Año	Total Ingresos
2014	0,00
2015	0,00
2016	0,00
2017	425.000.000,00
2018	494.000.000,00

Módulo de programación

1 - Selección de alternativa y rubro presupuestal

Alternativa Seleccionada

Mejorar la capacidad de gestion comercial

Tipo de Gasto (Programa presupuestal)

0213 adquisición, producción y mantenimiento de la dotación propia del sector

Sector (Subprograma presupuestal)

1500 intersubsectorial desarrollo social

Módulo de programación

2 -Fuentes de financiación

Tipo de entidad

Presupuesto nacional

Nombre de entidad

Ministerio De Comercio Industria Y Turismo - Gestión General

Tipo de recurso

Propios

Año	Valor
2014	140.204.305,00
2015	93.934.305,00
2016	110.646.135,00
2017	179.050.455,00
2018	86.608.305,00

Tipo de entidad

Departamentos

Nombre de entidad

Nariño

Tipo de recurso

Asignaciones Directas

Año	Valor
2014	0,00

104

2015	0,00
2016	0,00
2017	10.500.000,00
2018	14.000.000,00

Costos

Vigencia	Costos de Preinversión	Costos de Inversión	Costos de Operación
2014	0	140,204,305	0
2015	0	93,934,305	0
2016	0	110,646,135	0
2017	0	189,550,455	0
2018	0	100,608,305	0

Indicadores de producto

Objetivo Procesos productivos optimizados

Producto Optimizado los procesos productivos criticos identificados

Código	Indicador	Unidad	Formula
0500P107	Procesos sistematizados que han sido puestos en producción	Número	

Objetivo Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial

Producto Fortalecida la organización productiva y la gestión empresarial de las unidades productivas de calzado.

Código	Indicador	Unidad	Formula
1300P161	Empleos y autoempleos creados		sumatoria de empleos y autoempleos creados

Objetivo Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

Producto Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados

Código	Indicador	Unidad	Formula
0700G176	Recursos De Cooperación Gestionados	Peso m/c	Sumatoria De Recursos De Cooperación Gestionados Para Complementar El Alcance Del Proyecto

Objetivo Mejorar la capacidad de gestión comercial

Producto Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.

Código	Indicador	Unidad	Formula
1100G044	Productos Con Cadenas Establecidas	Porcentaje	$C \text{ Pce} * 100 / T_p$

Indicadores de producto

Metas

Objetivo	Producto	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	Recursos De Cooperación Gestionados	26,086,500	26,086,500	26,086,500	26,086,500	26,086,500
Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial	Fortalecida la organización productiva y la gestión empresarial de las unidades productivas de calzado.	Empleos y autoempleos creados	80	100	120	140	160
Mejorar la capacidad de gestión comercial	Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.	Productos Con Cadenas Establecidas	10	15	20	25	30
Procesos productivos optimizados	Optimizado los procesos productivos críticos identificados	Procesos sistematizados que han sido puestos en producción	3	3	3	3	3

Indicadores de gestión

Metas

Indicador	Unidad	Fórmula	2014	2015	2016	2017	2018
Informes de seguimiento realizados	Número	Sumatoria de informes realizados	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00