

**MEJORAMIENTO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS  
MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO  
MEDIANTE EL FOMENTO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE  
ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL BAJO LA METODOLOGÍA  
GENERAL AJUSTADA (MGA) AÑO 2014**

**LEIDY DAYAN MARTINEZ BURBANO  
DOLY CRISTINA ORTEGA ROSERO**

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

**MEJORAMIENTO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS 47 EMPRESAS  
MANUFACTURERAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO  
MEDIANTE EL FOMENTO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE  
ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL BAJO LA METODOLOGÍA  
GENERAL AJUSTADA (MGA) AÑO 2014**

**LEIDY DAYAN MARTINEZ BURBANO  
DOLY CRISTINA ORTEGA ROSERO**

**Trabajo de Diplomado para optar el Titulo de Administrador de Empresas**

**Asesor  
Esp. Mario Hidalgo Villota**

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

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

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

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2014

## **RESUMEN**

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

## **ABSTRACT**

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

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	12
1. CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	13
1.1 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA POLITICA PÚBLICA .....	13
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....	16
1.3 ANALISIS DE PARTICIPANTES.....	26
1.4 OBJETIVO .....	32
1.5 ALTERNATIVA ESCOGIDA.....	34
2. CAPITULO II. PREPARACIÓN DEL PROYECTO .....	38
2.1 ESTUDIO DE MERCADOS.....	38
2.1.1 Análisis del Consumidor – Estimación de la Demanda. ....	38
2.1.2 Estimación de la Demanda. ....	38
2.1.3 Análisis de la competencia. ....	41
2.1.4 Comercialización del calzado. ....	43
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 EX ANTE .....	51
3.1 EVALUACION FINANCIERA .....	51
3.1.1 Flujo de Fondos a Precios de Mercado.....	51
3.1.2 Resultados Indicadores Financieros .....	51
3.2 EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL .....	52
3.2.1 Flujo de Fondos a precios Cuenta .....	52
3.2.2 Resultados Indicadores Económicos .....	52

4.	CAPITULO IV. TOMA DE DECISION Y PREPARACION DEL PROYECTO .....	54
4.1	SELECCIÓN DEL NOMBRE .....	54
4.2	FUENTES DE FINANCIACION DEL PROYECTO.....	54
4.2.1	Ministerio de Comercio Industria y Turismo .....	54
4.2.2	Cámara de Comercio de Pasto .....	54
	CONCLUSIONES .....	55
	RECOMENDACIONES.....	56
	BIBLIOGRAFIA.....	57
	ANEXOS.....	58



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 .....	35
Tabla 2.....	39
Tabla 3.....	40
Tabla 4.....	46
Tabla 4.....	53
Tabla 5.....	54
Tabla 6.....	54

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1 .....	23
Imagen 2. ....	33
Imagen 3.....	39
Imagen 4.....	41
Imagen 5.....	42
Imagen 6.....	43
Imagen 7.....	44
Imagen 8.....	45
Imagen 9.....	47
Imagen 10.....	51
Imagen 11.....	52

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Mapa de localización .....	59
Anexo 2. Analisis Estructural .....	60
Anexo 3. Matriz de marco logico.....	72
Anexo 4. Análisis de Participación .....	73
Anexo 5. Presupuesto.....	74
Anexo 6. Encuesta.....	75

## 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 principales componentes la Optimización los procesos productivos, fortalecer la gestión empresarial de las unidades productivas, mejorar la capacidad de gestión comercial, fomentar el nivel de Asociatividad empresarial, como alternativa colectiva para alcanzar un mayor desarrollo y una ventaja competitiva, mediante el mejoramiento de la calidad y diseño del calzado e identificando nuevos nichos de mercado y nuevos canales de comercialización donde se paguen precios más acordes al esfuerzo que demanda dicha actividad. Para ello es necesario cualificar los procesos y técnicas de producción y fomentar de manera 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.

Con la formulación de este proyecto se busca mejorar la posición competitiva del subsector calzado principalmente con el uso de una importante herramienta como lo es la asociatividad que lleve a los talleres a un mejoramiento continuo a través de la cooperación empresarial, comunicación, capacidad de negociación y compras conjuntas permitiendo a los productores de calzado mejorar sus productos tanto en calidad como en diseño y en la consolidación en el mercado contribuyendo a la dinámica económica del municipio de La Unión Nariño.

## 1. CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

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

### 1.1 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA POLITICA PÚBLICA

#### - Contribución al Plan Nacional de Desarrollo.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, “Prosperidad para todos, más empleo menos pobreza y más seguridad” en su capítulo III “Crecimiento sostenible y competitividad”. Colombia presenta una baja productividad frente a otros países desarrollados, en los sectores generadores de empleo como el comercio la industria y el sector agropecuario. Por lo tanto en el plan nacional de desarrollo se contempla fortalecer el sector empresarial a través de la formalización laboral y empresarial, un ambiente de negocios sencillo 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>

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

---

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

<sup>2</sup> 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)

## - **Contribución al Plan Departamental de Desarrollo**

Con base al Plan Departamental de Desarrollo una de las principales estrategias es mejorar las condiciones de vida de los habitantes a través de un conjunto de políticas, estrategias y medidas que permitan mejorar la productividad de cada una de los Municipios del Departamento, brindándoles la posibilidad de aprovechar de manera eficiente sus recursos. <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 perdida en mercados internacionales, disminución del consumo, poca especialización, informalidad, y poca financiación, entre otras.

## - **El Subsector calzado en el Departamento de Nariño**

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

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

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

---

<sup>3</sup>GOBERNACIÓN DE NARIÑO. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012-2015. NARIÑO MEJOR. p. 163

<sup>4</sup> Disponible en: [www.comisionesregionales.gov.co](http://www.comisionesregionales.gov.co) › Región Pacífica › Nariño

también, en productos manufacturados; además, presenta una baja innovación en los procesos de transformación.

El sector industrial llegó a US\$6.271 miles de dólares, cifra alcanzada principalmente por los subsectores de productos alimenticios, sustancias y productos químicos, y curtido y preparado de cueros, que en su conjunto aportaron 59,9% del valor total de las exportaciones. Entre los artículos que se fabrican a partir del cuero están; guarnicionería para todos los animales (incluidos los tiros, traíllas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigo 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: 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.

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

---

<sup>5</sup> Disponible en: [www.comisionesregionales.gov.co](http://www.comisionesregionales.gov.co) › Región Pacífica › Nariño

<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 busca motivar la consolidación o diversificación de mercados y productos de los empresarios colombianos mediante actividades que permitan el conocimiento y aprovechamiento de las oportunidades en los 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 brinde 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 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 tampoco se han implementado procesos innovadores y de asociatividad empresarial que permitan generar una mayor productividad que fortalezcan la industria de calzado y la generación de ingresos impulsando la competitividad empresarial y permitiendo así llevar al mercado un producto de excelente calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

#### - **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.

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

---

7

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

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 una asociación sin ánimo de lucro, quien tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus Seccionales Regionales en Bogotá - Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca y representa empresas de estos polos industriales del sector, así como empresas afiliadas de Barranquilla, Ibagué, Manizales, Mosquera, Palmira, Pereira, Cartago, Cartagena y Pasto, entre otras. ACICAM representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad.

---

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

## - Alcance de la propuesta

Entre los alcances del presente trabajo se encuentran el diagnóstico del subsector del calzado con el fin de determinar los mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial idóneos 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 modernos y con mejores acabados haciendo uso de la acción conjunta para lograr disminuir costos de materias primas e insumos permitiendo que los productores de calzado se posicionen en esta industria y que sus productos 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:

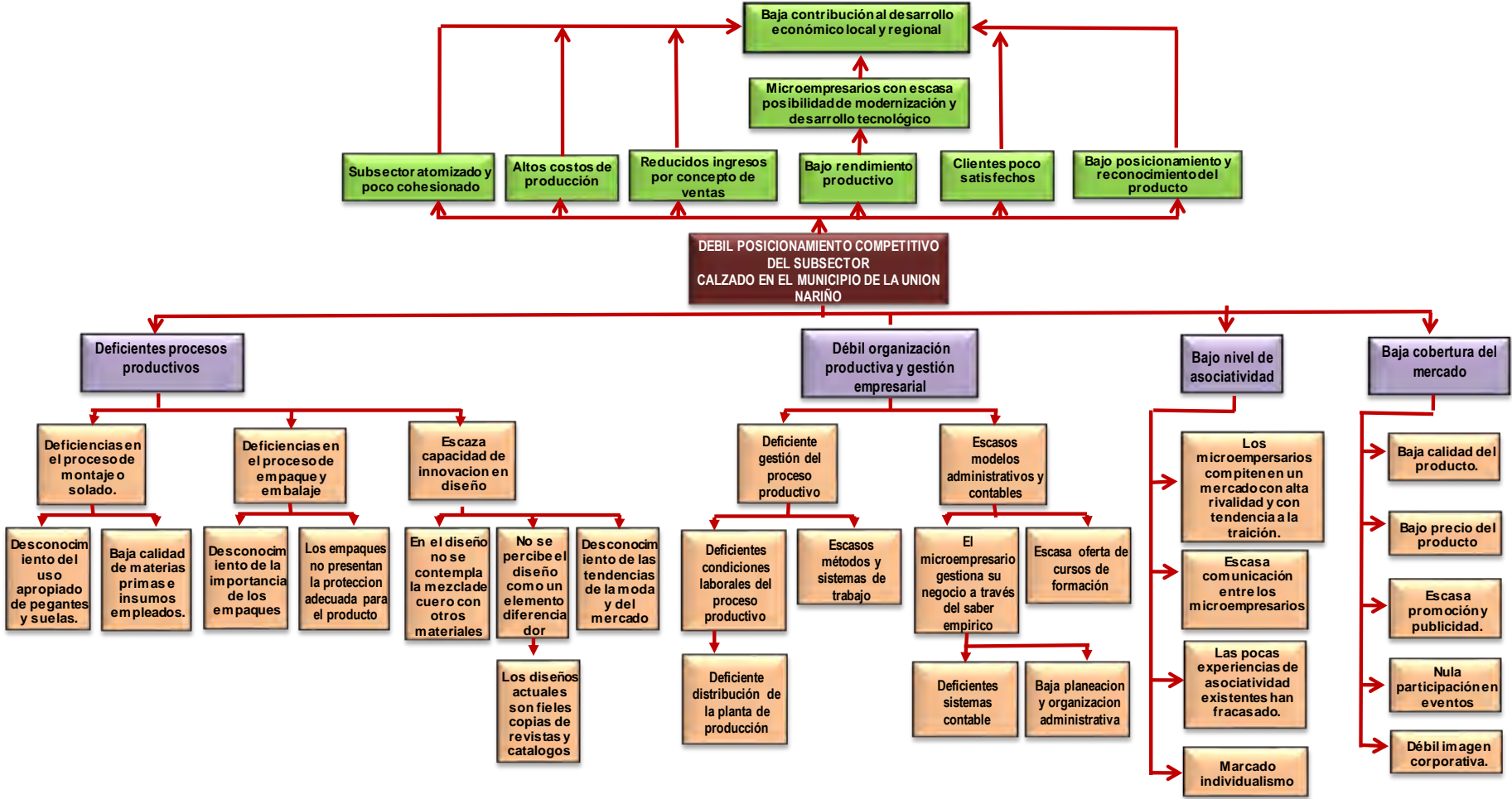
- ✓ Débil posición competitiva puesto que los productores de calzado del municipio de La Unión tienen una posición competitiva baja debido a que no cumplen con los requerimientos administrativos y productivos para tener una mayor cobertura en el mercado.
- ✓ Deficientes procesos productivos en la elaboración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

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

- ✓ Bajo precio del producto debido principalmente a la calidad y diseño del zapato.
- ✓ Nula participación en eventos que promocionen y posicionen el calzado de las microempresas del municipio.
- ✓ Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado.
- ✓ Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición puesto que lo bajan los precios incluso a precios de costo impidiendo obtener un margen de rentabilidad y por tanto productividad del negocio.
- ✓ Escasa comunicación entre los microempresarios de calzado los cuales no comparten información de ningún tipo imposibilitando acuerdos que generen beneficios para todos.
- ✓ Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado principalmente por no adquirir compromisos y dejar de lado el individualismo.
- ✓ Marcado 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 DÉBIL POSICIÓN COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN”** (ver gráfico No.1)

Imagen 1. Árbol de problemas



Fuente: Este trabajo

## - Causas que generan el problema

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

- ✓ Deficientes procesos productivos.
- ✓ Bajo nivel de gestión empresarial.
- ✓ Bajo nivel de asociatividad.
- ✓ Baja cobertura de mercado.

Así mismo se enmarcan las causas indirectas relacionadas con las causas principales, por ejemplo se asocian con la causa directa uno las que tienen que ver con: a) deficiencias en el proceso de montaje o solado, y a su vez se desprenden a.1) Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas. a.2) Baja calidad de materias primas e insumos empleados b) deficiencias en el proceso de empaque y embalaje, y a su comprende b.1) Desconocimiento de la importancia de los empaques, b.2) Los empaques no presentan la protección adecuada para el producto c) Escasa capacidad de innovación en diseño c.1) En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales, c.2) No se percibe el diseño como un elemento diferenciador y a su vez contempla c.2.1) Los diseños actuales son fieles copias de revistas y catálogos, c.3) Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado.

De igual manera se asocia con la causa directa dos las causas indirectas: a) Deficiente gestión del proceso productivo, a su vez comprende a.1) Deficientes condiciones laborales del proceso productivo, a.1.1) Deficiente distribución de la planta de producción a.2) Escasos métodos y sistemas de trabajo b) Escasos modelos administrativos y contables b.1) El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico b.1.1) Deficientes sistemas contable b.1.2) Baja planeación y organización administrativa, b.2) Escasa oferta de cursos de formación. Se asocian con la causa directa tres las que tienen que ver con: a) Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición, b) Escasa comunicación entre los microempresarios, c) Las pocas experiencias de asociatividad existentes han fracasado, d) Mercado individualismo. Se asocia con la causa directa cuatro las que tienen que ver con: a) Baja calidad del producto, b) Bajo precio del producto c), Escasa promoción y publicidad, d) Nula participación en eventos comerciales c) Débil imagen corporativa.

## Efectos que generan el problema

Asociados a la problemática central referente a la: **“LA DEBIL POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN”**, resultan efectos directos e indirectos relacionados con las causas antes mencionadas. En este sentido, se identifican como un efecto directo el 1)



subsector atomizado y poco cohesionado. Como segundo efecto directo se tiene que hay altos costos de producción. Como tercer efecto directo se tiene que hay reducidos ingresos por concepto de ventas. Como cuarto efecto directo se tiene el bajo rendimiento productivo, el cual tiene como efecto indirecto microempresarios con escasa posibilidad de modernización y desarrollo tecnológico. Como quinto efecto directo se tiene que hay clientes poco satisfechos. Como sexto efecto directo se tiene un bajo posicionamiento y reconocimiento del producto. Por otra parte con la aplicación de los efectos directos e indirectos se determina como efecto principal la baja contribución al desarrollo económico, local y regional.

#### **- MAGNITUD ACTUAL**

De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto, en el municipio de la Unión Nariño existen 47 Productores de calzado debidamente registrados, propietarios de similar número de talleres dedicados a esta actividad con una productividad aproximada de 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. Lo cual representa una amenaza para los productores de calzado especialmente las microempresas como las que se encuentran ubicadas en el municipio de la Unión (N), puesto que les es muy difícil competir con estos precios que están por debajo de su costo de producción.

La producción total de la industria del calzado junto con otras empresas dedicada a la industria del cuero aumentado en un 15.4 %, por lo que el sector calzado

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.larepublica.co/comercio-externo/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 sector manufacturero es del 12,9%. (Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, mayo 2013).

### **1.3 ANALISIS DE PARTICIPANTES**

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

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

Los productores de calzado del Municipio de la Unión (N) son un grupo de fabricantes de calzado que tienen como interés mejorar su capacidad productiva e ingresos así como su calidad de vida a través de una mayor productividad y competitividad. Está integrado por 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.

---

<sup>10</sup> Disponible en: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-364062-produccion-de-calzado-y-cuero-colombiano->

<sup>11</sup> Disponible en: [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123\\_08.](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123_08.)

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 poco los que están laborando legalmente, y los que no, están afectando la economía del municipio. Se calcula que entre el 60 % y el 70 % de los nuevos puestos de trabajo generados en La Unión se dan en la economía informal, Una parte de éste tiene la capacidad de mejorar sus ingresos; otra parte, no.

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

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

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

#### - **Gobernación de Nariño**

La Gobernación de Nariño, como institución pública, está comprometida con el desarrollo regional bajo los principios de justicia social, democracia política, desarrollo humano sostenible, equidad de género, reconocimiento y protección de la diversidad étnica, respeto por derechos humanos y participación ciudadana; propiciando la concurrencia, complementariedad y subsidiaridad con las entidades territoriales de su jurisdicción y la Nación, coordinando esfuerzos con el sector público, privado y sociedad civil.<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.

#### - **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

---

<sup>12</sup> Disponible en: <http://www.narino.gov.co/index.php/inicioo/informacion-organizacional>

<sup>13</sup> Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/>

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

---

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

- **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 socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural, organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.

- **ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)**

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

- **Productores de calzado a nivel Nacional**

Para los productores de calzado a nivel Nacional su interés está en la expansión del producto a nivel nacional. El municipio de la Unión ha sido un gran mercado por cuanto el fortalecimiento de la industria local les generaría perjuicio por tanto en el proyecto actúan como oponentes dada la disminución en la participación del mercado local.

- **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:**

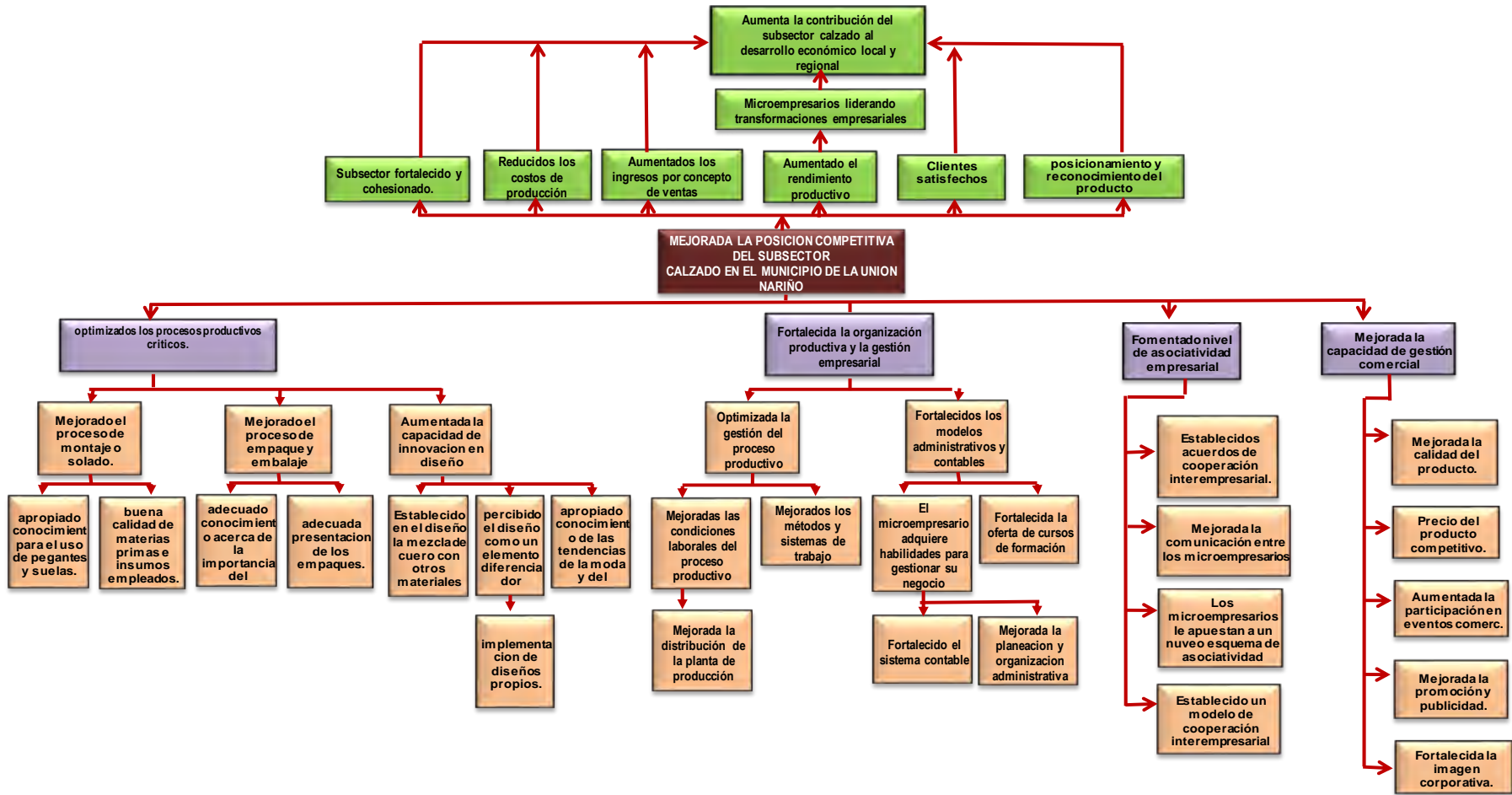
Los productores de calzado de la Unión mediante la aplicación de la optimización de procesos productivos críticos, el fortalecimiento de la organización productiva, la gestión empresarial, el fomento del nivel de asociatividad empresarial y mejorada la capacidad de gestión comercial obtendrán un mejor 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.



Imagen 2. Árbol de Objetivos



Fuente: Este trabajo

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

- **Objetivos específicos**

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

- **Indicadores del Objetivo General**

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

***Aumento Volumen de Ventas***= Ventas Actuales – Ventas esperadas

- Al término de la ejecución del proyecto (mes 60), 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 cuatro alternativas posibles de implementar:

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

- **Elección de la alternativa escogida**

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

**Tabla 1. Selección de la alternativa**

CRITERIOS	FACTOR PONDERACION								
		1	2	3	4	5	6	7	8
Empleo	0.1	4	0.4	3	0.3	5	0.5	2	0.2
Ingresos	0.2	4	0.8	3	0.6	5	1	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	3	0.3	4	0.4	5	0.5	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>4.5</b>		<b>3.3</b>		<b>4.8</b>		<b>2.7</b>

La alternativa óptima del proyecto es “Fomentar el nivel de Asociatividad empresarial”, 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 (Fomentar el nivel de Asociatividad Empresarial)**

Los productores de calzado del municipio de La Unión Nariño durante todos los años de funcionamiento de su microempresa han realizado sus actividades sin llevar a cabo ningún proceso de mejoramiento continuo, a pesar del crecimiento que han tenido estas microempresas, siguen mostrando una competencia desleal, que se evidencia en el precio, vender así sea a precio de costo lo importante es acaparar mercado y no dejar a sus competidores los clientes.

En los últimos años siguen mostrando un marcado individualismo que se evidencia por el escaso nivel de asociatividad, dado que los fabricantes de calzado compiten en un mercado local y regional con alta rivalidad y con tendencia a la traición permanente, los canales de comunicación e información entre los agentes de la cadena productiva del calzado es muy escasa por decir nula, dado que solo se comparte información entre familiares y amigos, por lo que la competitividad de este sector en el mercado regional está disminuyendo.

Todo esto ha impedido poner en práctica una importante herramienta a su disposición como lo es la Asociatividad, con la cual se desarrolla mecanismos de

acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuyen a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva, con la cual permita a través del acompañamiento psicosocial el desarrollo de liderazgo, la participación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y negociación empresarial; el diseño e implementación de una red de comunicación e información que articule a los 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; la creación, organización y operación de un esquema asociativo flexible y dinámico (un PRODES, por ejemplo) que pueda promover y gestionar acuerdos de compras y ventas conjuntas, constituir un fondo de ahorro colectivo, aplicar a recursos de convocatorias a través de la formulación y presentación de proyectos; como estrategia de reconocimiento y acceso de éstas a los programas y beneficios del Estado.

La Asociatividad genera una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo y más dinamismo. Todo lo anterior implica Asumir compromisos y cumplirlos, cultivar relaciones de confianza, mantener una comunicación permanente, invertir dinero y tiempo además es fundamental formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de apoyos económicos. Así como también Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento.

Dini (1997) señala una serie de *beneficios* que las empresas pueden adquirir a partir de su integración con otras:

**flexibilidad** (pues no abandonan su gestión empresarial autónoma, pero amplían su accionar a partir de las alianzas realizadas), **aprendizaje colectivo** (cada integrante logra conocer nuevas formas de gestión, de producción, estrategias, tecnologías, mercados, entre otras), **economías de escala** (para la adquisición de bienes y servicios, el costeo de misiones comerciales), **fuerza de negociación** (ante proveedores, gobierno local, clientes), **crecimiento con equidad** (aun cuando no parece un beneficio directo para las empresas, lo es para la localidad, región o país, y en los nuevos enfoques de competitividad sistémica y desarrollo sustentable), **competitividad local/sectorial** (no solo se genera la competitividad en las empresas, sino que al actuar sobre grupos de empresas, generalmente impactan en una mayor competitividad territorial y/o sectorial).<sup>15</sup>

En tal sentido, la Asociatividad empresarial pretende la cooperación entre empresas de una misma región, con el objeto de mejorar la gestión, productividad

---

<sup>15</sup> Encontrado en: DINI, Marco (1997). **Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia**. Reunión SELA Lima.

y competitividad, aplicando nuevas formas de hacer negocios y acceder a nuevos mercados.

## 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.

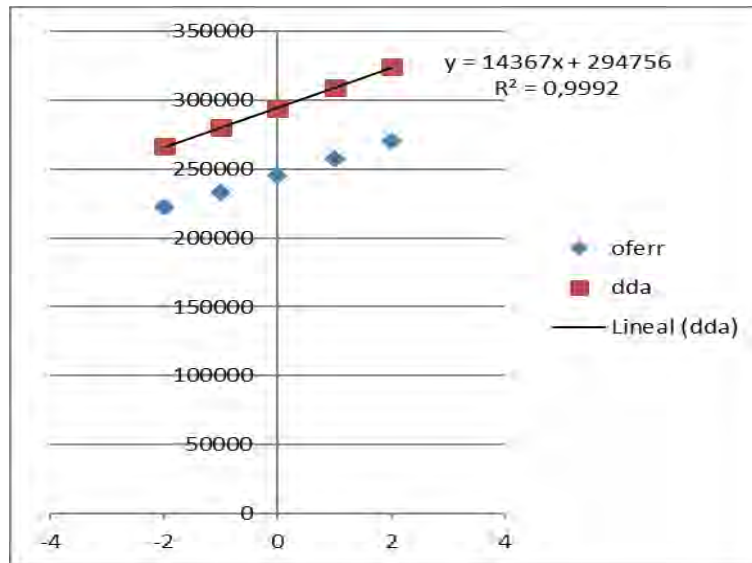
Con el fin de pronosticar la demanda del servicio, a partir del año 2014 hasta el año 2018, se recurrió a la regresión lineal que permite a partir de los datos disponibles, pronosticar a través del tiempo el comportamiento de la producción y así mismo la demanda del calzado.

Tabla 2.

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

Imagen 3.



- **Estimación de la Producción**

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

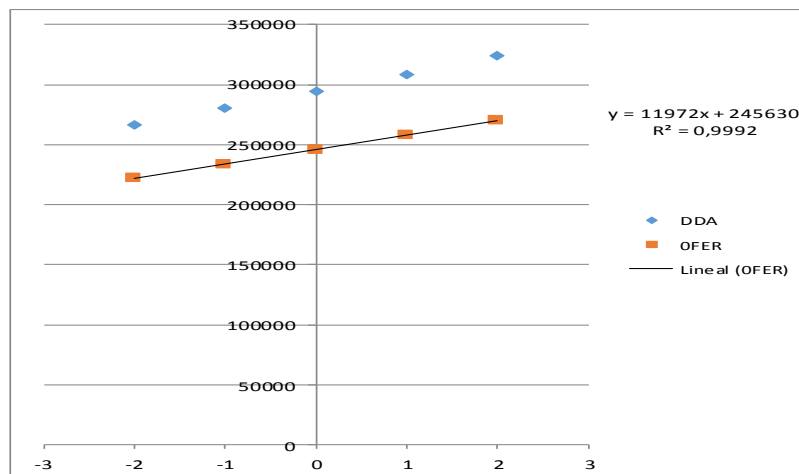
**Tabla 3.**

	AÑO	N° AÑO	PRODUCCION PARES / ANUAL
<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.



Imagen 4.



*Fuente: Presente Trabajo.*

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

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

También encontramos como una de las principales competencia el calzado producido y elaborado en la ciudad Cali, Según datos entregados por la

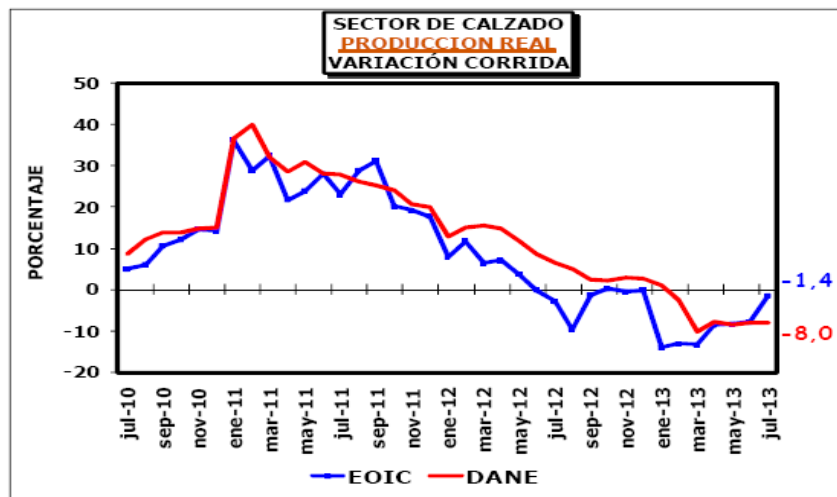
Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas - Acicam, entre enero y octubre del año 2012, el sector de cuero, calzado y marroquinería del Valle del Cauca exportó un total de US\$27,9 millones, con una caída de 4,4% frente al mismo periodo del 2011. El Valle del Cauca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

Otra de las grandes competencias en el sector calzado es el producido en Bucaramanga es una de las ciudades mejor posicionadas en Colombia en materia de calzado presentado un comportamiento sostenido de crecimiento en la última década. Cuenta con cerca de 1400 empresas productivas de las cuales solo 760 están constituidas legalmente, lo que señala la informalidad del sector en esta zona del país. Genera aproximadamente 20 mil empleos directos y 40 mil indirectos y cada empresa cuenta con 25 empleados en promedio. Los principales países claves de exportación son: Estados Unidos, Antillas, Puerto Rico, Canadá, Reino Unido, Panamá, Ecuador y Venezuela, reportando durante el 2008 cifras cercanas a los 12 millones de dólares.

✓ **Análisis de la producción**

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

**Imagen 5.**



Fuente: EOIC. ANDI-ACICAM

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

**Imagen 6.**



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

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

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

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

### Imagen 7.

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

<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.

## Imagen 8.

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

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

**Tabla 4.**

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

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

### 2.2.2 Localización del proyecto.

- **Generalidades**

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

El municipio de La Unión se encuentra localizado en el nororiente del departamento de Nariño, en la región del macizo colombiano. Tiene una superficie de 163 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.

**Imagen 9.**



### 2.2.3 Aspectos administrativos y legales

#### - Situación actual

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

#### - **Situación futura**

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

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

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

#### **2.2.4 Ingeniería del proyecto**

- Descripción del Proceso Asociatividad

El proceso de Asociatividad se genera a partir de la cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica.

Para su desarrollo se establecen las siguientes actividades para lograr que este proceso sea posible:

- Realización de un taller de motivación empresarial I.

Este taller se propone como respuesta al vencimiento del pesimismo, el individualismo y la derrota. Se constituye en el abre bocas para emprender la construcción de la estrategia de asociatividad.

- Asesoría y acompañamiento psicosocial para el desarrollo de la autonomía, liderazgo, participación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Proporciona las condiciones para el desarrollo del trabajo en equipo, fomenta la cooperación interempresarial y la construcción de un futuro donde el afrontar retos y desafíos en equipo, reduce las posibilidades de desaparecer del mercado y de la actividad económica.



La asesoría y el acompañamiento de una psicóloga comunitaria permitirá generar confianza entre el grupo de beneficiarios directos y abrirá el camino para la potenciación del liderazgo.

- Implementación de un Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - PRODES de calzado como estrategia asociativa y de gestión.

Desde la filosofía de ACOPI los PRODES son concebidos como una estrategia asociativa y de gestión que busca mejorar la productividad y competitividad de las empresas colombianas por sectores y regiones.

El PRODES es una figura asociativa que busca preservar la autonomía e independencia de cada empresa, pero a la vez el aprovechamiento en conjunto de oportunidades, como por ejemplo, las compras y ventas conjuntas.

La conformación de un PRODES va más allá de esquemas convencionales que han terminado fracasando y resquebrajando la credibilidad de los asociados.

ACOPI a través de sus años de experiencia ha ido perfeccionando esta metodología, la cual se encuentra operando a nivel de todas sus regionales y sectores económicos.

- Estructuración de una alianza entre microempresarios y almacenes locales y del área de influencia para la provisión de calzado deportivo.

La consolidación de esta estrategia comercial garantizaría que la capacidad instalada de los talleres se utilizara en un 100% y, que incluso, ya no sea necesaria la búsqueda de nuevos mercados, por los menos para ciertas épocas del año.

- 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.

El diseño y la implementación de una red de comunicación e información es muy necesaria para enlazar a los actores de la cadena productiva del calzado y mantenerlos informados. No cabe duda que la información es un recurso muy valioso en las empresas de hoy, puesto que facilita la competitividad de las mismas.

- Realización de mesas de negociación entre productores locales, proveedores de materias primas e insumos y distribuidores locales de calzado. Aquí se pretende sentar a dialogar a los proveedores de materias primas e insumos, los productores de calzado y los propietarios de almacenes de calzado del municipio de La Unión, a fin de analizar la situación actual del subsector y

establecer compromisos de mejora continua, bajo el enfoque de cadena productiva.

La premisa aquí presente es que la calidad del producto y el consumo local depende de que cada quien haga mejor lo que debe hacer, pensando en la maximización de la satisfacción del cliente.

Al final de cada mesa se redactará y firmará un acuerdo local de competitividad.

- Diseño e implementación de acuerdos de compras y ventas conjuntas.

El PRODES es un esquema clave en este asunto. Se buscará a través del desarrollo de esta acción, que los microempresarios se alíen para comprar juntos materias primas e insumos de uso corriente con obtención de descuentos y, que también se unan para acceder a mercados más exigentes, donde solos prácticamente sería imposible.

- Diseño, implementación y operación de un fondo de ahorro solidario para la financiación de iniciativas empresariales.

El escaso capital de trabajo es un común denominador entre todos los microempresarios del calzado. Por esta razón, se propone la creación, reglamentación y operación de un Fondo de Ahorro solidario que lo gestione el PRODES y se vaya consolidando poco a poco.

El fondo de ahorro también es concebido como un mecanismo que forza al grupo a continuar unido.

- Realización de un taller de motivación empresarial II.

El segundo taller de motivación empresarial se concibe como un espacio para fortalecer los ánimos y consolidar los avances y logros.

### 3. CAPITULO III. EVALUACION EX ANTE

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

#### 3.1 EVALUACION FINANCIERA

##### 3.1.1 Flujo de Fondos a Precios de Mercado

###### Imagen 10

Descripción	Año 0 - 2014	Año 1 - 2015	Año 2 - 2016	Año 3 - 2017	Año 4 - 2018
Ingresos y beneficios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 196.000.000,00	\$ 290.000.000,00	\$ 330.000.000,00
Créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos de Preinversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos de Inversión	\$ 140.204.305,00	\$ 93.934.305,00	\$ 110.646.135,00	\$ 189.550.455,00	\$ 100.608.305,00
Costos de Operación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Intereses créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Valor de salvamento	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo Neto de Caja	(\$ 140.204.305,00)	(\$ 93.934.305,00)	\$ 85.353.865,00	\$ 100.449.545,00	\$ 229.391.695,00

##### 3.1.2 Resultados Indicadores Financieros

- Valor Presente Neto-Financiero= 126.876.575,70

El proyecto permite recuperar los costos y la rentabilidad sacrificada y adicionalmente le genera ingresos de 126.876.575,70

- Tasa Interna de Retorno-Financiero= 21,81

A una tasa del 21,81 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=1,22

La RBC del proyecto es del 1,22 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

Imagen 11.

Descripción	RPC	Año 0 - 2014	Año 1 - 2015	Año 2 - 2016	Año 3 - 2017	Año 4 - 2018
Ingresos y be...						
Mayores de...	0.76	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 148.960.000,00	\$ 220.400.000,00	\$ 250.800.000,00
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...		(\$ 116.808.584,76)	(\$ 79.551.284,76)	\$ 53.303.884,54	\$ 64.611.111,74	\$ 165.196.815,29

#### 3.2.2 Resultados Indicadores Económicos

- Valor Presente Neto-Económico= 5.631.488,56
- Tasa Interna de Retorno-Económico= 13,63
- Relación Beneficio Costo-Económico=1,01

**Beneficio:**

**Identificar:** Mayores Descuentos en la Compra de materias primas

**Cuantificar:** Monetario

**Valorar:**

**Tabla 4.**

<b>AÑO</b>	2014	2015	2016	2017	2018
<b>BENEFICIO</b>	0	0	196.000.000	290.000.000	330.000.000

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

### 4.1 SELECCIÓN DEL NOMBRE

Mejoramiento de los Mecanismos de Asociatividad y cooperación empresarial del subsector calzado.

### 4.2 FUENTES DE FINANCIACION DEL PROYECTO

#### 4.2.1 Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Tabla 5.

<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
2014	140.204.305
2015	93.934.305
2016	105.396.135
2017	177.925.455
2018	100.608.305

#### 4.2.2 Cámara de Comercio de Pasto

Tabla 6.

<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
2014	
2015	
2016	5.250.000
2017	11.625.000
2018	

## CONCLUSIONES

La formulación del presente proyecto es un importante instrumento para que la industria del calzado crezca y logre la competitividad a través del aprovechamiento de los recursos y las oportunidades brindadas por el Estado contribuyendo al desarrollo económico del municipio de La Unión Nariño.

La asociatividad constituye un elemento fundamental en el camino de la industria del calzado hacia el fortalecimiento de la posición competitiva debido a que genera beneficios como la reducción de costos, poder de negociación, ampliación de mercados que permiten entregar un producto con valor agregado y de acuerdo a las necesidades de los clientes haciendo la microempresa más rentable y sostenible en el tiempo.

Teniendo en cuenta que en cuenta que los beneficios esperados inicialmente son claves para motivar al sector en general para alcanzar la cooperación, se requiere forjar entre las empresas ante todo un marco de confianza y compromiso, mediante el cual los empresarios identifiquen de forma más clara las grandes ventajas que trae el trabajo conjunto con cada uno de los actores: proveedores, clientes, competidores y entidades de apoyo tanto del sector público como privado

## RECOMENDACIONES

Es indispensable que las empresas y entidades que van hacer parte de dicha asociatividad tengan un conocimiento previo sobre la cooperación empresarial para ayudar a su mejor desarrollo y consolidación, mediante una formación previa sobre lo que se espera y se necesita para la cooperación, logrando una metodología sistemática y planificada de los acuerdos.

Es importante que todos los agentes que intervienen en el proceso de cooperación estén dispuestos a llevar a cabo las tareas necesarias y poner todas las facilidades de su parte para que la transferencia de conocimiento se lleve a cabo con éxito; a medida que se va generando lo anterior es como realmente se va percibiendo un marco de confianza en el sector.

A fin de fomentar la confianza y fidelidad de los clientes y comercializadores hacia el calzado de la región; los fabricantes deberían estar dispuestos a ofrecer garantías explícitas y a procurar un buen servicio a la hora de vender sus productos.

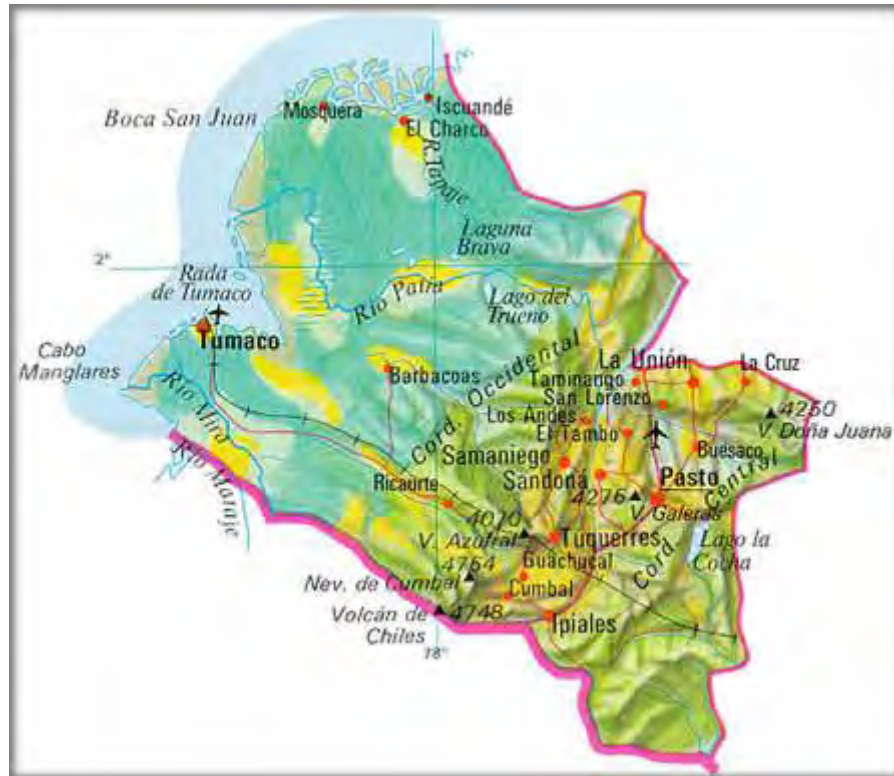


## BIBLIOGRAFIA

- Encontrado en: Plan de Desarrollo Municipal: “Juventud Profesional para un Cambio Radical”, pág. 93
- <http://www.narino.gov.co/index.php/inicio/informacion-organizacional>
- <http://www.ccpasto.org.co/>
- [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123\\_08](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130123_08).
- <http://www.larepublica.co/comercio-externo/calzado>
- <http://www.elespectador.com/economia/articulo-364062-produccion-de-calzado-y-cuero-colombiano->
- <http://www.slideshare.net/pasante/nario-versin-para-impresin>
- <http://www.launion-narino.gov.co/apc-aa-files/34303135366438613934393366353332/CONTENIDO.pdf>
- [www.comisionesregionales.gov.co](http://www.comisionesregionales.gov.co) › Región Pacífica › Nariño
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia, INFORME AL CONGRESO SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO 2011-2012. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012-2015. NARIÑO MEJOR. p. 163
- [www.comisionesregionales.gov.co](http://www.comisionesregionales.gov.co) › Región Pacífica › Nariño
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Competitividad y crecimiento de la productividad .p 9
- [www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp\\_ind\\_calzado\\_IIItrim05.xls](http://www.dane.gov.co/files/observatorio.../comp_ind_calzado_IIItrim05.xls)
- DINI, Marco (1997). Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia. Reunión SELA Lima.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Mapa de localización



**ANEXO 2. ANALISIS ESTRUCTURAL**

**Final Micmac report  
PROYECTO CALZADO**

## SUMMARY

I.	Variables presentation .....	63
1.	List of variables .....	63
2.	Variable description .....	64
1.	Debil posicion competitiva (COMPETITIV) .....	64
2.	Deficientes procesos productivos (PROCESOS).....	64
3.	Deficiencias en el proceso de montaje o solado. (MONTAJE) .....	64
4.	Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje. (DEFICIENCI) .....	64
5.	Baja calidad de materias primas e insumos (Calidad) .....	64
6.	Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas (Pegantes).....	64
7.	Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo) .....	65
8.	Desconocimiento sobre la importancia de la utilización de los empaques (Empaque).....	65
9.	Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad).....	65
10.	En el diseño no se contempla la mezcla de cuero con otros materiales (Diseño) 65	
11.	No se percibe el diseño como elemento diferenciador (Innovacion).....	65
12.	Desconocimiento de las tendencias de la moda y del mercado (Tendencias) ..	65
13.	Débil organización productiva y la gestión empresarial (Gestión Ad).....	66
14.	Deficientes condiciones laborales (Condicione).....	66
15.	Baja planeación y organización administrativa (F. activas) .....	66
16.	El microempresario gestiona su negocio a través del saber empírico (C. empiric) 66	
17.	Escaza oferta de cursos de formación (Capacitaci) .....	66
18.	Escasos modelos administrativos y contables (Modelos ad) .....	66
19.	Deficientes sistemas contable (S. contabl) .....	67
20.	Deficiente gestión del proceso productivo (G. product).....	67
21.	Escasos métodos y sistemas de trabajo (Métodos ) .....	67
22.	Deficiente distribución de la planta de producción (Distribuci).....	67
23.	Escasa oferta de cursos de formación (cursos) .....	67
24.	Baja cobertura del mercado (mercados) .....	67
25.	Baja calidad del producto (calidad) .....	68
26.	Escasa promoción y publicidad del producto (promocion ) .....	68
27.	Débil imagen corporativa de las microempresas de calzado (imagen).....	68
28.	Bajo precio del producto (precios).....	68
29.	Nula participación en eventos que promocion y en posicionen el calzado de las microempresas del municipio. (eventos) .....	68
30.	Bajo nivel de asociatividad entre los productores de calzado. (Asociativi) .....	68
31.	Los microempresarios compiten en un mercado con alta rivalidad y con tendencia a la traición. (Mercado ).....	69
32.	Escasa comunicación entre los microempresarios. (Comunicaci).....	69
33.	Las pocas experiencias de asociatividad que han existido han fracasado. (Experienci).....	69
34.	Marcado individualismo. (Individual) .....	69

35.	Altos costos de producción (Costos) .....	69
36.	Bajo rendimiento productivo (Rendimient).....	69
37.	Subsector atomizado y poco cohesionado. (Subsector ).....	70
38.	Baja contribución al desarrollo económico, local y regional (Contribuci).....	70
39.	Reducidos ingresos por concepto de ventas (ingresos) .....	70
40.	Clientes poco satisfechos (clientes) .....	70
41.	Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionam) .....	70
42.	Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y de desarrollo tecnológico. (modernizac).....	70
II.	The Matrices of the Entries .....	71
1.	Matrix of Direct Influences (MDI).....	71

# **I. VARIABLES PRESENTATION**

## **1. LIST OF VARIABLES**

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

## 2. VARIABLE DESCRIPTION

### 1. Debil posicion competitiva (COMPETITIV)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

### 2. Deficientes procesos productivos (PROCESOS)

**Description:**

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

**Theme:**

TECNOLOGICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

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



**Theme:**  
SOCIAL

7. Bajo desarrollo del diseño del producto (Desarrollo)

**Description:**

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

**Theme:**  
ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**  
SOCIAL

9. Escasa capacidad de innovación en diseño (Capacidad)

**Description:**

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

**Theme:**  
ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**  
ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**  
SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**  
TECNOLOGICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

CULTURAL

14. Deficientes condiciones laborales (Condición)

**Description:**

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

**Theme:**

CULTURAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

17. Escasa oferta de cursos de formación (Capacitación)

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

18. Escasos modelos administrativos y contables (Modelos ad)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

19. Deficientes sistemas contable (S. contabl)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

21. Escasos métodos y sistemas de trabajo (Métodos )

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

23. Escasa oferta de cursos de formación (cursos)

**Description:**

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

**Theme:**

POLITICO

24. Baja cobertura del mercado (mercados)

**Description:**

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

**Theme:**

POLITICO

25. Baja calidad del producto (calidad)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

26. Escasa promoción y publicidad del producto (promocion )

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

28. Bajo precio del producto (precios)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

32. Escasa comunicación entre los microempresarios. (Comunicaci)

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

34. Marcado individualismo. (Individual)

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

35. Altos costos de producción (Costos)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

36. Bajo rendimiento productivo (Rendimient)

**Description:**

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

**Theme:**

## TECNOLOGICO

### 37. Subsector atomizado y poco cohesionado. (Subsector)

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

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

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

### 39. Reducidos ingresos por concepto de ventas (ingresos)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

### 40. Clientes poco satisfechos (clientes)

**Description:**

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

**Theme:**

SOCIAL

### 41. Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto (posicionam)

**Description:**

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

**Theme:**

ECONOMICO

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

**Description:**

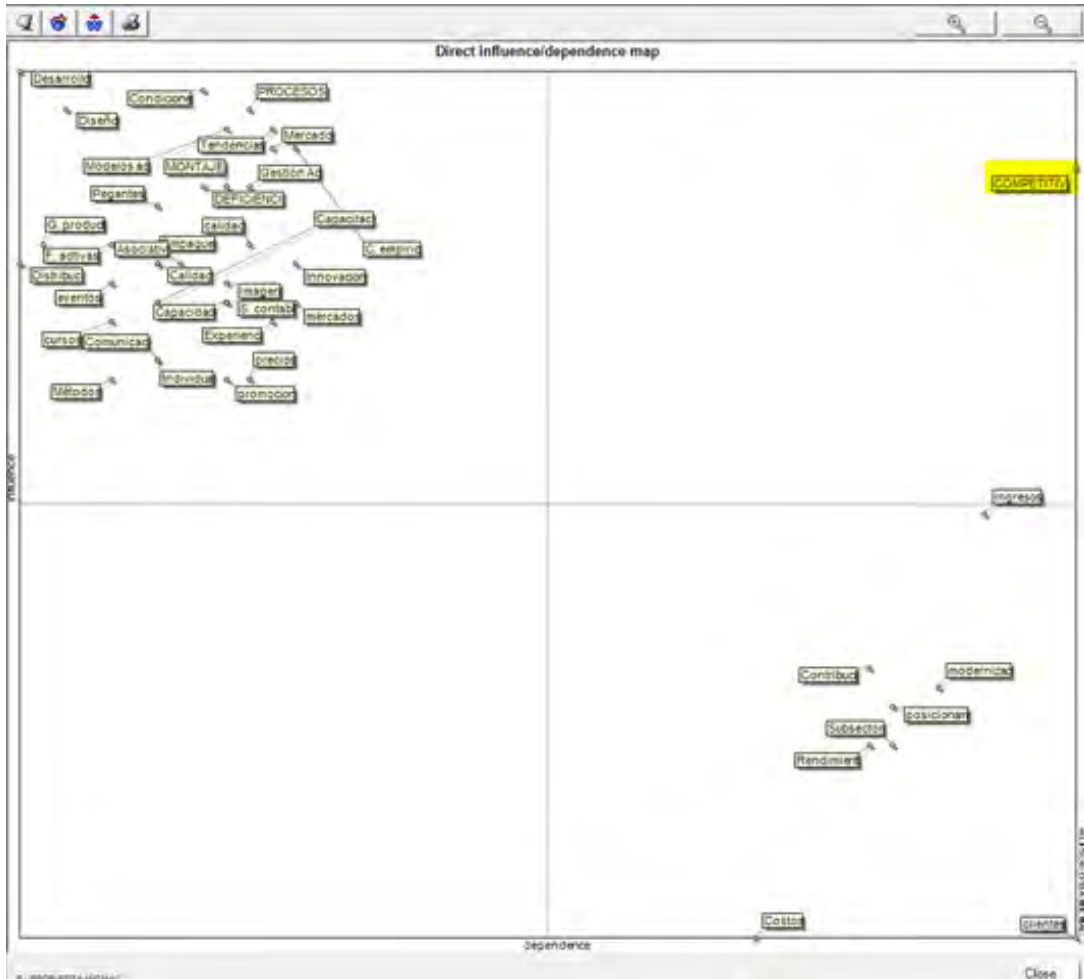
los microempresarios al no contar con la adecuada educación presentan dificultades en lograr modernizar su producto y además el desconocimiento a llevado a un atraso en desarrollo tecnologico

**Theme:**

## II. THE MATRICES OF THE ENTRIES

### 1. MATRIX OF DIRECT INFLUENCES (MDI)

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



### Anexo 3. MATRIZ DE MARCO LOGICO

MARCO LÓGICO DE INTERVENCIÓN				
	Lógica de Intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes y medios de verificación	Hipótesis
fin	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.
Objetivo general	MEJORADA LA POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR CALZADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO	Aumento Volumen de Ventas= Ventas Actuales – Ventas esperadas Reducción de Costos de Producción= Costos actuales – Costos esperados	Informes de avance y final de ejecución del proyecto - Resultados de la evaluación de cierre del proyecto.	Hipótesis de OE: El Gobierno Nacional fortalece su política nacional de mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes, ampliando y democratizando los mecanismos de apoyo.
Objetivo Específicos	OE.3 Fortalecer el nivel de asociatividad empresarial	Indicador de Proceso= Recursos de cooperación gestionados. Formula=Sumatoria De Recursos De Cooperación Gestionados Para Complementar El Alcance Del Proyecto. UNIDAD=Peso m.t.c. Indicador de Gestión=Informes de seguimiento Realizados. Formula=Sumatoria de informes realizados	Informes de avance de ejecución del proyecto. Reglamento interno del PRODES.	Los microempresarios valoran los mecanismos de asociatividad como una estrategia para crecer y superar las dificultades individuales, cooperar entre si y continuar vigentes en el mercado.
RESULTADOS ESPERADOS	Lógica de Intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes y medios de verificación	hipotesis
A3	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	Indicador de Proceso= Recursos de cooperación gestionados. Formula=Sumatoria De Recursos De Cooperación Gestionados Para Complementar El Alcance Del Proyecto. Indicador de Gestión=Informes de seguimiento Realizados. Formula=Sumatoria de informes realizados	Informes de avance de ejecución del proyecto. Reglamento interno del PRODES.	Los microempresarios valoran los mecanismos de asociatividad como una estrategia para crecer y superar las dificultades individuales, cooperar entre si y continuar vigentes en el mercado.
ACTIVIDADES	Lógica de Intervención			
	A3.1. Realización de un taller de motivación empresarial I.			
	A3.2. Asesoría y acompañamiento psicossocial para el desarrollo de la autonomía, liderazgo, participación, trabajo en equipo y toma de decisiones.			
	A3.3. Implementación de un Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - PRODES de calzado como estrategia asociativa y de gestión.			
	A3.4. Estructuración de una alianza entre microempresarios y almacenes del área de influencia para la provisión de calzado deportivo.			
	A3.5. 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.			
	A3.6. Realización de mesas de negociación entre productores locales, proveedores de materias primas e insumos y distribuidores locales de calzado.			
	A3.7. Diseño e implementación de acuerdos de compras y ventas conjuntas.			
	A3.8. Diseño, implementación y operación de un fondo de ahorro solidario para la financiación de iniciativas empresariales.			
	A3.9. Realización de un taller de motivación empresarial II.			
	Gastos de interventoría			
	Gestión del Proyecto			
	TOTAL			



## Anexo 4. Análisis de Participación

ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN										
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES	BENEFICIARIOS		ACTORES				EXCLUIDOS Y/O PERJUDICADOS			
	DIRECTOS	INDIRECTOS	COOPERANTES							
	Productores de calzado	1500 empleados de los talleres de la zapatería	Alcaldía del municipio de La Unión	Gobernación del departamento de Nariño	camara de comercio	SENA	centro de desarrollo 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 en función de las necesidades sociales y del sector productivo.	mejoramiento de la productividad y competitividad.	mejorar la posición competitiva de las micro y grandes empresas, al igual que su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado	mejorar la competitividad	mejorar el nivel de ingresos
<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 estrategico del desarrollo regional	fortalecer las capacidades de las entidades	fortalecer las capacidades técnicas de los productores de calzado del municipio de La Unión	fortalecer el nivel comercial 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>	activa, 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	coordinadora camara de comercio sede La Unión	coordinador SENA	director Acicam	director ministerio de comercio, industria y turismo	represente de productores de calzado no vinculados	representante de cada una de las fabricas de calzado
<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	bajo nivel de comercialización	no estar registrados ante la camara de comercio	no pertenecer a la sociedad del departamento de Nariño

## Anexo 5. PRESUPUESTO

Actividades	mano de obra calificada	mano de obra no calificada	materiales	maquinaria y equipo	construcción s o edificaciones	transporte	servicios domiciliarios	otros servicios	terrenos	mantenimiento	otros gastos generales	TOTAL INVERSIÓN
A1	18.000.000		333.330			30.000	0	3.000.000	0	0	3.900.000	25.263.330,00
A2	16.222.500	0	333.330	0	0	600.000	0	14.750.000	0	0	2.350.000	34.255.830,00
A3	3.244.500	0	333.330	0	0	120.000	0	3.325.000	0	0	470.000	7.492.830,00
A4	3.244.500	0	333.330	0	0	120.000	0	3.325.000	0	0	470.000	7.492.830,00
A5	6.489.000	0	333.330	0	0	240.000	0	16.330.000	0	0	2.260.000	25.652.330,00
A6	6.489.000	0	333.330	0	0	240.000	0	16.330.000	0	0	2.260.000	25.652.330,00
A7	6.489.000	0	333.330	0	0	240.000	0	16.330.000	0	0	2.260.000	25.652.330,00
A8	3.244.500	0	333.330	0	0	120.000	0	2.885.000	0	0	470.000	7.052.830,00
A9	18.000.000		333.330			30.000	0	3.000.000	0	0	3.900.000	25.263.330,00
INTERVENTORIA								6.820.024				6.820.024,13
GESTION PROYECTO											12.168.437	12.168.436,69
	81.423.000	0	2.999.970	0	0	1.740.000	0	86.095.024	0	0	30.508.437	202.766.431

## Anexo 6. ENCUESTA



### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

#### PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a productores de calzado del municipio de La Unión

CUESTIONARIO N° \_\_\_\_\_

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

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

Nombre del establecimiento \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

Sexo del propietario: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

#### CAPITULO I

#### PROCESOS PRODUCTIVOS Y DESARROLLO TECNOLÓGICOS

1. ¿Qué tipo de calzado fabrica?

Niño \_\_\_zapatillas \_\_\_colegial \_\_\_botas \_\_\_otros \_\_\_cuales\_\_\_\_\_

Dama \_\_\_zapatillas \_\_\_sandalias \_\_\_botas \_\_\_otros \_\_\_cuales\_\_\_\_\_

Caballero \_\_\_zapatillas \_\_\_clásico \_\_\_sport \_\_\_otros \_\_\_cuales\_\_\_\_\_

2. ¿series que fábrica?

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

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

Niño pares \_\_\_\_\_ Dama pares \_\_\_\_\_ Caballero pares \_\_\_\_\_

4. ¿qué tipos de insumos utiliza?

Pegante amarillo (bóxer)\_\_\_ Endurecedor\_\_\_ Puntillas\_\_\_ Tachuelas \_\_\_\_\_

Cuero\_\_\_ Plástico\_\_\_ Odena (plantilla)\_\_\_ Enduralon\_\_\_ Suela\_\_\_ safis\_\_\_

5. ¿Cuál es el costo promedio por insumo?

Endurecedor  safis  Suela

Puntillas  Tachuela  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\_\_\_\_\_

## CAPITULO II

### GESTIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Su microempresa está registrada ante la Cámara de Comercio?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
  
2. Si su respuesta anterior fue afirmativa, su microempresa está constituida como:  
Propiedad individual \_\_\_ Sociedad colectiva \_\_\_ Sociedad limitada \_\_\_  
Economía solidaria \_\_\_ otra \_\_\_  
Cual \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cuánto tiempo lleva operando la microempresa?  
Menos de un año \_\_\_ Entre un año y dos años \_\_\_ Entre dos y tres años \_\_\_  
Entre tres a cinco años \_\_\_ más de cinco años \_\_\_
  
4. ¿Qué le motivó a iniciar esta actividad?  
Oportunidad de Ingresos \_\_\_ Falta de empleo \_\_\_ Tradición familiar \_\_\_  
otra \_\_\_ cual \_\_\_\_\_
  
5. El propietario: solamente Administra \_\_\_ o, administra y trabaja en  
producción \_\_\_
  
6. Número de empleados en la microempresa:  
Hombres \_\_\_ Mujeres \_\_\_
  
7. De los anteriores cuantos son:  
Profesionales \_\_\_ Técnicos \_\_\_ Bachilleres \_\_\_ Primaria \_\_\_ Ninguno \_\_\_
  
8. ¿Han recibido alguna capacitación los empleados por parte de la  
microempresa u otra entidad?:  
Sí \_\_\_ No \_\_\_  
Si su respuesta es afirmativa:

TEMA	Entidad	Horas

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

OPERARIO	SALARIO

10. Ha contratado empleados en este año:

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Cuantos \_\_\_\_\_

11. Ha despedido personal en los últimos seis meses:

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿porque? \_\_\_\_\_

Cuantos \_\_\_\_\_

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuentan con planes de promoción? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuada? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del taller? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿La comunicación que tiene usted con sus colaboradores es adecuada?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### CAPITULO III

#### COBERTURA DE MERCADO

1. ¿Tipo de comercio al cual destina sus productos?
  - 1.1. Almacenes mayoristas \_\_\_\_\_
  - 1.2. Almacenes minoristas. \_\_\_\_\_
  - 1.3. Productores de calzado \_\_\_\_\_
  - 1.4. Tiendas de ropa \_\_\_\_\_
  - 1.5. Tiendas propias \_\_\_\_\_
  - 1.6. Otros \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué cantidad aproximada de calzado vende al público en docenas?
  - 2.1. De 1 a 5 docenas \_\_\_\_\_
  - 2.2. De 6 a 11 docenas \_\_\_\_\_
  - 2.3. De 12 a 22 docenas \_\_\_\_\_
  - 2.4. De 23 a 30 docenas \_\_\_\_\_
  - 2.5. De 30 a 40 docenas \_\_\_\_\_
  - 2.6. Más de 40 docenas \_\_\_\_\_
  
3. ¿Utiliza contratos de compra venta, para la venta del calzado?
  - 3.1. Si \_\_\_\_\_
  - 3.2. No \_\_\_\_\_
  - 3.3. No aplica \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuál es la forma de pago que comúnmente utiliza en sus negociaciones?
  - 4.1. Pago al recibir la mercancía \_\_\_\_\_
  - 4.2. Pago anticipado \_\_\_\_\_
  - 4.3. Crédito \_\_\_\_\_
  - 4.4. 50% inicio y 50 % entrega. \_\_\_\_\_
  - 4.5. Otros \_\_\_\_\_
  
5. ¿A qué precio vende el calzado para el consumidor final por par?
  - 5.1. Menos de 20.000 \_\_\_\_\_
  - 5.2. De 21.000 a 30.000 \_\_\_\_\_
  - 5.3. De 31.000 a 40.000 \_\_\_\_\_
  - 5.4. De 41.000 a 50.000 \_\_\_\_\_
  - 5.5. Más de 50.000 \_\_\_\_\_
  
6. ¿Conoce alguna dificultad para la venta de calzado?
  - 6.1. Si \_\_\_\_\_
  - 6.2. No \_\_\_\_\_

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

- Transporte no eficiente \_\_\_\_\_
- Impuestos altos \_\_\_\_\_



- Inseguridad\_\_\_\_

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

7.1. Si \_\_\_\_

7.2. No \_\_\_\_

Porque\_\_\_\_\_

---

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

8.1. Competencia \_\_\_\_

8.2. Costos de producción\_\_\_\_

8.3. Imposición de los productores mayoristas\_\_\_\_

8.4. Otro cual\_\_\_\_\_

9. Incursionará en nuevos mercados?

9.1. Si \_\_\_\_

9.2. No \_\_\_\_

Porque\_\_\_\_\_

---

Si la respuesta es afirmativa:

- Hacia donde \_\_\_\_\_

- Hacia quienes \_\_\_\_\_

10. ¿Se ve afectado por la competencia?

10.1. Sí\_\_\_\_

10.2. No\_\_\_\_

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

- Bajar los precios de las mercancías \_\_\_\_

- Promociones \_\_\_\_

- Publicidad \_\_\_\_

- Otros cuales \_\_\_\_\_

## CAPITULO IV

### NIVEL DE ASOCIATIVIDAD

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores?

BUENA       REGULAR       MALA

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

SI       NO

Si su respuesta fue NO diga el Por Qué?

---

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

SI       NO

PORQUE \_\_\_\_\_

---

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

SI       NO

PORQUE \_\_\_\_\_

---

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

SI       NO

PORQUE \_\_\_\_\_

---

6. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

POSITIVA       NEGATIVA

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

---

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

SI  NO

PORQUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo es su relación con sus competidores?

BUENA  REGULAR  MALA

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

SI  NO

PORQUE \_\_\_\_\_

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

SI  NO

PORQUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Es la esperada?

SI  NO

PORQUE \_\_\_\_\_

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

SI  NO

PORQUE \_\_\_\_\_

**Gracias por su valiosa colaboración**

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

Mejoramiento de los Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial del subsector calzado La Unión, Nariño, Occidente

Código BPIN:

Impreso el 3 de marzo de 2014

Datos del Formulador

<b>Tipo de documento:</b>	Cedula de Ciudadania	<b>No. Documento:</b>	1089479200
<b>Nombres:</b>	Cristina	<b>Apellidos:</b>	Ortega
<b>Cargo:</b>	CoInvestigadora		
<b>Telefonos:</b>	3147471176		
<b>Entidad:</b>	Universidad de Nariño		
<b>E-mail:</b>	cristyna719@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

Baja cobertura de mercado.

Bajo nivel de asociatividad

Débil organización productiva y gestión empresarial.

Deficientes procesos productivos.

##### Tipo: Indirecta

Escasa comunicación entre los microempresarios.

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

Escasa capacidad de innovación en diseño

Los empaques no presentan la protección adecuada para el producto

Desconocimiento de la importancia de los empaques

Deficiencias en el proceso de empaque y embalaje

Baja calidad de materias primas e insumos empleados

Desconocimiento del uso apropiado de pegantes y suelas.

Deficiencias en el proceso de montaje o solado

**Efectos generados por el problema**

**Tipo: Directo**

Subsector atomizado y poco cohesionado

Altos costos de producción.

Reducidos ingresos por concepto de ventas.

Bajo rendimiento productivo

Clientes poco satisfechos.

Bajo posicionamiento y reconocimiento del producto.

Baja contribución al desarrollo económico, local y regional.

**Tipo: Indirecto**

Microempresarios con escasa posibilidad de modernización y desarrollo tecnológico.



## Módulo de identificación del problema o necesidad

### 4. Población afectada y objetivo del problema

#### Personas Afectadas

Número de personas Afectadas

70

Fuente de información

Censo Investigadores

Región	Departamento	Municipio	Centro poblado	Resguardo	Específica
Occidente	Nariño	La Unión	Cabecera Municipal		El Municipio de La Unión Nariño perteneciente a la Subregión del Juanambú se ubica al Nor-Occidente del departamento, a 92 Km de la capital, con una extensión de 147 Km <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.

#### Personas Objetivo

Número de personas Objetivo

47

Fuente de información

Camara de Comercio de Pasto

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

## Módulo de identificación del problema o necesidad

### 4.1 Población afectada y objetivo del problema

#### Características demográficas de la población

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

## Módulo de identificación del problema o necesidad

### 5. Objetivo - Propósito

#### Objetivo General - Propósito

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

#### Indicadores que miden el objetivo general

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

#### Indicadores que miden el objetivo general

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

#### Objetivo Especificos

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

Mejorar la planeación y organización administrativa

Fortalecer el sistema contable

Adquirir habilidades para que el microempresario gestione su negocio

Fortalecer los modelos administrativos y contables

Mejorar los métodos y sistemas de trabajo

Mejorar la distribución de la planta de producción

Mejorar las condiciones laborales del proceso productivo

Optimizar la gestión del proceso productivo

Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial

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

Implementar diseños propios

Percibir el diseño como elemento diferenciador

Establecer el diseño de la mezcla de cuero con otros materiales

Aumentar la capacidad de innovación en diseño

Adecuada protección en el producto

Adecuar el conocimiento acerca de la importancia de los empaques

Mejorar el proceso de empaque y embalaje

Mejorar la calidad de materias primas e insumos empleados

Apropiar el conocimiento para el uso de pegantes y suelas

Mejorar el proceso de montaje o solado

Procesos productivos optimizados

## Módulo de Preparación de la alternativa de solución

### 1. Descripción de la alternativa

#### Alternativa

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

**Año inicio: 2014**

**Año final: 2018**

#### Descripción de la alternativa

Los productores de calzado del municipio de La Unión Nariño durante todos los años de funcionamiento de su microempresa han realizado sus actividades sin llevar a cabo ningún proceso de mejoramiento continuo, a pesar del crecimiento que han tenido estas microempresas, siguen mostrando una competencia desleal, que se evidencia en el precio, vender así sea a precio de costo lo importante es acaparar mercado y no dejar a sus competidores los clientes.

En los últimos años siguen mostrando un marcado individualismo que se evidencia por el escaso nivel de asociatividad, dado que los fabricantes de calzado compiten en un mercado local y regional con alta rivalidad y con tendencia a la traición permanente, los canales de comunicación e información entre los agentes de la cadena productiva del calzado es muy escasa por decir nula, dado que solo se comparte información entre familiares y amigos, por lo que la competitividad de este sector en el mercado regional está disminuyendo.

Todo esto ha impedido poner en práctica una importante herramienta a su disposición como lo es la Asociatividad, con la cual se desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuyen a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva.

## Módulo de Preparación de la alternativa de solución

### 3. Capacidad y beneficiarios

#### Alternativa:

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

### 3.1 Capacidad Generada

La capacidad de producción de zapatos al año

Unidad de medida

Total Capacidad generada

Número

55081

### 3.2 Beneficiarios

Número de beneficiarios

47

## Módulo de Preparación de la alternativa de solución

### 4. Localización

#### Alternativa

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

#### Geográficamente

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

#### Factores que determinan la localización

Aspectos administrativos y políticos

Cercanía a la población objetivo

Cercanía de fuentes de abastecimiento

Costo y disponibilidad de terrenos

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

Disponibilidad y costo de mano de obra

## Módulo de Preparación de la alternativa de solución

5 - Estudio Ambiental

### Alternativa

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

### 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

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

### Relación Objetivos - Productos - Actividades

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



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

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

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

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

### Relación Productos

**Objetivo:** Procesos productivos optimizados

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

**Objetivo:** Fortalecer la organización productiva y la gestion empresarial

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

**Objetivo:** Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

Codigo CPC	Nombre del Producto	Unidad	Cantidad

	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 y lucrativos.	Número	47

### Relación de Actividades

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

Inversión	2015		Asistencia y acompañamiento técnico para el aumento de la productividad de las unidades productivas.	Si	32,475,330
Inversión	2015		Asistencia y acompañamiento técnico para el desarrollo de un modelo gerencial sencillo y práctico.	Si	20,721,330
Inversión	2015		Gestión del Proyecto	Si	12,640,989
Inversión	2015		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 apoyo públicas y privadas.	Si	25,652,330
Inversión	2017		Diseño, implementación y operación de un fondo de ahorro solidario para la financiación de iniciativas empresariales.	Si	7,052,830

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

Tipo	Bien	Descripción	Unidad Medida
Beneficio	Fabricación de calzado no incluido antes	Mayores descuentos en la Compra de Materias Primas	unidad

Año	Cantidad	Valor unitario	Valor total
2014	0,00	0,00	0,00
2015	0,00	0,00	0,00
2016	28.000,00	7.000,00	196.000.000,00
2017	29.000,00	10.000,00	290.000.000,00
2018	30.000,00	11.000,00	330.000.000,00

### 9 - Totales beneficios e ingresos

Año	Total Ingresos
2014	0,00
2015	0,00
2016	196.000.000,00
2017	290.000.000,00
2018	330.000.000,00



## Módulo de programación

1 - Selección de alternativa y rubro presupuestal

### Alternativa Seleccionada

Fomentar el nivel de asociatividad empresarial

### Tipo de Gasto (Programa presupuestal)

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

### Sector (Subprograma presupuestal)

1500 intersubsectorial desarrollo social

## Módulo de programación

2 -Fuentes de financiación

### Tipo de entidad

Presupuesto nacional

### Nombre de entidad

Ministerio De Comercio Industria Y Turismo - Gestión General

### Tipo de recurso

Propios

Año	Valor
2014	140.204.305,00
2015	93.934.305,00
2016	105.396.135,00
2017	177.925.455,00
2018	100.608.305,00

### Tipo de entidad

Privadas

### Nombre de entidad

Camara de Comercio de Pasto

### Tipo de recurso

Propios

Año	Valor
2014	0,00

105

2015	0,00
2016	5.250.000,00
2017	11.625.000,00
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

Objetivo	Producto	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Fomentar el nivel de asociatividad empresarial	Mecanismos de asociatividad y cooperación empresarial fomentados e implementados	Recursos De Cooperación Gestionados	0	0	81,106,572	121,659,858	0
Fortalecer la organización productiva y la gestión empresarial	Fortalecida la organización productiva y la gestión empresarial de las unidades productivas de calzado.	Empleos y autoempleos creados	80	100	120	140	160
Mejorar la capacidad de gestión comercial	Capacidad de gestión comercial de los microempresarios mejorada y ampliadas las posibilidades de acceso a mercados más estables y lucrativos.	Productos Con Cadenas Establecidas	10	15	20	25	30
Procesos productivos optimizados	Optimizado los procesos productivos críticos identificados	Procesos sistematizados que han sido puestos en producción	3	3	3	3	3

**Indicadores de gestión****Metas**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad</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