

**MEJORAMIENTO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS  
MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO  
MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
CRÍTICOS BAJO LA METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA (MGA 2014)**

**PAOLA BURBANO MARTINEZ  
RUBY ROSERO MUÑOZ**

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

**MEJORAMIENTO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS  
MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO  
MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
CRÍTICOS BAJO LA METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA (MGA 2014)**

**Trabajo de diplomado para optar el título de administración de empresas**

**PAOLA BURBANO MARTINEZ  
RUBY ROSERO MUÑOZ**

**Asesor**

**MARIO HIDALGO**

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

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

"Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1 de acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño."

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Codirector

---

Jurado

---

Jurado

## **RESUMEN**

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.

La formulación del presente proyecto, tiene como principal componente el mejoramiento de los procesos productivos, como alternativa de solución 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 competitividad de este subsector.

## **ABSTRACT**

The footwear industry in the municipality of Nariño Union has been transformed over time as the market changes and the great needs that present consumers the XXI century have made this evolves, always looking to deliver a largely excellent quality product having the features and specifications that consumers expect .

The formulation of this project , its main component, the improvement of production processes , as an alternative solution to achieve greater development and a competitive advantage by improving the quality and design of footwear and identifying new niche markets and new channels marketing where you pay more commensurate to the effort that demands such activity prices. It is therefore necessary to define the processes and production techniques and intensively promote research and training in each of the process steps required by this activity to help improve the competitiveness of the subsector.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	12
1. CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	13
1.1 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA POLÍTICA PÚBLICA .....	13
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....	17
1.3 ANALISIS DE PARTICIPANTES .....	27
1.4 OBJETIVO .....	33
1.5 ALTERNATIVA ESCOGIDA.....	35
2. CAPITULO II. PREPARACIÓN DEL PROYECTO .....	39
2.1 ESTUDIO DE MERCADOS. ....	39
2.1.1 Análisis del Consumidor.....	39
2.1.2 Estimación de la Demanda .....	39
2.1.3 Análisis de la competencia.....	42
2.1.4 Comercialización del calzado.....	44
2.1.5 Comportamiento de los precios .....	45
2.2 ESTUDIO TECNICO DEL PROYECTO .....	46
2.2.1. Estimación del Tamaño del Proyecto.....	46
2.2.2 Localización del proyecto.....	46
2.2.3 Aspectos administrativos y legales .....	47
2.2.4 Ingeniería del proyecto .....	48
3. CAPITULO III. EVALUACION EXANTE.....	55
3.1 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	55
3.1.1 Flujo de Fondos a precios de Mercado .....	55
3.1.2 Resultados Indicadores Financieros a precios de mercado.....	55
3.2 EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL .....	56
3.2.1 Flujo de Fondos a precios Cuenta .....	56

3.2.2 Resultados Indicadores Económicos .....	57
4. CAPITULO IV. TOMA DE DECISION Y PROGRAMACION DEL PROYECTO .	58
4.1 SELECCIÓN DEL NOMBRE.....	58
4.2 FUENTES DE FINANCIACION DEL PROYECTO.....	58
4.2.1 Ministerio de industria y comercio-gestión general .....	58
4.2.2 Alcaldía municipal la unión Nariño .....	58
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62
WEBGRAFÍA .....	63
ANEXOS.....	64

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Selección de la alternativa .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Árbol de problemas .....	24
Gráfico 2. Árbol de Objetivos .....	34

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Marco lógico de intervención.....	65
Anexo B. Cuadro análisis participantes .....	66
Anexo C. Cronograma .....	67
Anexo D. Modelo Encuesta .....	68
Anexo E. Reporte del MGA.....	71
Anexo F. Ficha estadística básica de inversión EBI .....	79

**PROYECTO: MEJORAMIENTO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS CRITICOS.**

**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.

La formulación del presente proyecto, tiene como principal componente el mejoramiento de los procesos productivos, como alternativa de solución 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 competitividad 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 POLÍTICA 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Competitividad y crecimiento de la productividad .p 9

<sup>2</sup> DANE. Web Oficial, Observatorio, Disponible en: [www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp\\_ind\\_calzado\\_IIItrim05.xls](http://www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp_ind_calzado_IIItrim05.xls), Citado el 2 de Enero de 2014

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.

Aranceles. Existe una débil articulación institucional entre el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia y la oferta gubernamental de apoyo y regulación. contar con la firma del decreto 74 que establece un arancel específico de 5 dólares y reducción al 10 por ciento de arancel al valor para confecciones y calzado. 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

- **Contribución al Plan Departamental de Desarrollo.** Con base al Plan Departamental de Desarrollo 2012 - 2015 "NARIÑO MEJOR" 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.<sup>3</sup> También 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.<sup>4</sup> Este subsector sea visto afectado por diferentes situaciones como la pérdida en mercados internacionales, disminución del consumo, poca especialización, informalidad, y poca financiación, entre otras.

**PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL LA UNION NARIÑO "LA UNION "UN CAMBIO RADICAL" 2012-2015.** Según el PDM una de sus estrategias es promover la creación de microempresas como mecanismo para brindar más opciones de empleo a la población; convenio con las entidades financieras para la obtención de préstamos con intereses asequibles.

---

<sup>3</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. *Plan de desarrollo departamental 2012-2015. Nariño mejor.* p. 163

<sup>4</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Comisiones regionales, Región Pacífica Nariño, Disponible en: [www.comisionesregionales.gov](http://www.comisionesregionales.gov). Citado el 5 de febrero de 2014

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.

Agremiar de manera legal a las distintas zapaterías con el fin de incluirlos gradualmente en el sistema de seguridad social (pensiones, salud, riesgos profesionales).

Fortalecer los convenios con las entidades de educación superior, públicas o privadas, que funcionan en el municipio como lo son: Universidad de Nariño, Escuela Superior de la Administración Pública ESAP, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Instituto Andino, Instituto Politécnico Grancolombiano y otros que deseen invertir en el municipio.

En virtud a la inminente aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, será necesario capacitar, subsidiar y fortalecer cada uno de los sectores productivos (comercio, zapatería, agricultura) en el municipio, en aras a lograr una continuada competitividad, aprovechando las prerrogativas en materia de impuestos y aranceles

- **El Subsector calzado en el Departamento de Nariño (aumentar).** 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.

El sector industrial llegó a US\$6.271, 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.<sup>5</sup>

Según El Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo República De Colombia en el: 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.<sup>6</sup>

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.

También 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.

---

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA, informe al congreso sector comercio, industria y turismo 2011-2012.

También esta Proexport, el cual ha buscado 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 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, 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.

- **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 implementado procesos innovadores que permitan generar una mayor productividad que fortalezca 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.<sup>7</sup>

-  
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.

---

<sup>7</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, La Unión Nariño, Contenido, Disponible en: <http://www.launion-narino.gov.co/apc-aa-files/34303135366438613934393366353332/contenido.pdf>, Citado el 06 de Febrero de 2014.

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.<sup>8</sup>

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

---

<sup>8</sup> SLIDESHARE, Biblioteca Abierta, Nariño, Disponible en: <http://www.slideshare.net/pasante/nario-versin-para-impresin>, Citado el 10 de febrero de 2014.

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 representa y promueve 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.

- **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

- **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.

- Baja calidad de materias primas e insumos empleados en la elaboración del calzado.

- Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas. la formación que reciben los soladores es baja, esto ha provocando deficiencias en este proceso.

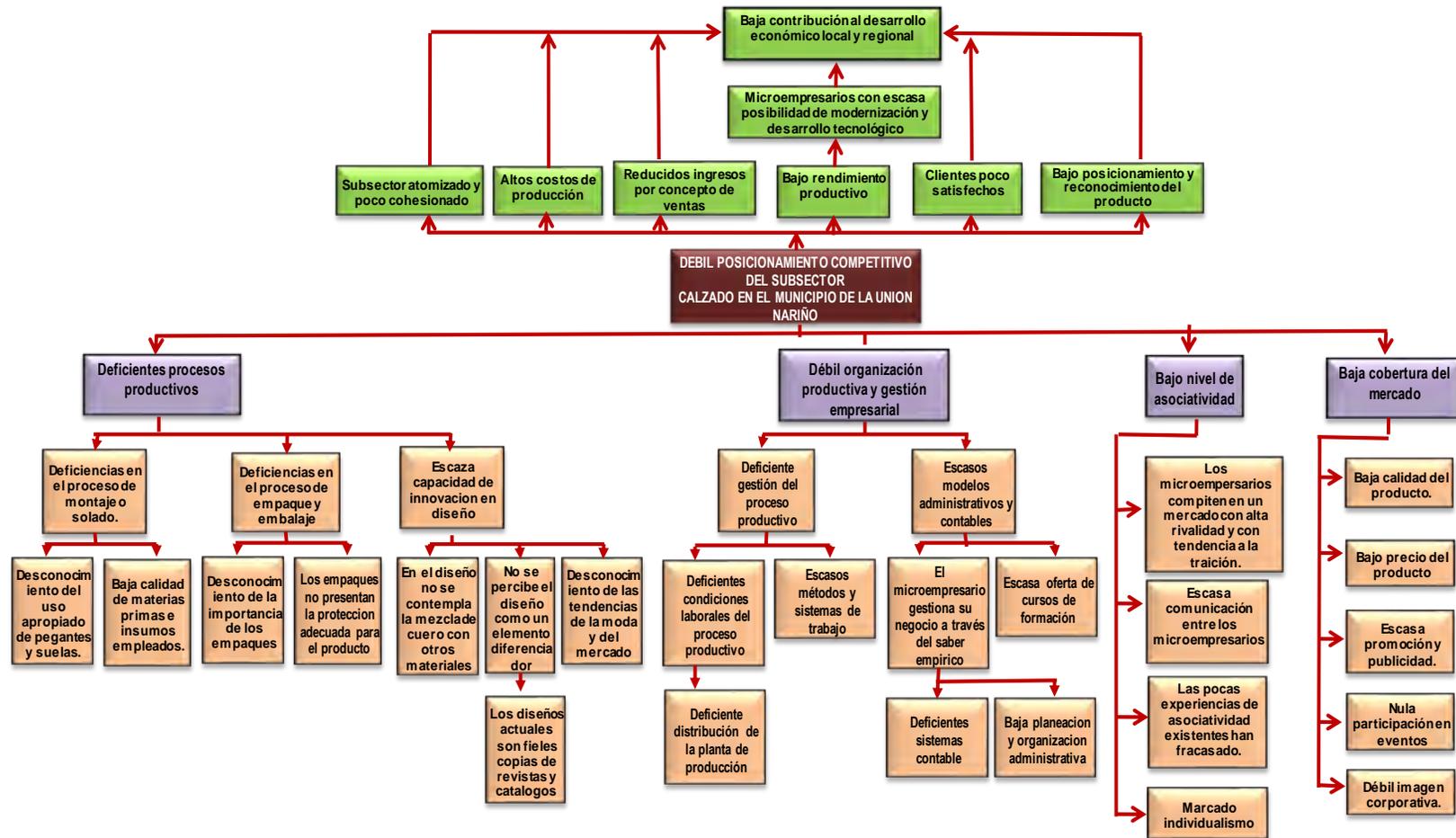
- Bajo desarrollo del diseño del producto debido a que solo se elaboran los mismos diseños y no se tiene en cuenta nuevos estilos y preferencias de los clientes.
- Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje puesto que en los talleres de calzado para realizar el empaque de los zapatos utilizan bolsas 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)

Gráfico 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 vez 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 contables 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 DÉBIL POSICIÓN 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 producción aproximada de 2400 pares de zapatos mensual entre zapatillas, colegial, botas, sport, clásico y algunas sandalias y baletas.

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.<sup>9</sup>

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 (7-8U\$). Lo cual representa una amenaza para los productores de calzado especialmente las microempresas como las que se encuentran ubicadas

---

<sup>9</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Tema libre, disponible en: <http://www.larepublica.co/comercio-exterior/calzado>, Citado el 22 de Enero de 2014.

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 \$850.000 millones en 2012.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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 el 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

---

<sup>10</sup> EL ESPECTADOR. Web oficial, Producción de calzado y cuero colombiano, Disponible en: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-364062-produccion-de-calzado-y-cuero-colombiano->, Citado el 25 de enero de 2014.

<sup>11</sup> PRESIDENCIA.GOV, Web Oficial, Prensa, Disponible en: [Http://wsp.Presidencia.Gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123\\_08](http://wsp.Presidencia.Gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123_08). Citado el 22 de Enero de 2014.

mejorar su capacidad productiva e ingresos así como su calidad de vida a través de una mayor productividad y competitividad. Está integrado por 47 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 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 pocos 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;

1. Construir un nuevo modelo de gestión integral con criterios de eficiencia, innovación.
2. Incrementar la disponibilidad, calidad y variedad de los insumos para el sector.
3. 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.
4. Promover la incorporación del diseño como componente fundamental de las empresas en todos los niveles.
5. 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.
6. Brindar información y conocimiento a los empresarios acerca de tendencias, preferencias, y balance competitivo del sector tanto en el mercado interno como mercados potenciales.
7. 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.<sup>12</sup>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.

---

<sup>12</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Nariño, disponible en: <http://www.narino.gov.co/index.php/inicio/informacion-organizacional>, Citado el 23 de febrero de 2014.

- **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.<sup>13</sup>

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.

- **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, 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)<sup>14</sup>

- **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

---

<sup>13</sup> NOTICIERO CCPASTO, Web Oficial, Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/>, Citado el 22 de febrero de 2014.

<sup>14</sup> PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL: “Juventud Profesional para un Cambio Radical”, p. 93

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 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 socio empresariales 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 DEL CALZADO A NIVEL NACIONAL:** Grupo de productores de calzado que se ven afectados por el proyecto, por ser los principales distribuidores de calzado al municipio de La Unión. Encontramos como uno de los principales

productores de calzado elaborado en la ciudad de Cali. Otro de los grandes productores 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.

## - 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 Km<sup>2</sup>, 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.

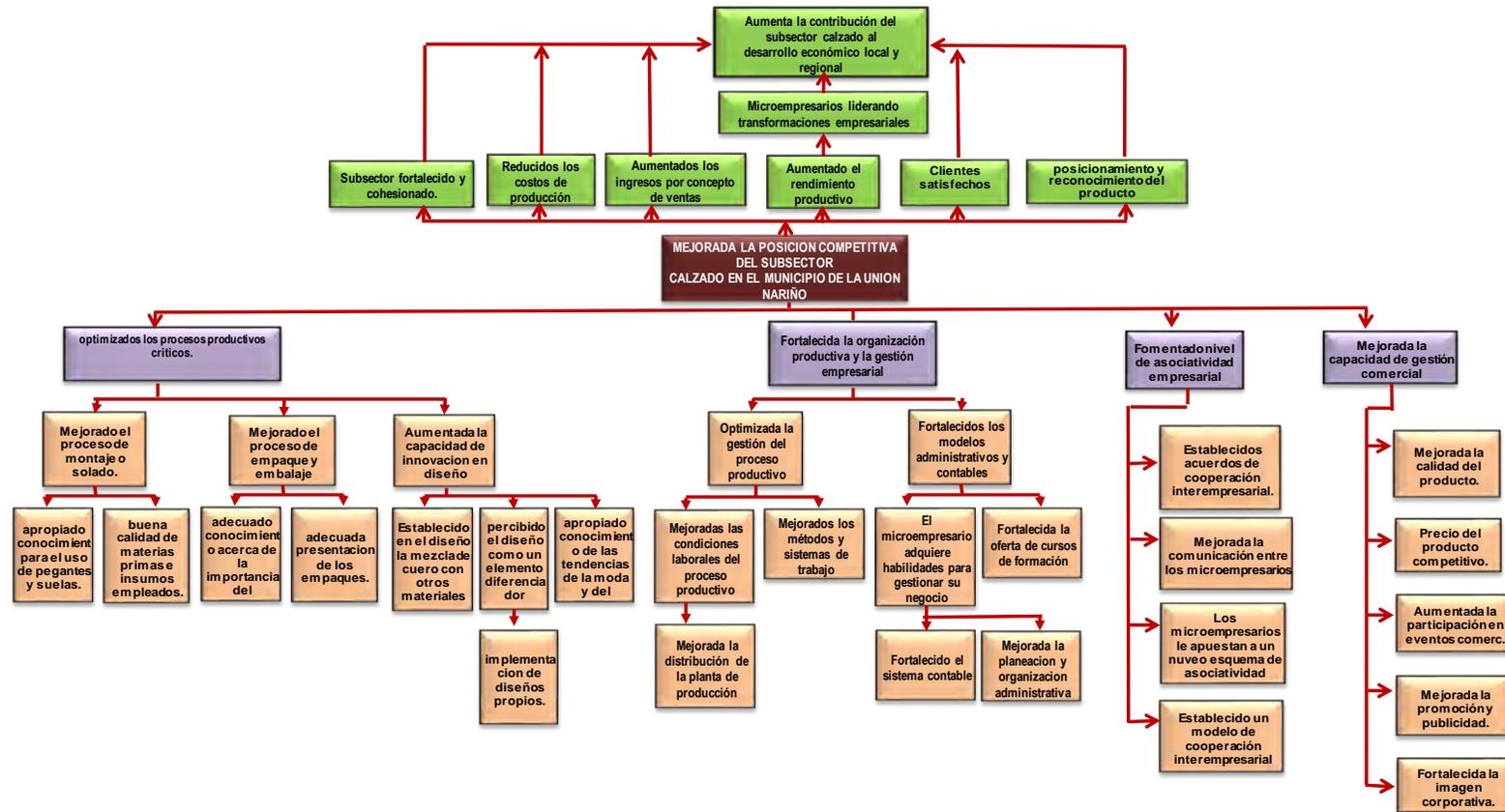
- **Actividad Productiva del Calzado en el Municipio de la Unión:** La pequeña industria del calzado ha estado presente en el Municipio de La Unión por más de cincuenta años como la principal y a la vez, una de las pocas actividades manufactureras que sobreviven en el departamento de Nariño. A lo largo 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.

Gráfico 2. Árbol de Objetivos



Fuente: Este trabajo

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

- **Objetivos específicos**

- Mejorar 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		
Empleo	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	
Ingresos	0.2	5	1	3	0.6	3	0.6	3	0.6	
Pertinencia	0.2	5	1	4	0.8	5	1	3	0.6	
Insumos	0.2	5	1	3	0.6	4	0.8	2	0.4	
Aceptación social	0.1	5	0.5	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
Impacto esperado	0.2	5	1	3	0.6	5	1	3	0.6	
<b>Valor alternativa</b>	<b>1</b>		<b>4.9</b>		<b>3.3</b>		<b>4.1</b>		<b>2.7</b>	

La alternativa óptima del proyecto es “Optimizar los Procesos Productivos”, en el Municipio de La Unión. Para la implementación de esta alternativa se considera conveniente desarrollar las alternativas 2, 3 y 4, que son complementarias al proyecto.

- **Descripción de la alternativa (Mejorar los procesos productivos).** Los productores de calzado del municipio de la Unión (N) no cuentan con unos procesos de producción adecuados, los cuales permitan una mayor productividad y calidad de sus productos. El proceso para fabricar calzado no ha variado significativamente a lo largo del tiempo, la elaboración se realiza de manera artesanal con participación muy reducida de maquinaria ya que la elaboración del producto se realiza básicamente a mano con técnicas rudimentarias, que la mayoría de los talleres del Municipio tienen en sus procesos de elaboración del calzado, para lo cual para mejorar la productividad se debe innovar, en el proceso de producción, así mismo como en la adquisición de nueva maquinaria.

En cuanto al diseño de calzado se remiten a copias de revistas, catálogos, son muy pocos los que realizan sus propios diseños lo cual no les permite ser competitivos en los diferentes mercados a los que dirigen el calzado.

Los talleres de fabricación de calzado utilizan materiales de baja calidad lo cual hace que el producto tienda a durar menos y los clientes no vuelvan a adquirir el 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.

Por lo que se ve necesario el mejoramiento 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.

Actualmente existen máquinas automáticas que permiten que los procesos sean eficientes, permitiendo obtener productos de mayor calidad, y con mejor terminado, en el caso del proceso de montado quizás sea la parte más mecanizada del sector del calzado. De hecho a esta sección se le suele llamar también vía, debido a que los zapatos van desplazándose a través de unos cajones que circulan sobre una vía de hierro (a la altura del obrero) y cada trabajador va haciendo cada parte del trabajo de esta sección usando una máquina. El proceso exacto del montado (unión de la parte de piel del zapato con la suela), se hace con una máquina llamada "máquina de montado". Lo que permite reducción de tiempos, como de defectos.

En cuanto al solado es indispensable que los operarios conozcan más sobre la utilización del pegado y solado para hacer de este un proceso más eficiente. Este proceso consiste en poner la suela al calzado cuando la suela se inyecta por separado esta es pegado manualmente por un operador y prestado en forma neumática, el segundo método es cuando la suela es inyectado directamente sobre el corte con un molde, este se llama inyección al corte.

Como ya se mencionó anteriormente los diseños utilizados son copias de diseños ya existentes por lo que la competitividad de este sector en el mercado regional está disminuyendo. Con base en esta afirmación y para alcanzar mejores niveles de competitividad para el subsector calzado y que permitan un mayor porcentaje de ingresos para los productores, se debe implementar un proceso de diseño original del calzado, permitiendo de este modo alcanzar altos niveles de innovación y así ser más competitivos.

En cuanto al diseño del calzado para su mejoramiento es indispensable cumplir con características como el acolchonamiento, que es la capacidad de la parte inferior de los zapatos para adaptarse elásticamente a la forma de los pies y distribuir de esa forma la presión en la superficie mientras camina o está de pie, uno de los beneficios de esta es que da más comodidad y previene algunas

lesiones. También la absorción de golpes, consiste en la absorción de la fuerza dinámica de impacto cuando repetidamente el pie impacta contra el suelo o estructuras en el área de trabajo. La flexibilidad, es la capacidad que tiene el zapato de soportar o favorecer el movimiento del tobillo. La torsión conociéndose como la capacidad que tiene el zapato para soportar o favorecer los movimientos naturales independientes de rotación, inversión, del pie humano. Y la fricción (suela del zapato), que es la fuerza de fricción se opone a los movimientos de traslación y de rotación sobre el suelo y determinan la capacidad de agarre a la superficie. La fuerza de fricción determina la resistencia al deslizamiento del zapato.

## 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:

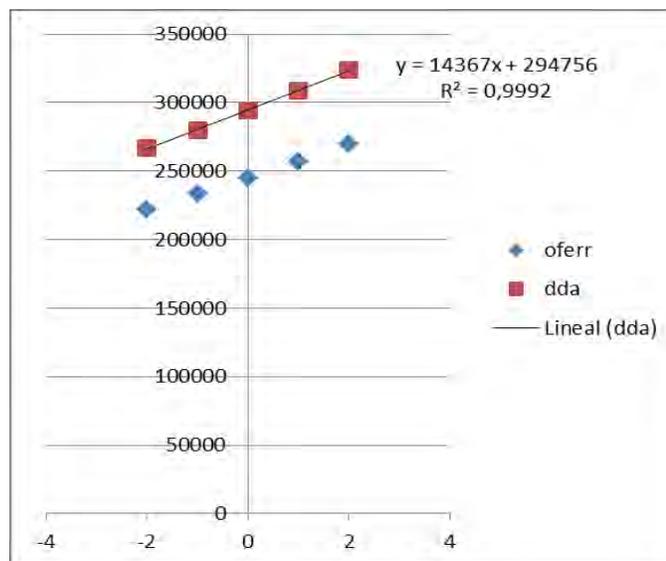
- ✓ Calidad: los zapatos tendrán mayor durabilidad
- ✓ Precio: adecuado valor del calzado de acuerdo a la calidad de este.
- ✓ Diseño: proponer nuevos modelos que se ajustan a las necesidades del consumidor.
- ✓ Comodidad: el calzado genera una sensación de descanso y relajación.

**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 diez 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 2019, se recurrió a la realización de Método de 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.

HISTORICO	Año	Demanda pares de zapatos
	2005	219428
	2006	230400
	2007	241920
	2008	254016
	2009	266717
	2010	280052
	2011	294055
	2012	308759
	2013	324197
PROYECTADO	2014	337857
2015	352224	
2016	366591	
2017	380958	
2018	395325	

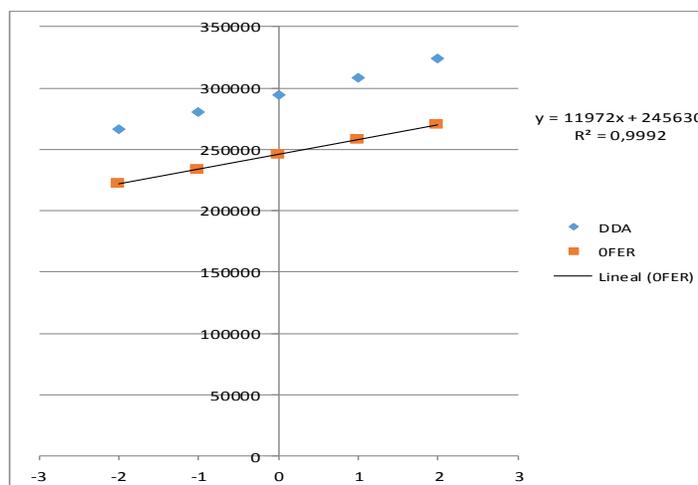
Fuente: Acicam



- **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 (850), 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%.

	AÑO	Nº AÑO	PRODUCCION PARES ANUAL /
<b>HISTORICO</b>	<b>2005</b>	<b>1</b>	<b>182857</b>
	<b>2006</b>	<b>2</b>	<b>192000</b>
	<b>2007</b>	<b>3</b>	<b>201600</b>
	<b>2008</b>	<b>4</b>	<b>211680</b>
	<b>2009</b>	<b>5</b>	<b>222264</b>
	<b>2010</b>	<b>6</b>	<b>233377</b>
	<b>2011</b>	<b>7</b>	<b>245046</b>
	<b>2012</b>	<b>8</b>	<b>257299</b>
	<b>2013</b>	<b>9</b>	<b>270164</b>
	<b>2014</b>	<b>10</b>	<b>281546</b>
<b>PROYE CTADO</b>	<b>2015</b>	<b>11</b>	<b>293518</b>
	<b>2016</b>	<b>12</b>	<b>305490</b>
	<b>2017</b>	<b>13</b>	<b>317462</b>
	<b>2018</b>	<b>14</b>	<b>329434</b>

**Fuente:** Esta investigación



**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 unen 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.

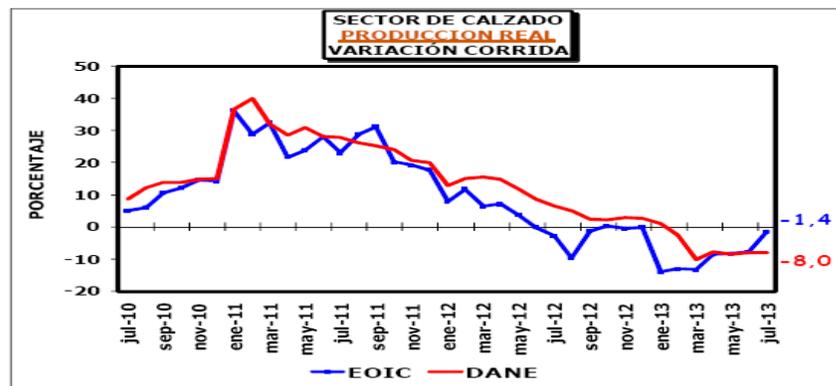
En los últimos años el sector colombiano se ha enfrentado a un importante proceso de reestructuración derivado del crecimiento de la competencia internacional que ha originado una entrada masiva de zapatos provenientes del Asia a precios muy bajos.

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.



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.



Fuente: EOIC. 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.

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

<b>CAPITULO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Var 13-12</b>
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%
<b>Total Cadena</b>	<b>163.233.054</b>	<b>160.253.628</b>	<b>193.785.096</b>	<b>20,9%</b>

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.

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

<b>CAPITULO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Var 13-12</b>
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%
<b>Total Cadena</b>	<b>281.659.308</b>	<b>353.496.510</b>	<b>359.765.284</b>	<b>2%</b>

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

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 km<sup>2</sup>, 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.



### 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.

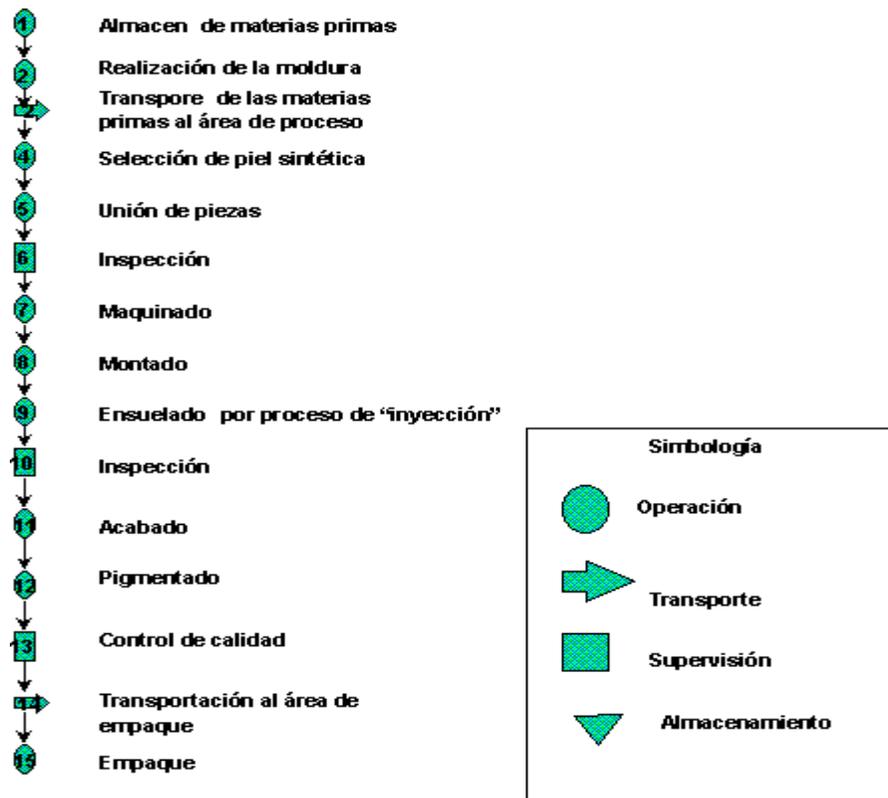
- **Situación futura.** Estructurar un organigrama para tener un mayor orden de las actividades que se realizan en el proceso de producción y desarrollar el direccionamiento estratégico de cada uno de los talleres. Desarrollar y fortalecer una alianza estratégica a nivel local para ventas conjuntas que 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 productivo:** 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, en los países desarrollados la maquinaria utilizada es muy sofisticada a diferencia de los países en desarrollo cuya fabricación se basa más que todo artesanal. Para dar a conocer como estamos a nivel regional teniendo en cuenta la forma de fabricación en Italia y en Colombia mostramos el siguiente cuadro para determinar dicha relación.

### Flujo del proceso de producción de Calzado.



**1. Almacenamiento de materiales:** La elaboración de calzado sintético tenis se inicia con la recepción de los insumos en la fábrica. Se tienen clasificados y ordenados el tipo de material, piel sintética, tintas, lacas, suelas, adhesivos.

**2. Transporte al área de proceso:** Los materiales seleccionados se transportan al área de producción.

**3. Corte de piezas:** Se realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel sintética, según el modelo diseñado en una actividad que puede ser externa a la empresa.

**4. Unión de piezas:** Se reúnen las piezas de un lote para su posterior elaboración. Cada zapato lleva de 7 a 12 piezas según el modelo.

**5. Maquinado de corte** Se requieren varios procesos:

a) Foliado: es la impresión en los forros de la clave, número de lote, modelo número de par, tamaño o medida del tenis; para su rápida selección e identificación.

b) Grabado: impresión de la marca en la plantilla

c) Perforado: en algunos casos se lleva a cabo de acuerdo al diseño

d) Encasquillar: antes del montado, se pone el casquillo y contrahorte. El casquillo es lo que le da fuerza y forma a la puntera del zapato para darle mayor consistencia.

**6. Montado:** Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.

**7. Ensuelado por proceso de pegado tradicional:** Las suelas se compran hechas, primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado de la suela se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela durante 30 segundos, por último se desmonta la horma.

**8. Acabado:** Se pegan las plantillas se pintan los cantos de suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo.

**9. Pigmentado:** Esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el tenis se retoca con laca para darle brillo, lo cual se realiza con cepillos giratorios.

**10. Empaque:** Se imprime el número de modelo número del zapato y se guarda el producto en cajas de cartón.

**11. Almacenamiento del producto terminado:** Una vez empacado se procede a clasificar los zapatos terminados en anaqueles, por estilo y número.

**A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN LAS OPERACIONES REALIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CALZADO A LAS CUALES VAN DIRIGIDAS LAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO CON EL RESPECTIVO PROYECTO:**

**El montado del zapato.** El material necesario para la confección de la suela y la piel necesaria para la parte inferior del zapato llega a la mesa de trabajo del zapatero junto con las hormas a medida y la pala cosida. A partir de ese momento, empieza a montarse el zapato. La expresión montar es muy adecuada, puesto que el zapatero combina las piezas y las edifica. Partiendo de un solo nivel, la pala obtiene una forma tridimensional. El zapatero empieza cortando las piezas necesarias para la parte inferior del zapato con un cuchillo: la palmilla, la suela, la vira, el contrafuerte del talón, el tope duro y los estratos para el tacón. Se termina la preparación de la pala y se aplican las piezas de refuerzo, como por ejemplo el tope duro, el contrafuerte interior del talón y los forros de refuerzo.

La primera fase consiste en clavar la palmilla a la horma. A continuación, el zapatero procede al tensado para fijar los bordes de la pala a la palmilla. La vira se cose a la palmilla y a la pala con hilo y aguja, siempre con puntos regulares. El primer revirón, es decir, la pieza necesaria como base para la suela, se fija con tacos a la zona del talón. En el espacio vacío que queda entre la vira y la suela, el zapatero coloca el cambrillón para estabilizar el zapato y lo cubre con un trozo de piel. A continuación, llena el resto del hueco con conglomerado de corcho. En el caso de los zapatos de suela simple, el próximo paso consiste en cose la suela exterior a la vira. Si el zapato es de doble suela, se coloca una entresuela entre la vira y la suela exterior. El zapatero fija con tacos otro revirón a la parte posterior de la suela, sobre el cual coloca el tacón. La horma ya ha cumplido su función y puede retirarse.

Los últimos retoques conferirán un matiz estético a la forma funcional. Tras embellecer y limpiar el interior y el exterior del zapato, la piel se pule hasta conseguir que brille. Con ello, las ornamentaciones y las costuras regulares quedan destacadas y la suela adquiere un brillo similar al de la seda.

1. Contra Contrafuerte del talón (interior)
2. Piel de la pala
3. Tope duro
4. Forro
5. Vira
6. Palmilla
7. Conglomerado de corcho
8. Suela exterior
9. Tapa del tacón
10. Parche de goma
11. Revirón
12. Cambrillón
13. Contrafuerte del talón (exterior)



**Ensolado por proceso de pegado tradicional:** Las suelas se compran hechas, primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado de la suela se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela durante 30 segundos, por último se desmonta la horma.

**Empaque y embalaje:** Se entiende por empaque todo producto fabricado con materiales de cualquier naturaleza y que se utilice para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancías, desde materias primas hasta artículos acabados, en cualquier fase de la cadena de fabricación, distribución y consumo. Esta definición es aplicable también al término envase, por lo que se pueden utilizar indistintamente las dos palabras.

Conviene aclarar que en algunos países de lengua española, como España, el término empaque no se asocia con la definición anterior. En España se utiliza la expresión envase.

Los empaques de acuerdo con sus características se pueden clasificar en:

- **Empaque primario o de venta**

- **Empaque secundario o colectivo.** Es aquel que contiene al empaque primario otorgándole protección y presentación para su distribución comercial. En algunos casos, se utiliza para agrupar un número de unidades de venta, tanto si va a ser vendido como tal al usuario o consumidor final, como si se utiliza únicamente como medio para reaprovisionar los estantes en el punto de venta. Puede separarse del producto sin afectar las características del mismo.

- **Empaque terciario o embalaje.** Agrupa empaques primarios o secundarios para facilitar la manipulación y el transporte. Por ejemplo, cajas de cartón corrugado que contienen productos en empaques primarios o secundarios, sacos con productos a granel, bidones con productos en estado líquido

### **Funciones de los empaques y embalajes y en la protección y comercialización de los productos**

- **Contener.** La primera función de los empaques es la de contener una cierta cantidad de producto.

- **Proteger.** Los empaques protegen su contenido de alteraciones producidas por la acción de insectos, microorganismos y roedores; de roturas o deterioro producido por golpes, caída, vibraciones, cambios climáticos o de los efectos de la luz y los gases.

- **Conservar.** Esta función garantiza la permanencia de las características del producto durante todo el ciclo de distribución hasta el consumo final.

- **Facilitar el almacenamiento y distribución.** Los empaques y embalajes facilitan la manipulación del producto y además permiten que se haga uso de medios mecánicos o automáticos, como carretillas y elevadores para el almacenamiento y distribución del producto.

### **Aspectos importantes al seleccionar un material de empaque o embalaje:**

**Compatibilidad con el producto a contener:** El material no debe interactuar con el producto a contener ni modificar sus características. Así mismo, el producto contenido no debe afectar las características del material y hacerle variar sus propiedades. Los alimentos no deben tomar olores o sabores del material del empaque que los contiene.

**Resistencia mecánica:** Dependiendo del producto, el material debe ser resistente a la tracción, a la compresión, al desgarre, a la fricción, al impacto o a la penetración. Los artículos electrónicos, las obras de arte y las artesanías, debido a su fragilidad, requieren de materiales de empaque que sean resistentes a la compresión y al impacto.

**Propiedades de protección:** Dependiendo de las características del producto se requerirá de impermeabilidad a gases, al agua, a la humedad; aislamiento térmico; intersección a los rayos ultravioleta y aislamiento de la luz y de insectos. Algunos productos como perfumes, alimentos, y drogas requieren materiales con características específicas de impermeabilidad.

**Propiedades de estabilidad:** Se refiere a la aptitud del empaque para no presentar modificaciones de su estructura debido al contacto con el producto o con agentes externos. Algunos materiales de empaque presentan cambios en su estructura al pasar de unas condiciones a otras. El polipropileno por ejemplo, se vuelve frágil cuando se somete a bajas temperaturas.

**Operacionalidad:** Se refiere a la aptitud del material para ser operado dentro de una línea de empackado. Por ejemplo, si se utiliza un material de empaque que no tiene buenas propiedades de deslizamiento se puede atascar en la línea de empackado.

**Conveniencia:** Se refiere a las características que hacen que un empaque sea el ideal para un determinado producto. Aspectos como el peso, la ergonomía y la durabilidad, entre otros, deben ser considerados al seleccionar un material. Los productos que no se consumen completamente una vez abiertos y que pueden permanecer empackados por mucho tiempo, requieren de un empaque cuyo material de empaque sea duradero.

**Aspectos mercadológicos:** Facilidad de impresión, brillo, transparencia o claridad. Algunos productos, como las artesanías y las confecciones, requieren ser vistas por el cliente final antes de la compra, por lo cual es preferible el uso de empaques transparentes o con ventanas que permitan apreciar el producto.

**Aspectos económicos:** Costos de materiales, de almacenamiento, de producción. Un material de empaque determinado puede tener un costo tal que su utilización, para un producto, sea poco rentable.

**Aspectos legales:** Legislación y normativa vigente en cuanto al uso de materiales de empaque en los países de destino. El policloruro de vinilo (pvc) no es permitido en algunos países como Alemania.

**Disponibilidad y Factibilidad del proceso:** Se debe considerar la disponibilidad de proveedores de los materiales de empaque a seleccionar. Si se selecciona un

material de empaque de difícil consecución, es posible, que el exportador no pueda cumplir con entregas por no disponer de material de empaque. Igualmente se debe considerar la factibilidad del proceso requerido para producir el empaque.

### 3. CAPITULO III. EVALUACION EXANTE

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 EVALUACIÓN FINANCIERA

##### 3.1.1 Flujo de Fondos a precios de Mercado

Descripción	RPC	Año 0 - 2014	Año 1 - 2015	Año 2 - 2016	Año 3 - 2017	Año 4 - 2018
3.1. Materiales	0,79	\$7.307.492,10	\$2.567.492,10	\$1.053.322,80	\$20.450.445,60	\$394.996,05
4.2. Otros Se...	0,71	\$38.920.301,46	\$21.859.001,46	\$23.811.501,46	\$56.269.151,46	\$25.863.401,46
6.1. Otros Ga...	0,80	\$20.832.791,20	\$17.936.791,20	\$18.712.791,20	\$20.144.791,20	\$15.952.787,20
2.0 Transporte	0,80	\$1.392.000,00	\$1.152.000,00	\$1.224.000,00	\$1.224.000,00	\$1.392.000,00
Costos de Op...						
Amortización c...						
Intereses créd...						
Valor de salva...						
Flujo Económi...		-\$64.140.584,76	\$2.452.715,24	\$14.163.884,54	\$5.939.111,74	\$77.568.815,29

##### 3.1.2 Resultados Indicadores Financieros a precios de mercado

<b>TIR</b>	<b>36.17</b>
<b>VPN</b>	<b>\$88.764.580,52</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO-FINANCIERO</b>	<b>1.15</b>

- **Valor Presente Neto-Financiero= \$ 88.764.580**

El proyecto permite recuperar los costos y la rentabilidad sacrificada y adicionalmente le genera ingresos de \$88.764.580

○ **Tasa Interna de Retorno-Financiero=36.17**

A una tasa del 36.17 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= 1.15**

La relación beneficio costo del proyecto es del 1.15 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

Descripción	RPC	Año 0 - 2014	Año 1 - 2015	Año 2 - 2016	Año 3 - 2017	Año 4 - 2018
Ingresos y be...						
Disminucion ...	0,76	\$52.668.000,00	\$82.004.000,00	\$109.820.000,00	\$161.728.000,00	\$163.172.000,00
Créditos						
Costos de Pre...						
Costos de Inv...						
1.1. Mano Ob...	1,00	\$48.356.000,00	\$36.036.000,00	\$50.854.500,00	\$57.700.500,00	\$42.000.000,00
3.1. Materiales	0,79	\$7.307.492,10	\$2.567.492,10	\$1.053.322,80	\$20.450.445,60	\$394.996,05
4.2. Otros Se...	0,71	\$38.920.301,46	\$21.859.001,46	\$23.811.501,46	\$56.269.151,46	\$25.863.401,46
6.1. Otros Ga...	0,80	\$20.832.791,20	\$17.936.791,20	\$18.712.791,20	\$20.144.791,20	\$15.952.787,20
2.0 Transporte	0,80	\$1.392.000,00	\$1.152.000,00	\$1.224.000,00	\$1.224.000,00	\$1.392.000,00
Costos de Op...						
Amortización c...						
Intereses créd...						
Valor de salva...						
Flujo Económi...		-\$64.140.584,76	\$2.452.715,24	\$14.163.884,54	\$5.939.111,74	\$77.568.815,29

### 3.2.2 Resultados Indicadores Económicos

<b>TIR</b>	<b>13.41</b>
<b>VPN</b>	<b>\$2.864.428,46</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO- FINANCIERO</b>	<b>1,01</b>

**Beneficio:** Disminución de devoluciones de calzado con imperfecciones.

**Cuantificar:** Unidad

**Valorar:**

#### TABLA DE BENEFICIO

<i>Año 0</i>	<i>2014</i>	<i>\$69.300.000,00</i>
Año 1	2015	\$107.900.000,00
Año 2	2016	\$144.500.000,00
Año 3	2017	\$212.800.000,00
Año 4	2018	\$214.700.000,00

## 4. CAPITULO IV. TOMA DE DECISION Y PROGRAMACION DEL PROYECTO

### 4.1 SELECCIÓN DEL NOMBRE

Mejoramiento Procesos productivos críticos de calzado La Unión, Nariño, Occidente.

### 4.2 FUENTES DE FINANCIACION DEL PROYECTO

#### 4.2.1 Ministerio de industria y comercio-gestión general

<b>AÑO</b>	<b>APOORTE</b>
2014	110.454.305
2015	87.934.305
2016	110.646.135
2017	189.550.455
2018	100.608.305

#### 4.2.2 Alcaldía municipal la unión Nariño

<b>AÑO</b>	<b>APOORTE</b>
2014	29750000
2015	6000000

## CONCLUSIONES

Con relación a los resultados obtenidos de los factores internos y externos que limitan la productividad del sector, se nota que aunque los empresarios son conscientes de su importancia, no demuestran el interés suficiente por desarrollar actividades y estrategias que contribuyan a fortalecer dichos factores. Se detectó que existe una debilidad en el sector en los factores externos, pues hace falta un mayor apoyo por parte de instituciones públicas, privadas y academias locales, para establecer acuerdos mutuos que permitan impulsar estrategias y planes para el desarrollo del sector y el fortalecimiento de otros factores que se ven afectados por estos. Las debilidades existentes en los factores internos son la falta de mejoras en los procesos y productos, la falta de gestión, la ausencia de sistemas de información, las dificultades para adquirir tecnologías y financiamiento, lo cual hace más difícil que las empresas se preparen para afrontar los nuevos retos de la competencia y del mercado.

La competitividad no es una de las principales características del microempresario dedicado a la fabricación de calzado, esta actividad se realiza de manera artesanal, existiendo mucha dependencia de la eficiencia de la mano de obra, esto conlleva a tener un rendimiento lento de la producción que no podría satisfacer la demanda.

La dinámica micro empresarial en la ciudad de la Unión, se desenvuelve con una desequilibrada estructura económica, pero que a pesar de esto se mantiene, por lo tanto es de vital importancia fomentar su desarrollo y promover estrategias económicas que impulsen al mejoramiento de estas unidades productivas y se involucren en las nuevas tendencias comerciales que exigen mayor estabilidad y buena competitividad.

## 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, sistemas de calidad, 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, es un insumo para la producción, se convierte en uno de los movilizadores 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.

Es importante la información y por ello recomendamos la utilización de las herramientas que ofrece hoy la tecnología en las comunicaciones. El internet debe ser una fuente de aprendizaje de los cambios socioeconómicos en el mundo que pueden presentar oportunidades o amenazas para el mercado local.

Sería importante que el microempresario incorpore nuevos diseños a sus productos, que van acorde a las tendencias que están de moda para lograr abarcar un mayor mercado, llegando a otros lugares permitiéndole de esta manera incrementar sus ingresos como también hacer conocer su producto, sin embargo no solo se debe mejorar en el diseño también en cuanto a la calidad del producto por lo que gran parte de los consumidores toman la decisión de compra basándose en la calidad del producto y posteriormente en su terminado.

Generar mayor valor agregado al producto, combinando y mejorando significativamente elementos como el diseño, el precio, la calidad y el servicio. Esta alternativa proactiva de agregarle valor al producto a través de diseño, como concepto integral es quizá la alternativa más adecuada. Para desarrollar esta

alternativa deberán invertir en la invención de diseños nuevos, en investigación de materiales, de maquinaria en fin una serie de elementos que le permitirán adelantarse y generar cambio. , para ello es necesario que los fabricantes de calzado tengan los conocimientos adecuados respecto a estos factores.

Mejoramiento de la calidad del producto final. A pesar de que el empresario asegura que los estándares de calidad de sus productos son altos, hay que tener en cuenta que esta apreciación la hacen subjetivamente y no por que se basen en estándares de medición generales y aprobados. De acuerdo a estudios nacionales la calidad los productos de marroquinería a nivel nacional es regular por lo tanto se hace necesario implementar un Sistema de Gestión de Calidad, donde todos los procesos de producción estén desarrollados bajo las más estrictas normas de calidad. En un proceso de apertura económica donde no hay barreras de entrada para los productos a nivel mundial y donde las personas tienen la capacidad de elegir, la calidad va a ser un parámetro esencial de preferencia para que se opte por nuestro producto; de ahí la importancia de la certificación por calidad, además esto le permitirá entrar a negociar con cadenas importantes quienes ya están exigiendo la certificación ISO 9001:2000.

## **BIBLIOGRAFÍA**

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

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL: “Juventud Profesional para un Cambio Radical”, p. 93

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

## WEBGRAFÍA

[files/34303135366438613934393366353332/CONTENIDO.pdf](#)

<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://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123_08)

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

[www.comisionesregionales.gov.co](http://www.comisionesregionales.gov.co) › Región Pacífica › Nariño

[www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp\\_ind\\_calzado\\_IIItrim05.xls](http://www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp_ind_calzado_IIItrim05.xls)

[www.comisionesregionales.gov.co](http://www.comisionesregionales.gov.co) › Región Pacífica › Nariño

# ANEXOS

## Anexo A. Marco lógico de intervención

MARCO LÓGICO DE INTERVENCIÓN				
	Lógica de Intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes y medios de verificación	Hipótesis
<b>Fin</b>	Aumentar la contribución del subsector calzado al desarrollo económico local y regional	Ciencia y Tecnología - Inversión en Investigación y Desarrollo (% del PIB)	Informe final de ejecución del proyecto - Resultado de encuesta a los beneficiarios - Resultados de la evaluación del cierre del proyecto.	Las autoridades locales consideran el desarrollo del subsector calzado como prioritario e implementan acciones para su consolidación económica posterior a la acción.
<b>Objetivo General</b>	Mejorada la posición competitiva del subsector calzado en el municipio de Unión Nariño.	Productividad, rentabilidad	Informes de avance y final de ejecución del proyecto - Resultados de la evaluación de cierre del proyecto.	El Gobierno Nacional fortalece su política nacional de mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes, ampliando y democratizando los mecanismos de apoyo.
<b>Objetivos Específicos</b>	Mejorar procesos productivos críticos identificados en el proyecto.	Procesos sistematizados que han sido puestos en producción	Informes de avance y final de ejecución del proyecto - Resultados de la evaluación de cierre del proyecto.	Los microempresarios incorporan a los procesos productivos aquellas tecnologías transferidas por los expertos.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>Lógica de Intervención</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Fuentes y medios de verificación</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>A1</b>	Mejoramiento de los procesos productivos críticos identificados en el proyecto	<b>indicador de producto:</b> procesos sistematizados que han sido puestos en producción. <b>Unidad:</b> Numero <b>Indicador de gestión:</b> informe de seguimientos realizados. <b>Formula:</b> Sumatoria de informes realizados <b>unidad:</b> Numero	Informes de avance y final de ejecución del proyecto - Resultados de la evaluación de cierre del proyecto.	Los microempresarios a través de la implementación de tecnología mejoran sus procesos de producción.
<b>Actividades</b>	<b>Lógica de Intervención</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente</b>	<b>Fuentes y medios de verificación</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>A1.1</b>	Asistencia y acompañamiento técnico en gestión de diseño y conceptos de moda y su inserción en el proceso productivo.			
<b>A1.2</b>	Desarrollo de 5 líneas de productos, incluida una línea de calzado escolar.			
<b>A1.3</b>	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.			
<b>A1.4</b>	Asesoría y acompañamiento técnico para el desarrollo de empaque, presentación del producto y embalaje del mismo.			

mano de obra calificada	mano de obra no calificada	materiales	maquinaria y equipo	construcciones o edificaciones	transporte	servicios domiciliarios	otros servicios	terrenos	mantenimiento	otros gastos generales	TOTAL INVERSIÓN
14.784.000	-	2.583.330	0	0	360.000	0	9.360.000	0	0	3.150.000	30.237.330,00
13.860.000	0	4.083.330	0	0	900.000	0	30.750.000	0	0	6.050.000	55.643.330,00
19.712.000	0	2.583.330	0	-	480.000	0	9.480.000	0	0	4.200.000	36.455.330,00
8.316.000	0	2.583.330	0	0	540.000	0	8.400.000	0	0	3.030.000	22.869.330,00
							6.280.024				6.280.024,00
										12.168.436	12.168.436,00
56.672.000	0	11.833.320	0	0	2.280.000	0	64.270.024	0	0	28.598.436	163.653.780

## Anexo B. Cuadro análisis participantes

	ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN									
	BENEFICIARIOS		ACTORES							
	DIRECTOS	INDIRECTOS	COOPERANTES						EXCLUIDOS Y/O	
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES</b>	Productores de calzado	1500 empleados de los talleres de la zapatería	Alcaldía del municipio de La Unión	Gobernación del departamento de Nariño	Cámara de comercio	SENA	Centro de desarrollo tecnológico (Acicam)	Ministerio de comercio industria y turismo	Productores no vinculados al proyecto de calzado	Productores de calzado de otros departamentos
<b>INTERESES</b>	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 capacitación 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
<b>MOTIVOS</b>	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	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 empleos	Mejorar la competitividad	Mejorar el nivel de ingresos
<b>NECESIDADES</b>	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 capacitación 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
<b>EXPECTATIVAS</b>	Mejorar significativamente la calidad de vida	Mejorar la situación laboral	Disminuir la tasa de desempleo	Convertir la industria zapatera en un factor estratégico 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
<b>ACTITUDES</b>	Proactiva, propositiva, participativa, colaborativa, asociativa	Proactividad, propositivas, colaboradoras	Participativos, proactiva, propositiva, colaborativa motivación al emprendimiento	Proactiva, propositiva, colaborativa	Participativo, propositivo, colaborativo	Participativa, proactiva, colaborativa, motivación al emprendimiento	Colaborativo, participativo, proactivo	Participativa, proactiva, colaborativa	Asociatividad, compromiso, proactivo, participativo, colaborativo	Proactivo, participativo, asociatividad
<b>APTITUDES</b>	Técnica, física, intelectual	Técnica, físico, intelectual	Intelectual, técnica	Intelectual, técnica	Intelectual	Técnica, intelectual	Técnica, intelectual	Intelectual	Técnica físico intelectual	Técnico, físico, intelectual
<b>ACTOR CLAVE</b>	Representante visible de grupo	Representante visible de los empleados	Alcalde, municipio de La Unión	Gobernador de Nariño	Coordinador cámara de comercio sede La Unión	Coordinador SENA	Director Acicam	Director ministerio de comercio, industria y turismo	Representante de productores de calzado no vinculados	Representante de cada una de las fabricas de calzado
<b>POTENCIALIDADES</b>	Alcanzar altos niveles de competitividad	Mejorar la competitividad y productividad del sector	Mejorar la competitividad de la industria zapatera	Fomentar políticas 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 índices de competitividad	Incrementar la competitividad en el sector
<b>LIMITACIONES</b>	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	Disponibilidad de recursos	No estar registrados ante la cámara de comercio	No pertenecer a la sociedad del departamento de Nariño



## Anexo D. Modelo 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  safisSuela    
Puntillas  Tachuelas  Cuero   
Plástico  Odena (plantilla)  Enduralon   
Pegante amarillo (bóxer)

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 \_\_\_\_\_

**Gracias por su valiosa colaboración**

**Encuestador:** \_\_\_\_\_

## Anexo E. Reporte del MGA

### Final Micmac report. PROYECTO CALZADO

#### Summary

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

## VARIABLES PRESENTATION

### LIST OF VARIABLES

Debil posicion competitiva (COMPETITIV)  
Deficientes procesos productivos (PROCESOS)  
Deficiencias en el proceso de montaje o solado. (MONTAJE)  
Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje. (DEFICIENCI)  
Baja calidad de materias primas e insumos (Calidad)  
Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas (Pegantes)  
Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo)  
Desconocimiento sobre la importancia de la utilización de los empaques (Empaque)  
Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad)  
En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales (Diseño)  
No se percibe el diseño como elemento diferenciador (Innovacion)  
Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado (Tendencias)  
Débil organización productiva y la gestión empresarial (Gestión Ad)  
Deficientes condiciones laborales (Condicione)  
Baja planeación y organización administrativa (F. activas)  
El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico (C. empiric)  
Escasa oferta de cursos de formación (Capacitaci)  
Escasos modelos administrativos y contables (Modelos ad)  
Deficientes sistemas contable (S. contabl)  
Deficiente gestión del proceso productivo (G. product)  
Escasos métodos y sistemas de trabajo (Métodos )  
Deficiente distribución de la planta de producción (Distribuci)  
Escasa oferta de cursos de formación (cursos)  
Baja cobertura del mercado (mercados)  
Baja calidad del producto (calidad)  
Escasa promoción y publicidad del producto (promocion )  
Débil imagen corporativa de las microempresas de calzado (imagen)  
Bajo precio del producto (precios)  
Nula participación en eventos que promocion y en posicionen el calzado de las microempresas del municipio. (eventos)  
Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado. (Asociativi)  
Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición. (Mercado )  
Escasa comunicación entre los microempresarios. (Comunicaci)  
Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado. (Experienci)  
Marcado individualismo. (Individual)  
Altos costos de producción (Costos)  
Bajo rendimiento productivo (Rendimient)  
Subsector atomizado y poco cohesionado. (Subsector )  
Baja contribución al desarrollo económico, local y regional (Contribuci)  
Reducidos ingresos por concepto de ventas (ingresos)  
Clientes poco satisfechos (clientes)

Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionam)  
Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y de desarrollo tecnológico.  
(modernizac)

Variable description

Debil posicion competitiva (COMPETITIV)

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

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

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 provocando deficiencias en el pegado del zapato.

Theme:

ECONOMICO

Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje. (DEFICIENCI)

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

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

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

Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo)

Description:

Los productores de calzado del municipio 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.

Theme:

ECONOMICO

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 presentación y protección del producto.

Theme:

SOCIAL

Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad)

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

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

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

No se percibe el diseño como elemento diferenciador (Innovación)

Description:

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

Theme:

SOCIAL

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 están con la moda que exige el cliente.

Theme:

TECNOLOGICO

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

Deficientes condiciones laborales (Condición)

Description:

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

Theme:

CULTURAL

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

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

Description:

Los conocimientos que tiene los propietarios tanto de proceso 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 técnico que desarrollen las capacidades y técnicas del talento humano.

Theme:

SOCIAL

Escasa oferta de cursos de formación (Capacitaci)

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

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

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

Deficiente gestión del proceso productivo (G. product)

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

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

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

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

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

Baja calidad del producto (calidad)

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

Escasa promoción y publicidad del producto (promoción)

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

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 misión y visión clara que les permita saber hacia donde quieren ir y que es lo que quieren conseguir.

Theme:

ECONOMICO

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 precios menor al esperado.

Theme:

ECONOMICO

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

Description:

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

Theme:

SOCIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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 tambien dinamizar económicamente al municipio mediante una actividad que sea altamente productiva.

Theme:

ECONOMICO

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

Clientes poco satisfechos (clientes)

Description:

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

Theme:

SOCIAL

Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionam)

Description:

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

Theme:

ECONOMICO

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

Description:

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

Theme:

TECNOLOGICO

### **The Matrices of the Entries Matrix of Direct Influences (MDI)**

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

**Anexo F. Ficha estadística básica de inversión EBI**

**Metodología General de Formulación**

**A continuación**

Proyecto

**Mejoramiento Procesos productivos criticos de calzado La Unión, Nariño, Occidente**



Código BPIN:

Impreso el 4 de marzo de 2014

Datos del Formulador

<b>Tipo de documento:</b>	Cedula de Ciudadania	<b>No. Documento:</b>	1089076685
<b>Nombres:</b>	Ruby	<b>Apellidos:</b>	Rosero Muñoz
<b>Cargo:</b>	ColInvestigadora		
<b>Telefonos:</b>	3105959632		
<b>Entidad:</b>	Universidad de Nariño		
<b>E-mail:</b>	rubyu11@hotmail.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 2400 pares de zapatos mensual. 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**

Deficientes procesos productivos.

Débil organización productiva y gestión empresarial.

Bajo nivel de asociatividad

Baja cobertura de mercado.

**Tipo: Indirecta**

Deficiencias en el proceso de montaje o solado

Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas.
Baja calidad de materias primas e insumos empleados
Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje
Desconocimiento de la importancia de los empaques
Los empaques no presentan la protección adecuada para el producto
Escaza capacidad de innovación en diseño
En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales
No se percibe el diseño como un elemento diferenciador
Los diseños actuales son fieles copias de revistas y catálogos
Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado
Deficiente gestión del proceso productivo
Deficientes condiciones laborales del proceso productivo
Deficiente distribución de la planta de producción
Escasos métodos y sistemas de trabajo
Escasos modelos administrativos y contables
El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico
Deficientes sistemas contable
Baja planeación y organización administrativa
Escasa oferta de cursos de formación.
Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición.
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.

**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	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 Km2, que corresponden al 0.44% del departamento. 1º 26'

**Personas Objetivo**

**Número de personas Objetivo**

47

**Fuente de información**

Camara de Comercio de Pasto

Región	Departamento	Municipio	Centro	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**

<b>Clasificación</b>	<b>Detalle</b>	<b>Numero de Personas</b>	<b>Fuente de Informacion</b>
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	Día	10

#### Objetivo Específicos

Procesos productivos optimizados  
Mejorar el proceso de montaje o solado  
Apropiar el conocimiento para el uso de pegantes y suelas  
Mejorar la calidad de materias primas e insumos empleados  
Mejorar el proceso de empaque y embalaje  
Adecuar el conocimiento acerca de la importancia de los empaques  
Adecuada proteccion en el producto  
Aumentar la capacidad de innovación en diseño  
Establecer el diseño de la mezcla de cuero con otros materiales  
Percibir el diseño como elemento diferenciador  
Implementar diseños propios  
Apropiar el conocimiento a las nuevas tendencias de la moda del mercado

Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial  
Optimizar la gestión del proceso productivo  
Mejorar las condiciones laborales del proceso productivo  
Mejorar la distribución de la planta de producción  
Mejorar los métodos y sistemas de trabajo  
Fortalecer los modelos administrativos y contables  
Adquirir habilidades para que el microempresario gestione su negocio  
Fortalecer el sistema contable  
Mejorar la planeación y organización administrativa  
Fortalecer la oferta de recursos de formación  
Fomentar el nivel de asociatividad empresarial  
Establecer acuerdos de cooperación interempresarial  
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 gestión 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

## Módulo de Preparación de la alternativa de solución

### 1. Descripción de la alternativa

#### Alternativa

Optimizar los procesos productivos

**Año inicio: 2014**

**Año final: 2018**

#### Descripción de la alternativa

Los productores de calzado del municipio de la Unión (N) no cuentan con unos procesos de producción adecuados, los cuales permitan una mayor productividad y calidad de sus productos. En los talleres de calzado del municipio de la Unión se observa que la maquinaria utilizada en los procesos de producción es obsoleta, con baja capacidad productiva. En cuanto al diseño de calzado se remiten a copias de revistas, catálogos, son muy pocos los que realizan sus propios diseños lo cual no les permite ser competitivos en los diferentes mercados a los que dirigen el calzado. Los talleres de fabricación de calzado utilizan materiales de baja calidad lo cual hace que el producto tienda a durar menos y los clientes no vuelvan a adquirir el 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. Por lo que 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.

## Módulo de Preparación de la alternativa de solución

### 3. Capacidad y beneficiarios

#### Alternativa:

Optimizar los procesos productivos

#### 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

89

**Módulo de Preparación de la alternativa de solución**

4. Localización

**Alternativa**

Optimizar los procesos productivos

**Geográficamente**

Región	Departament	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 (Aqua, energía y otros)

Disponibilidad y costo de mano de obra

**Módulo de Preparación de la alternativa de solución**

5 - Estudio Ambiental

**Alternativa**

Optimizar los procesos productivos

**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**

Optimizar los procesos productivos

**Relación Objetivos - Productos - Actividades**

Objetivos	Productos	Actividade	
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.	

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	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.	
		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.	

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	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.	
		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.	
		Gestión del Proyecto	
		Interventoría	

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.	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.	
		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
	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	Número	47

**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 v	Número	47

**Relación de Actividades**

Etapas	Año	Codigo - CIU	Nombre de la Actividad	Ruta Critica	Valor
			96		

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		Interventoria	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		Interventoria	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	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	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
<b>Valor Total</b>					<b>634,943,505</b>

### Módulo de Preparación de la alternativa de solución

#### 9 - Detalle beneficios e ingresos

**Tipo de beneficio o ingreso** Disminucion de devoluciones de calzado con imperfecciones

Tipo	Bien	Descripción	Unidad Medida
Beneficio	Fabricación de calzado no incluido antes	Disminucion de devoluciones de calzado con imperfecciones	unidad

Año	Cantidad	Valor unitario	Valor total
2014	6.300,00	11.000,00	69.300.000,00
2015	8.300,00	13.000,00	107.900.000,00
2016	8.500,00	17.000,00	144.500.000,00
2017	11.200,00	19.000,00	212.800.000,00
2018	11.300,00	19.000,00	214.700.000,00

## 9 - Totales beneficios e ingresos

<b>Año</b>	<b>Total Ingresos</b>
2014	69.300.000,00
2015	107.900.000,00
2016	144.500.000,00
2017	212.800.000,00
2018	214.700.000,00

**Módulo de programación**

1 - Selección de alternativa y rubro presupuestal

**Alternativa Seleccionada**

Optimizar los procesos productivos

**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	110.454.305,00
2015	87.934.305,00
2016	110.646.135,00
2017	189.550.455,00
2018	100.608.305,00

**Tipo de entidad**

Municipios

**Nombre de entidad**

La Unión

**Tipo de recurso**

Propios

Año	Valor
2014	29.750.000,00

101

2015	6.000.000,00
2016	0,00
2017	0,00
2018	0,00

### 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**

<b>Objetiv</b>	<b>Product</b>	<b>Indicad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados	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	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	Productos Con Cadenas Establecidas	10	15	20	25	30
Procesos productivos optimizados	Optimizados los procesos productivos críticos identificados	Procesos sistematizados que han sido puestos	3	3	3	3	3

**Indicadores de gestión****Metas**

<b>Indicad</b>	<b>Unida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Informes de seguimiento realizados	Número	Sumatoria de informes realizados	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00