

Plan de Mercado de Calzado en Colombia con Enfoque de Exportación hacia la Unión Europea

Presentado por:

Carlos Fabian Diaz Alvarez Cod: 1411020134
Dina Fernanda Chaparro Mosquera Cod: 1621023094
William Guillermo Vargas Bustos Cod: 1521023217
Sandra Hernández Ramírez Cod: 1821022745
Jose Jefferson Rueda Monroy Cod: 1421022439

Plan de negocios presentado para optar por el título de: Negocios Internacionales

Docente tutor: Claudia Milena Pico Bonilla

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad
Programa Virtual de Negocios Internacionales
2020

Resumen

Colombia tiene un sector manufacturero que ofrece gran capacidad de producción en calzado. Una cultura orientada al trabajo de manera manual, generando empleo en mano de obra especializada, permitiendo tener productos de gran valor. La Unión Europea es el importador más grande de los calzados y con la entrada del TLC Colombia-UE a partir de 2010, dando beneficios a este tipo de elementos están libres de aranceles, brindándonos una ventaja sobre estos productos que proceden de destino de la competencia. Mediante este documento buscamos que el calzado colombiano tenga un reconocimiento importante en el mercado internacional por su excelente mano de obra. En este proyecto se presentan investigaciones y procesos de logística para ofertar hacia la Unión Europea, entre ellos; estudios de mercado, técnicos y el informe financiero. Así mismo de manera interna se analiza la demanda dentro del mercado y el posicionamiento de este producto mediante acuerdos comerciales vigentes, tendencias y canales de distribución, para entrar al mercado europeo llegando al nivel de grandes competidores como China, Vietnam e India.

Palabras claves: Calzado, Exportación, Unión europea, manufactura, acuerdos comerciales, TLC, logística

Abstract

Colombia has a manufacturing sector that offers great footwear production capacity. A culture oriented to manual work, generating employment in specialized labor, allowing us to have high-value products. The European Union is the largest importer of footwear and with the entry of the Colombia-EU FTA from 2010, giving benefits to these types of elements are free of tariffs, giving us an advantage over these products that come from the destination of the competition. Through this document, we seek that Colombian footwear has an important recognition in the international market for its excellent workmanship. This project presents in its development research and logistics processes to offer to the European Union, among them; market studies, technical and financial report. Likewise, internally, the demand within the market and the positioning of this product are analyzed through current trade agreements, trends and distribution channels, to enter the European market reaching the level of major competitors such as China, Vietnam and India.

Key Words: Footwear, Export, European Union, manufacturing, trade agreements, FTA, logistic

Contenido

Resumen.....	2
Abstract	2
Índice de Gráficos y Tablas.....	5
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
Principales Tendencias de la Exportación del Calzado Colombiano.....	6
1 JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
4. ANTECEDENTES.....	8
5. MARCO TEÓRICO.....	10
Las condiciones de los factores de producción.....	11
Las condiciones de la demanda.....	11
Los Sectores Relacionados y de Apoyo.....	11
Estructura y rivalidad.....	11
6. DISEÑO METODOLÓGICO	12
7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	13
ESTUDIO DE MERCADO	13
Análisis del Sector Calzado en Colombia	13
Análisis Sector Calzado Unión Europea	17
Matriz DOFA	22
ESTUDIO TÉCNICO	23
Es importante describir que desde los tiempos remotos los zapatos han formado una parte fundamenta mental como complemento de la vestimenta de los seres humanos, la palabra zapato proviene del turco zabata y una de sus funciones primordiales es cuidar y proteger el pie, para ellos es importante conocer el proceso de elaboración y fabricación de los mismos. 24	
Elaboración del producto	25
Generalidades.....	27
Documentación	27
ESTUDIO LEGAL.....	28

Normas técnicas y tratados.....	28
NTC – ISO 27001 Gestión de Seguridad.....	30
NTC – ISO 9001 Gestión de Calidad.....	31
Tratados, acuerdos, procesos de negociación.	31
Business Alliance for secure (BASC).	32
Régimen tributario.	33
Aranceles.....	34
Impuestos a las empresas.	34
Impuesto de renta.	34
Impuesto al Valor Agregado (IVA).	34
ESTUDIO FINANCIERO	35
8. CONCLUSIONES	38
9. BIBLIOGRAFÍA.....	39
10. ANEXOS.....	42

Índice de Gráficos y Tablas

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Correlación de las características de productividad de Porter</i>	12
<i>Figura 2: producción, ventas y empleo de la industria del calzado, año 2019</i>	14
<i>Figura 3 Importaciones mundiales de calzado</i>	20
<i>Figura 4 Tasa de inflación en la Unión Europea y la Eurozona de 2014 a 2024</i>	21
<i>Figura 5 Diagrama de para fabricacion de calzado</i>	25
<i>Figura 6 Transformación de materias primas</i>	26
<i>Figura 7 Proceso para la Gestión del Riesgo.....</i>	29

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Principales destinos de las exportaciones de calzado colombiano a la U.E</i>	6
<i>Tabla 2 Partida arancelarias del sector calzado calzado.</i>	16
<i>Tabla 3 Evolución de las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería.</i>	16
<i>Tabla 4 Exportaciones por país de destino.....</i>	17
<i>Tabla 5 datos generales Unión Europea</i>	17
<i>Tabla 6 Matriz DOFA</i>	23
<i>Tabla 7 Principales departamentos de origen de las exportaciones de calzado de Colombia a la U. Europea.....</i>	24
<i>Tabla 8 Principales destinos de las exportaciones de calzado Colombiano a la U.E.....</i>	24
<i>Tabla 9 Puerto Desembarque Union Europea.....</i>	27
<i>Tabla 10 Inversión Inicial activos fijos.....</i>	35
<i>Tabla 11 Ingresos, costos y gastos del proyecto (Miles COP)</i>	36
<i>Tabla 12 Flujo de caja proyectado (Miles COP).....</i>	37

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La industria de calzado de la Unión Europea se ha concentrado en buscar nuevos mercados a través de diseños innovadores, materiales de calidad y procesos novedosos que cumplan estrictamente las reglas medioambientales. En este sentido, para competir con calidad en un mercado exigente como el europeo, los exportadores colombianos deben ofrecer productos cómodos, con buen diseño y excelente manufactura. Colombia ocupó el puesto 79 como proveedor al bloque económico. (Procolombia, Calzado, s.f. párr1)

“Las exportaciones de calzado colombiano hacia la Unión Europea en 2013 totalizaron US\$622,6 miles”. (Procolombia, Exportaciones colombianas a la Unión Europea, s.f párr1)

Principales destinos de las exportaciones de calzado de Colombia a la U. Europea		
País destino	US \$FOB 2013	Participación 2013
Bélgica	233.478	37%
Austria	137.129	22%
Reino unido	88.386	14%
Países bajos	71.670	12%
España	67.235	11%
Alemania	13.769	2%
Otros	10.986	2%
Total general	US\$ FOB 2013 622.652	100%

Tabla 1 Principales destinos de las exportaciones de calzado colombiano a la U.E

Fuente: Dane

Principales Tendencias de la Exportación del Calzado Colombiano

Entre las principales tendencias de exportación de calzado colombiano podemos encontrar las siguientes:

Los consumidores europeos buscan productos de alta calidad y valor agregado por menos precio.

Es creciente la demanda de calzado cómodo y a la moda por parte de los consumidores mayores de 55 años de edad.

El mayor dinamismo de la población y la llegada de inmigrantes demanda cada vez más calzado deportivo y estilos que se adapten a los gustos de otras culturas.

Avanza el gusto por el calzado a la moda producido de manera ecológica. Los europeos están interesados en que los materiales y los procesos de producción sean amigables con el medio ambiente.

Las ventas a través de internet crecen más rápidamente que las ventas por medio de otros canales. (Procolombia, Tendencias, s. f. párr 1)

Dinámica del calzado exportado hacia la Unión Europea.

Los productos con mayor dinámica importadora en 2011 fueron: calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado, los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico y calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado. (Proexport, s.f. p.18)

De acuerdo a lo anterior se plantea las siguientes preguntas.

¿Cuáles son las tendencias para los fabricantes de calzado para comercializar sus productos en la Unión Europea?

Para Colombia ¿Cuál es el mejor país de destino de la Unión Europea para la exportación de calzado?

¿Por qué estamos ocupando el puesto 79 de exportación de calzado hacia la Unión Europea, teniendo en cuenta que en la actualidad contamos con una preferencia arancelaria?

2. JUSTIFICACIÓN

Basados en la importancia del sector del calzado para la economía colombiana, como uno de los más representativos de la industria del país e identificando los beneficios tratado de libre comercio firmado con la UE (2010) y a pesar de la preferencia arancelaria en este sector, un informe realizado por inxmoda (2019), institución encargada de generar herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil y de confecciones en Colombia durante los últimos 30 años, según se evidencia el crecimiento anual entre 2% hasta 5% desde el año 2014 hasta el 1 semestre de 2019 en las operaciones de exportación de calzado, en comparación con años anteriores, de igual manera el mencionado documento refleja el bajo nivel de exportaciones realizadas hacia este grupo de países europeos.

Para ello buscamos concientizar a los pequeños y medianos comerciantes al igual que a los fabricantes de fenómenos tales como; la globalización, la internacionalización, E-commerce, entre otros factores los cuales pueden convertirse en una oportunidad para expandir su negocio, adicional a esto las transformaciones del mercado, exigiendo así una mayor competitividad de los empresarios en los diversos sectores económicos alrededor del mundo; generando distintas estrategias que permitan hacer más eficiente la producción y comercialización del calzado Colombiano exportado hacia la Unión Europea.

Es importante resaltar el reconocimiento del sector del calzado nacional a nivel internacional, por su calidad y diseño, esto puede representar un valor agregado y al mismo tiempo establecer la necesidad de generar diferentes actividades que permitan potencializarlos y estimular su

comercio en todo el mundo, para tal efecto es necesario analizar indicadores como: la balanza comercial y la participación del sector, con relación al PIB (Producto Interno Bruto), tomando como referencia países con economías más desarrolladas, tales como: China, Estados Unidos y la Unión Europea principalmente; de tal manera que al finalizar la construcción de este análisis, y revisando las tendencias del mercado con relación a los diferentes procesos de producción y comercialización.

De igual manera se busca determinar las falencias que tiene el país, referente a la exportación del calzado hacia la Unión Europea; con el fin de desarrollar estrategias; para que de esta manera, Colombia se logre ubicar entre los principales países proveedores.

3. OBJETIVOS

Objetivo General

Caracterizar la exportación de calzado hacia la Unión Europea, aprovechando las preferencias arancelarias en los tratados comerciales vigentes.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales características (beneficios, aranceles) de los tratados de libre comercio para la exportación de calzado hacia la Unión Europea.
- Definir los principales países de destino en la Unión Europea para la exportación de calzado Colombiano y los principales departamentos exportadores de Calzado en el país.
- Determinar las desventajas de exportación del calzado colombiano con relación a los principales proveedores de la Unión Europea.

4. ANTECEDENTES

En esta parte, se decide hacer una revisión de los documentos que hablan sobre la exportación de calzado y oportunidades comerciales del calzado colombiano, donde tratan principalmente los temas de: competitividad, valor agregado, ventaja arancelaria, evolución del acuerdo comercial, proceso exportador de empresas Santandereanas y exportación de calzado para dama.

La empresa santandereana “Moda Class” realizó la exportación de calzado para dama con destino a Panamá, centrada en un estudio de mercadeo y como resultado se evidenció la viabilidad para dicha exportación, basados en los bajos aranceles para el ingreso. Adicionalmente, la firma del acuerdo, traería beneficios a Panamá, toda vez que dicho país cuenta con pocos productores nacionales, por lo cual la mayor parte del calzado es importado. (Salazar, 2009).

También se analizó el proceso de exportación de calzado desde Colombia hacia los Estados Unidos, esto con el fin de buscar nuevas oportunidades de mercado. Si bien este sector ha venido exportando sus productos a este país, donde cada vez presenta una mayor participación, en el mercado norteamericano hoy en día no existen suficientes empresas para satisfacer la correspondiente demanda, además no todas las empresas cuentan con los procesos industriales eficientes y reglamentos laborales éticos, toda vez que se basan las empresas multinacionales que

cuentan con fábricas de manufactura en países como China, Taiwán y Vietnam, las cuales intentan disminuir costos contratando menores de edad. (Forero, 2014b)

Dentro del proceso exportador de empresas santandereanas de calzado a Ecuador y Venezuela, se observa lo siguiente:

Las exportaciones nacionales de calzado presentan aumentos significativos entre los años 2003 – 2006 (245%), de manera sostenida en los cuatro años. Santander también creció en las exportaciones del sector calzado en este período, sin embargo, el ritmo no es el mismo que el presentado a nivel nacional. (Gómez & González, 2009a p.157)

“El crecimiento departamental en los cuatro años analizados es del 50% frente al 245% del nacional; por tanto Santander viene perdiendo paulatinamente participación en las exportaciones nacionales”. (Gómez & González, Situación del sector calzado de Santander, 2009b p.157).

Venezuela en el año 2006 fue el segundo país destino de las exportaciones de calzado de Santander, mostrando un aumento significativo respecto al 2005, de 100%. Del 2003 al 2006 el aumento fue de 400%. Esto en alguna medida se explica por la caída de la producción de calzado en Venezuela (Coindustria, 2005). (Gómez & González, Comportamiento de las exportaciones de calzado de Santander a Ecuador, 2009d p.159)

Dentro de las oportunidades de negocio para la industria del calzado entre Colombia y Abu Dabi se realizó una investigación cuantitativa de datos relevantes que reflejan la perspectiva de cómo se encuentra el sector en la actualidad. Según datos del Dane, el sector del calzado para el año 2016 registró exportaciones por 25.6 millones de dólares, presentando una caída de 18.2%, frente a las exportaciones registradas en el año inmediatamente anterior. las exportaciones de calzado alcanzaron los USD 19.1 millones, con una disminución de 5.9% en valores, y en número de pares un aumento del 0.2%. Esta caída de valores se explica principalmente por la reducción de las ventas a Ecuador. (Chavarro, Análisis del mercado, 2016a)

Teniendo en cuenta lo anterior se le quiere brindar otra alternativa a los empresarios para que descubran nuevas oportunidades de negocio en mercados pocos tradicionales. De esta manera los empresarios van a generar un acercamiento comercial a un país que importa aproximadamente US\$1500 millones de dólares al año en calzado y otros artículos relacionados. Siendo un dato interesante para evaluar y aprovechar dado a la calidad del producto que fabrican los empresarios en el país. Generando mejores alternativas comerciales no solo para el calzado sino también para las otras industrias. (Chavarro, Resumen, 2016b)

Evaluated el potencial exportador de la Empresa MHL, se evidencia que las exportaciones colombianas están adquiriendo competitividad porque se ha invertido en tecnología y capacitación. Con las oportunidades que se presentan con la firma de tratados de alianzas, muchas Pymes han salido a exportar con resultados exitosos. Los acuerdos preferenciales y la reducción de barreras comerciales permiten establecer alianzas y posicionar productos en el mercado internacional. (Herrera, Hortúa & Morales, Introducción, 2009a, p.4)

“Alemania, según el estudio, presenta condiciones favorables para la exportación de calzado en cuero. La demanda del país por el producto, las preferencias que Colombia goza con la unión europea y el reconocimiento por la calidad del cuero colombiano”. (Herrera, Hortúa & Morales, Introducción, 2009b, p.7)

Finalmente, realizando un análisis del sector calzado en Colombia, se observa que el país exportó 29.118.019 dólares. Los principales compradores de calzado colombiano fueron, Venezuela 33%, Alemania 19%, panamá 7%, estados unidos 7% y ecuador 4%. A pesar de representar el 95% en número de productores, la participación de la microempresa en la producción bruta del sector no supera el 30% y ha cedido en alrededor de 10 puntos en los últimos años.

El fabricante del sector depende en gran medida del suministro de insumos por parte de sus proveedores. A pesar del gran número de hatos y curtiembres nacionales, la calidad del cuero comercializado no satisface los requerimientos de los fabricantes, por el alto índice de desperdicio, ocasionado por la deficiencia tecnológica en el proceso de las pieles, las enfermedades endémicas, el sistema de cercado de los hatos y la creciente venta de las mejores piezas a mercados externos. (Bogotá, Evolución de las exportaciones, 2005a, p.19)

“Este factor y los bajos precios de materiales sintéticos y textiles han ocasionado un alto índice de sustitución, acentuado por la gran aceptación que gozan estos materiales en el consumidor final”. (Bogotá, Evolución de las Exportaciones, 2005b, p.19)

“La mayor producción y comercialización de calzado colombiano se concentra en el segmento de calzado popular, caracterizado por una calidad media, rápida respuesta a los requerimientos de la demanda (moda) y bajos precios”. (Bogotá, Evolución de las exportaciones, 2005c, p.19)

“Los clúster (productivos y comerciales) se encuentran ubicados en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cúcuta, Cali y en menor escala en el eje cafetero y Pasto”. (Bogotá, Evolución de las exportaciones, 2005d, p.19)

5. MARCO TEÓRICO

Al realizar un análisis de la favorabilidad o la desfavorabilidad para los productores y comerciantes del sector, se detectó que este análisis debe contar con un enfoque cualitativo, ya que se busca identificar y documentar nuevas opciones de negocio desde la entrada en vigor de este acuerdo; por ello, las teorías más apropiadas para este trabajo es la teoría de la ventaja comparativa y la ventaja absoluta, descritas en la obra Ricardo Principios *de Economía Política y de Tributación*. (1817) quien es catalogado como uno de los padres del comercio internacional y pionero de la macroeconomía moderna; a continuación se ilustra las teorías que serán la base de la investigación. (Galán, 2015a)

Ventaja absoluta: Se define como la habilidad de un productor (país, persona, organismo, etc.) de producir de manera más óptima un bien, utilizando el menor número de recursos disponibles, por ejemplo: si dos personas quienes realizan una misma labor con determinados

recursos, inferimos que quien realice la actividad en cuestión de una manera más óptima tendrá la ventaja absoluta de la producción de aquella labor. (Galán, s.f)

Ventaja comparativa: Se define como la habilidad de un productor (país, persona, organismo, etc.) en fabricar un elemento, con el menor costo de oportunidad con referencia a su competencia, es decir, que sacrifique menos de otros recursos con el fin de producir ese bien, o tenga un menor costo de fabricación con respecto a otros entes, por ejemplo: las empresas de tecnología, cuando importan los minerales para la construcción de nuevos dispositivos, o empresas de manufactura las cuales compran insumos y mano de obra para la elaboración de sus productos. (Galán, 2015b)

Ventaja competitiva: Porter en su libro “la ventaja competitiva de las naciones”. (El diamante de Porter, s.f. párr1)

En el cual presenta el diamante de Porter, el cual también es conocido como el diamante de la competitividad, se define cuatro propiedades, las cuales intervienen directamente a la competitividad de un país o sector específico, estos están ligados entre sí, generando un impacto positivo o negativo, realizando su estudio desde los siguientes ítems: (El diamante de Porter, s.f.)

Las condiciones de los factores de producción.

Este eslabón hace alusión a temas como manos de obra, al igual que el conocimiento del proceso de producción (tiempos y movimientos), materias primas e infraestructuras adecuadas. (El diamante de Porter, s.f.)

Las condiciones de la demanda.

Se referencia como el registro de una demanda local exigente, que impacte en las organizaciones, encaminado hacia la evolución de sus productos basados en una innovación continua y aumentando los estándares de calidad existentes. (El diamante de Porter, s.f.)

Los Sectores Relacionados y de Apoyo.

Se identifica como proveedores presentes enfocados en generar una accesibilidad de manera ágil y segura, así como los feedback entre la empresa y sus proveedores encaminados hacia el crecimiento bilateral. (El diamante de Porter, s.f.)

Estructura y rivalidad.

Podemos referenciar este factor como la viabilidad en creación, organización y gestión de un sector determinado y el nivel de competencia del entorno. (El diamante de Porter, s.f.)

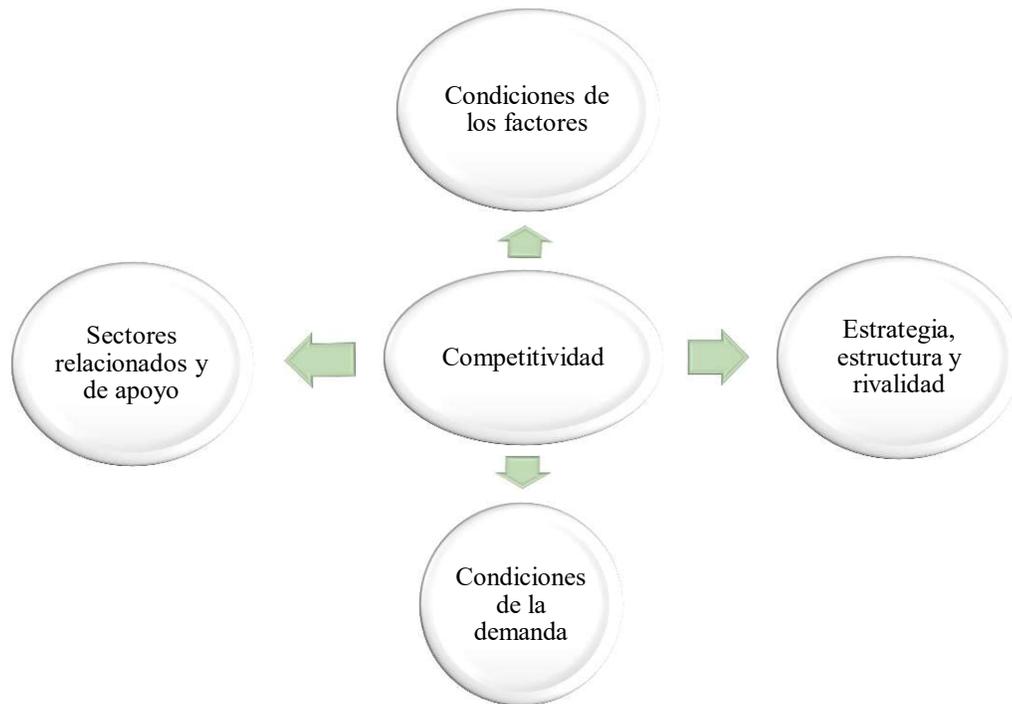


Figura 1 Correlación de las características de productividad de Porter

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para desarrollar la caracterización de la exportación de calzado hacia la Unión Europea, se realizará una infografía para mostrar los beneficios y oportunidades del tratado de libre de comercio EU-Colombia previo a una revisión de literatura donde se describirán las características principales, los criterios que hemos contemplado para seleccionar los contenidos se refieren, fundamentalmente, a los aspectos epistemológicos, psicológicos, sociológicos y pedagógicos (Zabalza, 1987), los cuales se abren a una diversidad de enfoques y opciones múltiples. Y finalmente, se construirá la infografía basándonos en diferentes memorias suministradas por el Ministerio de Industria y Comercio con respecto al acuerdo comercial y del "Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea y sus Estados Miembros", firmado en Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012.

Para definir los principales países de destino de exportación de calzado Colombiano hacia la Unión Europea y principales departamentos exportadores de calzado nos basaremos en información extraída de la página oficial de Procolombia, donde se resaltan los principales destinos de exportación de calzado hacia la Unión Europea y perfil de la oferta exportable del calzado Colombiano, vamos a presentar esta información mediante tablas de participación de mercado de exportación de calzado y participación de principales departamentos exportadores.

Se determinará los valores anuales exportados (expresados en dólares estadounidenses) y porcentaje de participación de los principales 6 países clientes de la Unión Europea y los

principales 5 departamentos colombianos exportadores, durante el periodo del 2013, se hará con esta fecha, debido a que es la información más reciente que hay en las páginas oficiales de Procolombia.

Para establecer lo anteriormente mencionado, nos guiaremos por los mayores valores de exportación durante el periodo anual.

Las desventajas de exportación de calzado Colombiano con respecto a los principales proveedores de la Unión Europea se realizará mediante la **matriz DOFA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para diagnosticar las posibles desventajas de exportación y cómo se podrían ver afectadas en el futuro, para consecuentemente tomar decisiones inteligentes.

La fuente de datos está basada en estadísticas del DANE y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM. (DANE, 2020) donde las variables de clasificación serían: país de destino, departamento de origen de la mercancía, modo de transporte, subpartida arancelaria.

VARIABLES DE ANÁLISIS: subpartida arancelaria, kilo bruto de la mercancía, kilo neto de la mercancía, unidad comercial de medida, cantidad de unidades, valor FOB US\$ de la mercancía, valor FOB pesos de la mercancía.

El método de análisis de la información será cualitativo, mediante un análisis exhaustivo y diverso de los datos. Las diferentes técnicas utilizadas para la obtención de datos serían:

La revisión de documentos o análisis documental.

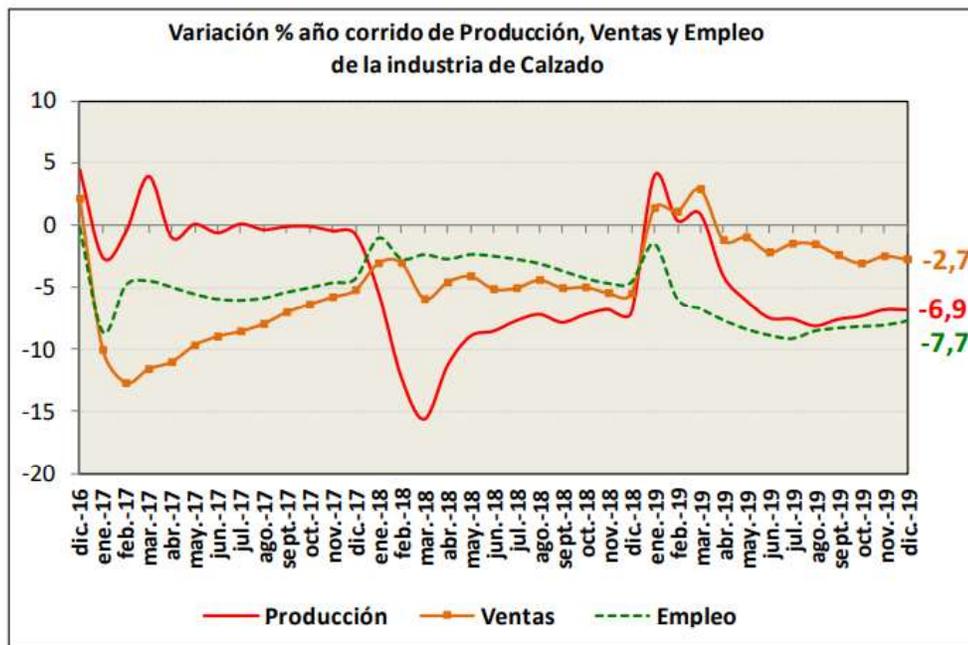
El estudio de caso.

7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

ESTUDIO DE MERCADO

Análisis del Sector Calzado en Colombia

Producción, ventas y empleo.



Fuente: DANE. Elaboración ACICAM.

Figura 2: producción, ventas y empleo de la industria del calzado, año 2019

Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) del DANE (figura 2), la producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019, registraron variaciones de -6.9% y -2.7% respectivamente. En cuanto al empleo, registró una caída de 7.7%. (figura 2) Este descenso de las variables fundamentales, se debe principalmente a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, a las exportaciones a la baja y a las menores proyecciones de ventas esperadas.

Uno de los grandes problemas debido a la caída de la demanda interna es el contrabando y la subfacturación de producto en las importaciones de calzado y artículos de marroquinería, lo cual aqueja directamente a la industria nacional.

Según el análisis realizado por el área de Inteligencia Competitiva de ACICAM puso de presente la brecha que se evidencia en el consumo de calzado, la cual está directamente relacionada con el contrabando abierto y la producción informal. Igualmente se destacó la gran importancia de la verificación por parte de la POLFA del etiquetado para el calzado y los artículos de marroquinería que se venden en el país. (ACICAM, 2020).

Según el informe especial de calzado y marroquinería realizado por INEXMODA en 2018 el sector textil, confecciones, calzado y marroquinería tuvo una participación en el PIB industrial de 10.2%, mientras que en 2017 la participación era del 10.4%.

Los niveles de importaciones, son el principal limitante frente a los productores nacionales ya que las exportaciones de calzado son menores a la Importaciones principalmente de China lo que genera problemas en la falta de demanda, la tasa de cambio y el costo de la materia prima. (INEXMODA, 2019).

El informe anual. ‘Estimación de la distorsión en el valor de las importaciones colombianas’, publicado por la Dian, en el 2018 en el cual se da cuenta que en Colombia se sostiene la presencia fuerte, tanto del contrabando abierto como del técnico.

El informe da a conocer que 4 billones de pesos que la Nación no recibió en el 2018, por cuenta de los cerca de 5.000 millones de dólares en mercancías que se contrabandearon, tanto por puertos y aeropuertos, como por trochas o zonas no controladas por las aduanas. El análisis hecho por los técnicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales tomó como base los datos de exportaciones desde los demás países hacia Colombia y las declaraciones de importación, que, en teoría, deberían coincidir. Cuando hablamos de subfacturación consiste en ingresar productos al territorio nacional, pero reportando menores cantidades, valores o simplemente asegurando que son otros productos, de tal modo que se paguen menos impuestos. (DIAN, 2018). Según el reporte, al hacer los análisis, se encontró que “entre contrabando técnico por subfacturación y el abierto suman un total de 4.899 millones de dólares en 2018, lo cual, frente a 5.022 millones del 2017, representa un descenso del 2,5 por ciento”. Del total, 4.173 millones –es decir, el 85 por ciento– lo aportó la subfacturación, sobre todo por cuenta de los menores registros en importaciones desde China, EE. UU., Panamá, Corea del Sur, India y Brasil, entre otros. (DIAN, 2018).

Por otro lado el contrabando abierto, que tiene que ver con la evasión de los controles aduaneros, se estimó el año pasado en un valor cercano a los 726 millones de dólares, cifra que fue 14,1 por ciento menor a la registrada en el 2017 (DIAN, 2018). No obstante, los productos que logran pasar los controles de las autoridades provinieron, en su mayoría, desde Bolivia, Hong Kong, Reino Unido, Francia y Brasil. Estos cinco representan seis de cada 10 dólares que se ingresaron a Colombia por zonas no controladas por autoridades nacionales.

Puntualmente, en el 2018 el Gobierno dejó de recibir 3,9 billones de pesos por el no pago de los tributos aduaneros, es decir, el equivalente a media Ley de Financiamiento.

Comercio Exterior

Antes de hacer el análisis del sector referente al comercio exterior es necesario primero determinar el capítulo y las partidas arancelarias que conformar el calzado como se muestra en el siguiente gráfico (Tabla 2).

Código Descripción

6403999000	Los demás calzados, con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo.
6403919000	Los demás calzados, con suela de caucho, plástico y parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo sin plantillas ni puntera metálica de protección
6406200000	Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico
6402999000	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico excepto que cubran el tobillo. <small>Área de trazado</small>
6404190000	Los demás calzados con suela de caucho o plástico, y parte superior de materia textil, excepto de la 640411.

Fuente ACICAM 2019

Tabla 2 Partida arancelarias del sector calzado calzado.

Exportaciones de calzado en Colombia.

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2017 AL 2019 EN US\$FOB

CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Cuero	104.393.500	73.878.443	50.984.564	-31,0%
Marroquinería*	50.321.469	57.111.847	63.515.884	11,2%
Marroquinería sin juguetes caninos (JC)	27.528.934	30.021.871	29.736.643	-1,0%
Marroquinería en Unidades sin JC**	2.764.230	2.726.092	3.296.275	20,9%
Calzado y sus partes	40.002.433	35.733.603	33.312.076	-6,8%
Calzado en US\$FOB	30.008.949	28.764.259	27.861.277	-3,1%
Calzado en No de pares	2.302.555	1.957.020	1.815.086	-7,3%
Partes de calzado	9.993.484	6.969.345	5.450.799	-21,8%
Total Cadena	194.717.402	166.723.893	147.812.524	-11,3%

Fuente : Dane 2019

Tabla 3 Evolución de las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería.

El sector de calzado y sus partes en enero a diciembre de 2019, registró exportaciones por 33.3 millones de dólares, con una caída de 6.8% (Tabla 3), frente a las exportaciones contabilizadas en 2018 las cuales fueron por 35.7 millones.

Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 27.9 millones con una variación de -3.1% en valores y una caída de 7.3% en cantidades, para un total de 1.8 millones de pares.

Exportaciones de Colombia por país de destino.

PAÍS	US\$FOB
ECUADOR	7.206.296
ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO	4.576.090
PANAMA	2.832.262
COSTA RICA	2.704.543
PERU	1.892.865
GUATEMALA	1.647.949
OTROS PAISES	7.001.272
TOTAL	27.861.277

Fuente: DANE-DIAN

Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva-ACICAM

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2019 EN US\$FOB

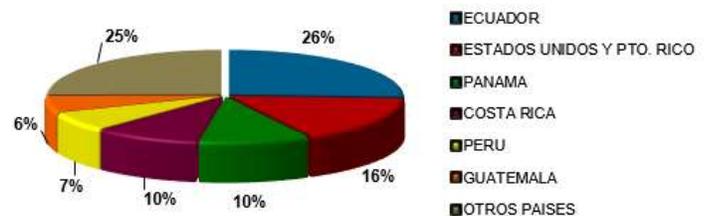


Tabla 4 Exportaciones por país de destino

Como se muestra en la tabla 4, Exportaciones por país de destino los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica, donde estas alcanzaron variaciones de -19%, 30% y -5% respectivamente.

Por su parte las exportaciones de partes de calzado sumaron 5.4 millones de dólares, presentando una caída de 21.8%, como resultado del descenso de las ventas a Ecuador, Bélgica y México comparado con el año 2018 donde las exportaciones de partes de calzado sumaron 6.5 millones de dólares.

Análisis Sector Calzado Unión Europea

DATOS GENERALES		UNIÓN EUROPEA	
			
Países miembros	28 Países	PIB corriente (2019):	USD 16.441.458.060,8 millones
Superficie:	4.324.782 km ²	PIB per cápita (PPP 2019):	USD 46.161,1
Población 2019:	513.481.690 Habitantes	Crecimiento PIB real (2018 y 2019):	2,0 % y 1,5 %
Moneda:	USD=1,12 Euro, promedio 2019	IED en Unión Europea(2018)	USD 277.639,9 millones
		EXPORTACIONES 2018	
Total	USD 2.305.894,2 millones		
Principales productos:	Automóviles de turismo (6,5%), medicamentos dosificados (5,2%), petróleo refinado (4,1%), demás aeronaves (2,8%), sangre para usos terapéuticos (2,6%), partes de vehículos (2,4%).	IMPORTACIONES 2018	
Destinos:	Estados Unidos (20,5%), China (10,6%), Suiza (8,0%), Rusia (4,3%), Turquía (3,9%), Colombia (0,302%).	Total	USD 2.335.303,2 millones
		Principales productos:	Petróleo crudo (12,0%), teléfonos (3,8%), petróleo refinado (3,5%), gas de petróleo (2,7%), máquinas para procesamiento de datos (2,6%), automóviles de turismo (2,3%).
		Origen:	China (19,9%), Estados Unidos (13,4%), Rusia (7,7%), Suiza (5,5%), Turquía (3,8%), Colombia (0,25%).

VARIABLES MACROECONÓMICAS DE UNIÓN EUROPEA

Fuente: Oficinas de estudios económicos –MINCIT
Tabla 5 datos generales Unión Europea

Análisis Macroeconómico Unión Europea

Antes de conocer a fondo el sector calzado de la Unión Europea debemos analizar las variables macroeconómicas (Tabla 5).

La UE es una potencia comercial de primer orden y su política económica de la UE se centra en crear empleo e impulsar el crecimiento utilizando de manera más inteligente los recursos financieros, eliminando obstáculos a la inversión y proporcionando visibilidad y asistencia técnica a proyectos de inversión. (EUROPA EU, 2016).

Más del 64% del comercio total de los países de la UE se efectúa con otros países de la UE. La UE alberga solamente el 6,9% de la población mundial, pero su comercio con el resto del mundo representa aproximadamente un 15,6% de las importaciones y exportaciones mundiales. Junto con Estados Unidos y China, la UE es uno de los tres mayores actores mundiales del comercio internacional.

En 2016, los países de la UE tenían el segundo porcentaje más elevado de las exportaciones e importaciones mundiales de mercancías.

Sus exportaciones representaban el 15,6% del total mundial, a pesar de que en 2014 habían sido superadas por primera vez en la historia de la UE por las de China (un 16,1% en 2014, que llegó al 17% en 2016). Sin embargo, seguían por delante de las de Estados Unidos (11,8%).

Estados Unidos tuvo un porcentaje mayor de importaciones mundiales (17,6%) que los países de la UE (14,8%) o China (12,4%).

La Unión Europea tiene el PIB más grande en el mundo, representando aproximadamente el 20% del PIB mundial, medido en términos de PPP tiene una población de 503'680.000 habitantes, 7,3% de la población mundial, la tercera más grande del mundo solo superada por China e India además lleva en el proceso de integración 60 años con 28 estados Miembros la población representa el 7% de la población mundial y a su vez es líder de inversión extranjera directa en el mundo (PROCOLOMBIA, s.f.)

Consumo.

La unión europea es el más grande mercado para calzados representa un tercio de valor del mercado mundial.

Los segmentos de mayor desarrollo fueron el de calzados casuales (bailarinas, botas), calzados deportivos y calzados de noche, en adición zapatos como “cros” botas estilo “uggs”, zapatos de baloncesto retro (converse) zapatos respirables y más ventas de tiendas de ropa al incrementado los mercados de UE. (CBI, 2009)

Producción.

La EU ha sido proveedor de calzado de alta calidad hacia los mercados mundiales, sin embargo la producción de altos volúmenes de ítems de calzados han sido sujetos de outsourcing de Asia.

Para tratar más a fondo el tema del outsourcing de Asia empezaremos por explicar que outsourcing es el método de **outsourcing** es un término del inglés **que** podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el **cual** una organización contrata a otras empresas externas para **que** se hagan cargo de parte de su actividad o producción, ahora bien

La eclosión de la subcontratación textil internacional es, por ejemplo, un fenómeno relativamente reciente. No fue hasta los años setenta cuando se emprendió la senda de la externalización hacia países como Hong Kong o Corea, para pasar posteriormente a otros lugares de Asia, América Latina y el Mediterráneo.

El desarrollo de la subcontratación o fragmentación espacial obedece en los últimos años a la reducción en el coste de los “vínculos de servicios”, según terminología de Jones y Kierzkowski (1990). Los “vínculos de servicios” constituyen los vehículos que facilitan o posibilitan la coordinación del proceso productivo pese a su división física. Dichos servicios han mejorado substancialmente en los últimos años y han visto reducido notablemente su coste. Si hasta fecha reciente la fragmentación espacial representaba un sobrecoste de coordinación que podía superar

las ventajas de una producción más barata, actualmente la situación es en muchos casos la opuesta gracias a estos “vínculos de servicios”, que incluyen aspectos como:

- Mejora y abaratamiento de los costes de comunicación (teléfono, Internet, móviles).
- Mejora y abaratamiento de los costes de transporte, tanto para mercancías (transporte marítimo) como para pasaje (transporte aéreo).
- Desarrollo de medios de pago y sistemas bancarios globales, tecnológicamente más avanzados, así como liberalización de las transacciones financieras.
- Mejora de los ordenamientos jurídicos de muchos países, mediante la firma de convenios internacionales y bilaterales, así como el ingreso en organismos internacionales (como la OMC).
- Mejor conocimiento de las culturas extranjeras y expansión en el uso del inglés como idioma de los negocios internacionales.
- Reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias a los intercambios de productos.
- Desregulación y liberalización de los servicios en general.

Fuente (Matutes, 2004)

Alrededor del 70% de la producción es calzado de cuero y la industria del calzado de la UE se centra en el diseño, moda, calidad, comodidad y zapatos teñidos con productos vegetales para cumplir con las reglas medioambientales y competir con China y Vietnam e India.

Canales de distribución.

Según un artículo de la página web diario de un exportador existen 3 niveles de canales de distribución en La Unión Europea las cuales son:

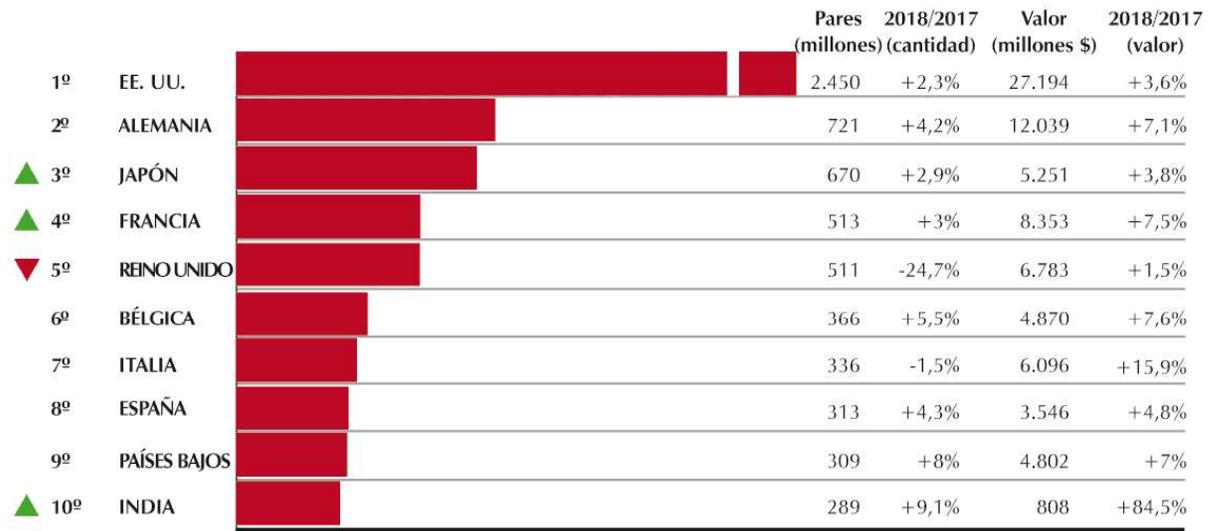
El primer nivel es directamente el importador en una buena parte de las ocasiones por un mayorista especializado, el nivel también puede estar ocupado por un agente comercial el cual es un intermediario independiente que no corre con los riesgos de la operación pero si asume por cuenta ajena la comercialización estable y continua.

El segundo nivel está ocupado por centrales de compra del comercio de minoristas de grandes superficies que puede entenderse directamente con los importadores o bien en ocasiones convertirse en el comprador directo. Las centrales suelen tener su infraestructura de almacenes orientada a la distribución posterior.

El ultimo y tercer nivel está organizado por comercio minorista tradicional o cadenas de franquiciadas.

(DIARIO DEL EXPORTADOR, 2020)

Importaciones

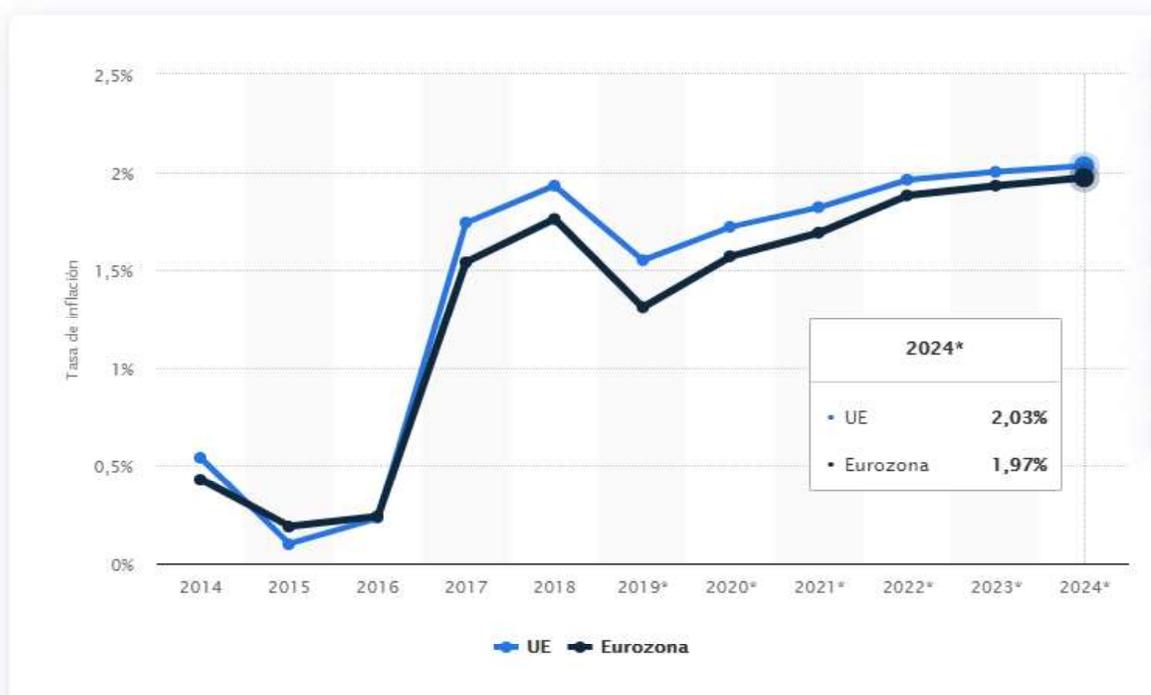


Fuente *World Footwear*
Figura 3 Importaciones mundiales de calzado

Revisando las importaciones a nivel mundial, Europa es el continente líder en cuanto a importaciones de calzado (Figura 3), representando más de un tercio del comercio mundial total; aunque se percibe un rápido desarrollo de Asia: si en 2009 la diferencia entre las importaciones de ambos continentes era de 20 puntos porcentuales, en 2018 tan solo fue del 8 por ciento. Al igual que Europa, América del Norte también está perdiendo participación a un ritmo acelerado, mientras que África la está ganando. **América del Sur** y **Oceanía** han visto reducciones menores en sus cuotas de importación. Por países, Estados Unidos continúa siendo el mayor importador mundial de calzado, por un amplio margen, pero su participación en el total sigue bajando y ahora está por debajo del 20 por ciento. Siete países europeos, liderados por Alemania, formaron parte en 2018 de la clasificación de los 10 principales importadores de todo el mundo, uno menos que en años anteriores, ya que India ha desbancado del décimo lugar a **Rusia** y se ha unido a **Japón** como el segundo miembro asiático de este grupo. En cuanto a Reino Unido, este país vio caer drásticamente su participación en las importaciones el año pasado y retrocedió al quinto lugar, mientras que hace tan solo dos años ocupaba la segunda posición (calzado, 2018).

Precios del consumidor.

Los precios al consumidor varían por los siguientes factores: Medidas anti-dumping, inflación y las estaciones de venta de invierno y verano.



Fuente: Statista 2020

Figura 4 Tasa de inflación en la Unión Europea y la Eurozona de 2014 a 2024

Los precios fijados a los productos de la Unión Europea también rigen con respecto a la tasa de inflación (Figura 4) de este comportamiento depende si suben o bajan los precios, como podemos observar en el grafica la tasa se mantuvo en un alza entre los años 2016 a 2017, luego entre el año 2018 al 2019 tuvo un descenso, para el año 2020 nuevamente subió pero según se notase ve en el grafico se pronostica una inflación estable y constante entre 2022 al 2024.

Requerimientos de acceso al mercado.

Los requerimientos son demandados a través de la legislación y a través de etiquetas códigos y sistemas de administración.

Estos requerimientos están basados en temas sociales, ambientales y seguridad al consumidor.

Restricciones en el uso de ciertas sustancias químicas en textil y productos en cuero

Etiquetado del calzado.

Voluntario etiquetado ecológico para calzado.

Embalaje dependiendo los cambios de temperatura zapatos cuero son empacados en cajas de 12 a 18 pares, zapatos de plástico o más baratos son empacados en bolsas de plásticos o en masas.

Tallas de calzado: sistema de talla continental europeo (sistema de talla francés y el sistema de talla inglés).

Uso de bolsas DMF (dimethyl fumarate) el cual es un biocida que previene la formación de moho el cual causa deterioro de calzado de cuero durante el almacenamiento y el transporte, especialmente en climas húmedos.

La legislación y especificaciones de las sustancias químicas y el etiquetado se encuentra en inglés en European Commission - Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - Footwear Industry (desk, 2020)

Oportunidades para acceso al mercado de la Unión Europea.

En cuanto a las oportunidades de acceso al mercado de la Unión Europea son los Calzados hechos de materiales naturales y amigables con el medio ambiente, debido a la cambiante situación de la población EU y la migración la gente es más perceptiva y prefieren zapatos cómodos y multifuncionales, adicional a eso debido a la recesión económica el nicho podría ser como zapatos de interiores, talla grande o zapatos de moda para hombres y niños. (CBI, s.f.)

Según Proexport los consumidores europeos buscan productos de alta calidad y valor agregado por menos precio, es creciente la demanda de calzado cómodo y a la moda por parte de los consumidores mayores de 55 años de edad y las ventas a través de internet crecen más rápidamente que las ventas por medio de otros canales.

Tratado de libre comercio Colombia –La Unión Europea

Luego del análisis efectuado se presenta la siguiente infografía (anexo 1) <https://create.piktochart.com/output/46550273-infogracias-tlc-colombia-eu> ya que se detectó un desconocimiento de los protocolos de exportación, beneficios y oportunidades del tratado de libre comercio que tenemos con la Unión Europea.

Matriz DOFA

Discusión

Después de revisar y analizar los puntos anteriores se llega a la conclusión que el sector manufactura en Colombia tiene varios problemas con respecto a la demanda interna y externa que no deja que el sector crezca y avance, uno de sus principales problemas es el contrabando de calzado específicamente desde china hace que la competencia interna sea desleal en cuanto a precios lo cual afecta a los productores nacionales quienes han manifestados sus problemas de alto inventario.

Las exportaciones han venido disminuyendo año tras año debido a que los países asiáticos tienen más del 60 % de las exportaciones hacia el continente Europeo, tal vez hay oportunidades de abrir más mercados internacionales ya que Colombia cuenta con mano de obra calificada y productos de buena calidad, pero el Gobierno debe enfocarse en las nuevas tecnologías porque según lo analizado el mercado objetivo y las oportunidades se presentan en productos que vayan de la mano con el medio ambiente y esto requiere de estudios y tecnología avanzada para su desarrollo.

Se presenta el siguiente análisis DOFA con respecto a la información registrada en este documento.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Las empresas no cuenta con tecnologías de alto nivel para la fabricación o comercialización de calzado a gran escala. · En el proceso de fabricación se hace uso de materias primas o insumos como cueros o algunas suelas que generan un importante impacto medioambiental. <p>Fabricación de calzado con materiales no amigables con el medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Las empresas cuentan con mano de obra calificada para fabricar productos de excelente calidad que se ajusten a los requerimientos del usuario. · Se ofrece garantía del producto al ser de excelente calidad. · Fabricación del producto de acuerdo a las necesidades del cliente. · Comunicación directa con el cliente. · Cuenta con proveedores que garantizan la calidad de los productos. · Conocimiento del mercado.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Desaceleración en el crecimiento de la industria de calzado en los últimos años. · Disminución en la producción y venta de curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado. · Competidores internacionales con presencia nacional. (ASIA) · Precios muy bajos de productos sustitutos. · Mejor tiempo de entrega de los productos sustitutos. · contrabando 	<ul style="list-style-type: none"> · Existen pocas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado sobre medida o personalizado con materiales naturales y que cumplan con las condiciones ecológicas. · Aumento de exportación de calzado nacional en el último año. TLC con la unión Europea · El Gobierno Nacional, con la Ley 1780, brinda incentivos pequeñas empresas como exención del pago de matrícula mercantil, renovación y aportes a caja de compensación bajo algunos requisitos.

Tabla 6 Matriz DOFA

ESTUDIO TÉCNICO

Colombia cuenta con una industria de calzado tecnificada, con buena capacidad de producción. Genera empleo, con mano de obra especializada.

DEPARTAMENTO DE ORIGEN	US \$FOB2013	PARTICIPACION 2013
 Atlántico	302.341	49%
 Bogotá	176.289	28%

 Antioquia	64.167	10%
 Santander	60.626	10%
 V. del Cauca	19.188	3%
TOTAL GENERAL	622.652 US \$FOB	100%

Fuente: DANE

Tabla 7 Principales departamentos de origen de las exportaciones de calzado de Colombia a la U. Europea

PAISES DESTINO	US \$FOB 2013	PARTICIPACION 2013
 Bélgica	233.478	37%
 Australia	137.129	22%
 Reino Unido	88.386	14%
 Países bajos	71.670	12%
 España	67.235	11%
 Alemania	13.769	2%
 Otros	10.986	2%
TOTAL GENERAL	622.652 US \$ FOB	100%

Tabla 8 Principales destinos de las exportaciones de calzado Colombiano a la U.E

Fuente: Dane

Antes del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el arancel base para los productos de calzado e insumos para calzado (capítulo 64) se ubicaba entre el 3% y el 17%. Con el Acuerdo estos productos ingresarán libres de arancel. (Procolombia, Aranceles antes y después del acuerdo comercial, s. f. párr 1).

Para realizar cualquier proceso de comercialización de cualquier producto el comerciante debe acercarse a él para conocer su esencia, y así poder negociar de una manera óptima, factores específicos como: el aumento del costo de insumos o medios de producción, u otros factores internos que influyen al momento de realizar el cálculo de precios.

Es importante describir que desde los tiempos remotos los zapatos han formado una parte fundamental como complemento de la vestimenta de los seres humanos, la palabra zapato proviene del turco zabata y una de sus funciones primordiales es cuidar y proteger el pie, para ellos es importante conocer el proceso de elaboración y fabricación de los mismos.

Elaboración del producto

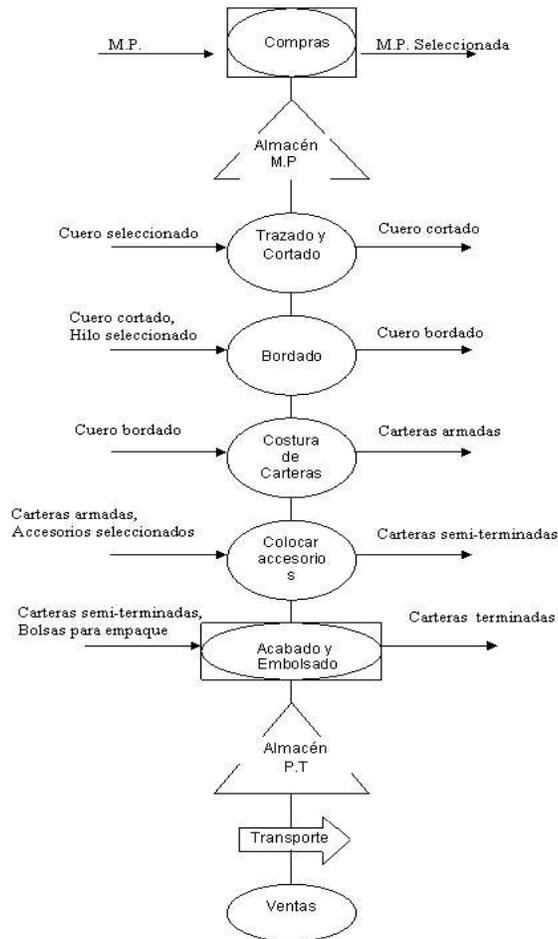


Figura 5 Diagrama de para fabricacion de calzado

Fuente: <https://www.milpies.es/zapatos/blog/tendencias/fabricacion-de-calzado-artesanal/>

Dentro de la fase de la elaboración de cualquier producto, iniciamos con una fase de diseño, la cual prevee la cantidad de insumos a utilizar y el tiempo que tomará la elaboración del mismo, en esta etapa puede variar entre una una hasta cinco semanas, esto basados en las tendencias de la moda, la temporada, curvas de demanda, comportamiento del mercado entre otros.

Basados en los en las necesidades de diseño de producto iniciamos la segunda fase en el proceso de producción de calzado, es la compra de materias primas, a continuación se expone una imagen en la cual Torres F (S,f) en la pag 2, proyectan una grafica acerca de las etapas de transformación de la piel animal, hasta convertirse en la materia prima para su manipulación.

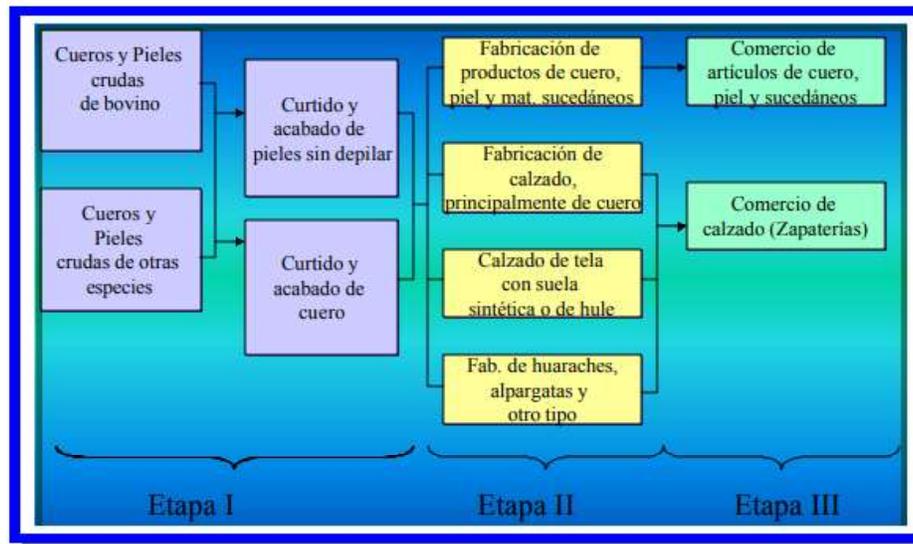


Figura 6 Transformación de materias primas

Fuente: http://www.contactopyme.gob.mx/estudios/docs/calzado_edomex.PDF

En Colombia al ser un país de explotación ganadera, contamos con una accesibilidad a este material, según Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2020), el 68,0% del total de ganado bovino se concentra en los departamentos, Antioquia (11,3%), Caquetá (7,9%), Meta (7,7%), Casanare (7,6%), Córdoba (7,6%), Santander (5,9%), Cundinamarca (5,3%), Magdalena (5,2%), Cesar (5,1%) y Bolívar (4,7%).

Adicionalmente, en el país al momento existen 664 industrias de curtiembres, en la ciudad de Bogotá, se encuentra el mayor número para el procesamiento del cuero con 350 fábricas, seguido por los departamentos de Cundinamarca, Nariño, Quindío, Valle del Cauca, Antioquia, Atlántico, Bolívar y Risaralda.

Después de terminado este paso, entramos a la fase de corte, según las necesidades del cliente, esto con ayuda de moldes y así evitar errores. Generalmente esto se realiza de forma manual, por esta razón es vital la capacitación al personal para evitar accidentes o pérdidas de materiales, con esto se inicia la tercera fase, es la del guarnición y montaje, en la cual se encargan de armar y darle forma al zapato como tal; la variación de este ciclo puede variar entre 12 horas hasta 1 semana.

Ahora, en la tercera fase de fabricación del calzado, para el terminado del mismo, se colocan plantillas, se forran los tacones, se realizan verificaciones de calidad, revisando costuras, suelas, lengüetas, cremalleras, adicional de los detalles estéticos mencionados, igualmente se inspecciona que los operarios del área de producción cumplan las especificaciones del área de diseño.

Después de identificar los procesos de producción, cabe resaltar que Colombia es un país altamente competitivo en cuanto la fabricación y comercialización de los mismos, gracias a su excelente calidad en cuanto a material y diseño se ha abierto paso en las exportaciones. Un ejemplo de ello es la unión europea que tiene preferencia en el calzado colombiano ya que los encuentran más llamativos, elegantes y cómodos aunque tenga costos un poco más altos con

respecto a otros países los cuales producen a costos más bajos pero su calidad también se ve involucrada.

Generalidades

Debido a la posición geográfica colombiana, el país cuenta con gran variedad de puertos marítimos para el comercio de productos, los más utilizados están ubicados en la costa caribe al norte de la pacífica. Desde la Costa Atlántica colombiana, existen navieras que ofrecen servicios directos con destino a Amberes (Antwerp) con tiempos de tránsito desde los 13 días; la oferta se complementa con rutas que tienen conexión en puertos de Panamá, Países bajos y Alemania, con tiempos de tránsito desde los 16 días. De igual forma, desde Buenaventura hacia Amberes (Antwerp), existen navieras con conexiones en Panamá, Países Bajos y Perú, los tiempos de tránsito se pueden encontrar desde los 19 días.

Entre los principales puntos de embarque en Colombia y punto de desembarque en la Unión Europea y tiempo de tránsito, se puede encontrar:

Punto de Desembarque	Punto de Embarque	de Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Amberes	Barranquilla	Cartagena - Colombia	18
	Buenaventura	Cartagena - Colombia	19
	Cartagena	Directo	13
	Santa Marta	Cartagena - Colombia	17

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por la Dirección de Información Comercial – ProColombia. Tabla 9 Puerto Desembarque Union Europea

Otros puertos de la Unión Europea son: Barcelona (España), Hamburgo (Alemania), Copenhagen (Dinamarca), entre otros.

Entre las variables de exportación de calzado se pueden encontrar: país de destino; departamento origen de la mercancía; departamento procedencia de la mercancía; vía de transporte; bandera de transporte; subpartida arancelaria; kilo bruto de la mercancía; kilo neto de la mercancía; unidad comercial de medida; cantidad de unidades exportadas; valor FOB US de la mercancía; valor fletes de la mercancía; valor seguros de la mercancía; valor otros gastos de la mercancía; valor agregado nacional de la mercancía; valor FOB pesos de la mercancía, entre otras.

Documentación

Teniendo en cuenta, que como fabricante debemos proporcionar la documentación correspondiente para la salida de nuestra mercancía a continuación se enunciarán y describirán, según la información del web site Trade helpdesk (S,f) , un sitio creado por la Comisión Europea como mesa de ayuda para los comerciantes que desean exportar.

3 copias Factura comercial una traducida preferiblemente en ingles

Declaración del valor en aduana

Documentos de transporte

Conocimiento de embarque
Seguro de transporte de mercancías
Lista de carga (Packing list)
Declaración de importación (DUA)
Legislación

ESTUDIO LEGAL

Normas técnicas y tratados.

- NTC – ISO 31000 Gestión del Riesgo

La norma ISO 31000 tiene como objetivo ayudar a las organizaciones cualquiera sea su tipo y tamaño a gestionar el riesgo con eficiencia. Esta norma establece ciertos principios que deben ser satisfechos para que se realice una gestión eficaz del riesgo. Así mismo, la norma ISO 31000 recomienda que las empresas implanten y mejoren de forma continua un marco de trabajo con el objetivo de integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la empresa, planificación, estrategia, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura (ICONTEC, 2011)

Teniendo en cuenta que todas las actividades de una organización implican riesgos, norma ISO 31000 se puede aplicar a lo largo de la vida una empresa en una variada gama de actividades, incluyendo las estrategias de decisión, operaciones, procesos, funciones, proyectos, servicios y activos. También se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, no importa cuál sea su naturaleza, su origen, su causa o que sus consecuencias sean positivas o negativas para la empresa.

El estándar establece los principios, el marco de trabajo y el proceso que se debe seguir para gestionar cualquier tipo de riesgo de una forma transparente, sistemática y creíble dentro de cualquier contexto.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 31000

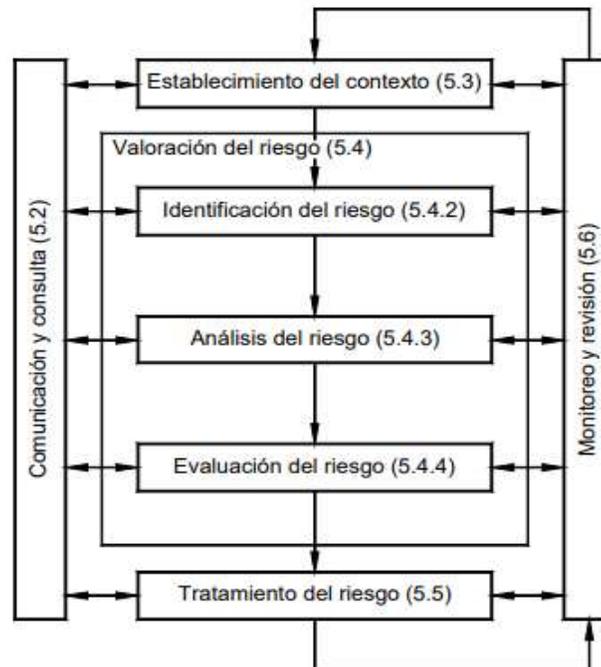


Figura 7 Proceso para la Gestión del Riesgo

La industria del calzado incluye numerosos procesos distintos, los cuales tienen unos riesgos específicos que deben conocerse a fin de que el desarrollo de cada una de las tareas se realice de forma segura. Los procesos más característicos de esta industria son la recepción de materias primas y almacenamiento, la fabricación de suelas, el cortado, el guarnecido, la fabricación de plantillas, el premontado y el montaje, los acabados y la expedición de productos acabados. (ASEPEYO, 2013).

La realización de cada una de las tareas diarias en los puestos y lugares de trabajo está condicionada por los llamados factores y agentes del trabajo. En la industria del calzado destacan los siguientes:

- Materiales: Maquinaria de producción, diversa y especializada, instalaciones para el suministro de energía (electricidad y aire comprimido) preparados, químicos, polvo y ruido, etc.
- Personales: experiencia profesional, los conocimientos, la actitud frente a la seguridad, las características físicas y sensibilidades especiales, etc.

Cuando estos factores y agentes del trabajo presentan deficiencias o están en condiciones peligrosas deben adoptarse las medidas preventivas necesarias para controlarlos de forma adecuada. En la industria del calzado destacan, por su especial peligrosidad si no se adoptan las medidas necesarias, los siguientes riesgos (ASEPEYO, 2013):

- Accidentes de trabajo producidos por cortes, golpes o atrapamientos en equipos de trabajo (troqueladoras, prensas, conformadoras, moldeadoras, herramientas de mano, etc.)
- Exposición a sustancias químicas peligrosas, por inhalación o contacto con la piel, principalmente cuando al producto se aplican adhesivos, disolventes y brillos.
- Incendios producidos por la existencia de productos inflamables (disolventes, adhesivos) en los puestos de trabajo donde existen posibles focos de ignición.

Por lo anterior, la organización debe evitar las condiciones y actos inseguros utilizando máquinas, equipos y herramientas en perfecto estado, conociendo sus elementos peligrosos y las medidas a adoptar; haciendo uso únicamente de los equipos eléctricos que no presenten defectos en sus protecciones; aplicando adhesivos, disolventes y otros preparados según el método establecido, utilizando las protecciones personales necesarias; respetando las normas de seguridad contra incendios; no corriendo en los desplazamientos por las escaleras, pasillos y vías de circulación; respetando las obligaciones y prohibiciones indicadas en la señalización de seguridad existente en los lugares de trabajo; manteniendo libres de obstáculos las salidas y zonas de paso; y utilizando de manera correcta los elementos de protección personal.

NTC – ISO 27001 Gestión de Seguridad

La norma NTC - ISO 27001, es la solución de mejora continua más apropiada para poder evaluar las medidas de seguridad de la información, los diferentes riesgos y establecer una serie de estrategias y controles oportunos para asegurar la protección y defender la información para que cualquier tipo de organización consiga sus objetivos. (ICONTEC, 2013)

Un Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI), según la norma UNEISO/IEC 27001, es “una parte del sistema de gestión general, basada en un enfoque de riesgo empresarial, que se establece para crear, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar la seguridad de la información”. El sistema, propicia que la organización evite operar intuitivamente y tome el control de los sistemas de información y de la información manejada dentro de la entidad. (Álvarez & Fernández, 2012)

El objetivo principal que tiene una organización al hacer la implementación de un SGSI, es identificar los riesgos para gestionar los controles pertinentes con el fin de mantener la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Cabe aclarar que un SGSI no garantiza la seguridad en un 100% porque pueden surgir imprevistos. Sin embargo, logrará gestionar y minimizar los riesgos y el impacto de una forma estructurada y documentada. (Sánchez, 2014)

Así las cosas, se hace necesario establecer políticas de seguridad de la información que protejan, preserven y administren correctamente la información de la empresa, junto con las tecnologías utilizadas para su procesamiento, frente a amenazas internas o externas, con el fin de asegurar las características de confidencialidad, integridad, disponibilidad, legalidad, confiabilidad y no repudio de la información.

NTC – ISO 9001 Gestión de Calidad

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo. (Voehl & otros, 1998)

Para el desarrollo e implementación de un sistema de Gestión de Calidad la norma ISO 9001:2015 es una guía que cuenta con especificaciones útiles y procedimentales para su adecuada realización, ya que se basa en metodologías de administración como el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) y busca principalmente la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (ICONTEC, 2015)

El enfoque basado en procesos se basa en la elaboración, identificación e interacción de un sistema de procesos dentro de una organización, así como su trabajo para generar resultados deseados; “las ventajas de este enfoque es el de mantener un control continuo del vínculo entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación es interacción”. (Guerrero, 2010)

Como se indicó esta norma contribuye a las empresas a verificar si pueden o no proveer producto y/o servicios que suplan las necesidades y expectativas del cliente, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua y la constante autoevaluación de sus procesos. Por lo anterior, al ejecutar la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en el sistema de gestión de calidad en la empresa de calzado, se observa un cumplimiento en algunos requisitos de la norma como enfoque al cliente, diseño y desarrollo de los productos y servicios.

Tratados, acuerdos, procesos de negociación.

Al partir, de marzo de 2007, el parlamento europeo otorga el aval a la propuesta enviada por el consejo acerca del mandato de negociación de un Acuerdo de Asociación entre la Unión y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en el cual, dicho órgano hacía varias sugerencias dentro de las cuales se destacan el foro permanente del diálogo político entre ambas regiones» y «prevea la designación de los miembros de la comisión parlamentaria mixta UECAN, adicional a esto el parlamento requirió documentar y socializar los avances adscritos en la cláusula sobre democracia, otras cláusulas sociales y las cláusulas medioambientales.

La negociación contó con una duración de dos años y siete meses, distribuidos en tres etapas de negociación. Durante las tres etapas fue un proceso que se realizó en un proceso bloque a bloque (CAN- UE), la primera etapa fue negociada en Bogotá, en septiembre de 2007, por su parte la segunda etapa inició su negociación el 14 de diciembre del mismo año, en la ciudad de Bruselas y la etapa final inició negociaciones el 25 de abril de 2008 en la ciudad de Quito. Complementando el proceso de negociación en enero de 2009, las partes se reunieron en Bruselas, para la negociación de una segunda fase, el proceso abarcó nueve rondas, siete de las cuales se desarrollaron en 2009, así: la primera culminó en Bogotá el 13 de febrero; la segunda se llevó a cabo en Lima, del 23 al 27 de marzo; la tercera fue en Quito, del 22 al 25 de abril; la cuarta concluyó el 19 de junio; la quinta se dio en Lima, del 20 al 24 de julio; la sexta, del 21 al

25 de setiembre en Bruselas; y la séptima del 16 al 20 de noviembre en Bogotá. Del 18 al 22 de enero de 2010, también en Bogotá, se realizó la octava ronda, mientras que la novena tuvo lugar en Bruselas del 22 al 28 de febrero del mismo año.

Finalmente, en junio de 2012, se realiza la firma del acuerdo entre Colombia, y la UE, este entró en vigor de forma transitoria, y el 6 de noviembre 2013 el país ratificó el acuerdo.

El texto final de este acuerdo, consta de catorce capítulos, catorce anexos y dos declaraciones conjuntas. En él se especifica temas como: el comercio de mercancías y servicios, establecimiento y comercio electrónico, pagos corrientes y movimientos de capital, contratación pública, propiedad intelectual, comercio y desarrollo sostenible, competencia, transferencia de tecnología.

Business Alliance for secure (BASC).

La Coalición Empresarial anticontrabando, (BASC), por sus siglas en inglés es un programa de cooperación entre los organismos de seguridad de los países firmantes y los comerciantes encaminados hacia el comercio internacional seguro. Este programa es de carácter voluntario, pero los entes certificados confirman la calidad en el control del trabajo en todos los procesos productivos, empaque, embarque y de transporte de la carga que va con destino al exterior, protegiendo la carga de algún contacto con material ilícito, como drogas y/o contrabando desde su fabricación hasta su llegada al destino final.

Toda empresa que se dedique al mercado exportado debe contar con certificación BASC, la cual es acreditada por la aduana americana, la aduana francesa, la aduana española y todas las entidades que en Colombia tienen que ver con el comercio Exterior. (BASC Bogotá - Colombia, s.f)

Las empresas colombianas y multinacionales con operación en el país, conociendo la importancia de esta alianza, buscando ser más competitivas poco a poco se han adherido por medio de la certificación, alrededor de 300 empresas, esto a razón que una empresa no certificada cerrará su comercio Exterior.

Para el sector del comercio internacional en la actualidad, Certificación BASC, posee un valor igual o más trascendente que una Certificación de Calidad ISO, esta certificación cuenta con una vigencia de un año y se renueva a través de inspecciones de auditoria realizadas por personal del BASC y los agregados de aduanas de Estados Unidos y Francia.

Para lograr un control efectivo y el cumplimiento de los requerimientos descritos en el acuerdo distintas organizaciones a nivel nacional e internacional, apoyan y vigilan el cumplimiento BASC:

- Servicio de Aduanas de los Estados Unidos
- Embajadas de los Estados Unidos
- Dirección de Aduanas de varios países
- Ministerio de Comercio Exterior

- Policías antinarcoóticos
- Dirección de Impuestos y aduanas de Colombia
- Proexport
- Andi (Asociación Nacional de Industriales de Colombia)
- Cámaras de Comercio
- Cámara de Comercio Colombo Americana

Régimen tributario.

Impuestos al consumidor en los mercados

Toda empresa con operación en la UE, debe realizar el recaudo de Impuesto al valor agregado IVA, de los cuales un gran porcentaje de las transacciones comerciales, cuentan con este cargo, aplicándose en el país miembro donde se consume el bien y el servicio. (s.f)

Tipos del IVA.

Cada país tiene una normatividad en temas tributarios, y es totalmente autónomo para dicha aplicación, y se manejan diferentes clases dependiendo del producto o servicio comercializado, de igual forma se manejan dos tipos especiales los cuales son aplicados a los países antes de ingresar a la UE. (s.f)

Tipo normal.

De acuerdo negociaciones entre los países miembros, cada uno grava la mayoría de sus bienes y servicios con una tasa a partir 15%.

Tipo reducido

Según el anexo III, sobre la base de la lista, de la directiva del IVA, cada gobierno tendría la potestad en aplicar uno o dos tipos reducidos para la comercialización de bienes, en esta norma estarían exceptuados los servicios prestados por vía electrónica, los tipos reducidos no pueden ser inferiores al 5%.

Tipos especiales.

A partir del 1 de enero de 1991, algunos países obtuvieron potestad para aplicar a grupos específicos de productos una tasa especial, las cuales están ramificadas en tres partes.

Tipo cero.

Se asigna en algunos países a ventas específicas, el consumidor final no paga el impuesto, pero la empresa está en la obligación de deducir el valor del IVA, relacionado directamente con la compra, de aquella venta.

"parking" (o tipo intermedio).

Este tipo es aplicado para bienes, servicios y suministros los cuales no se encuentran comprendidos en el anexo III de la Directiva del IVA, los países están en potestad de suministrar un IVA tipo reducido a estos suministros en vez de un impuesto de tipo normal, pero la suma de estos no debe ser inferior al 12%.

Aranceles.

Antes del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea, el arancel base para los productos de calzado e insumos para calzado (capítulo 64) se ubicaba entre el 3% y el 17%. A través del acuerdo, estos productos ingresan libres de arancel de manera permanente. (Procolombia, Aranceles antes y después del acuerdo comercial, s. f. párr 1)

Impuestos a las empresas.

El ministerio de industria comercio y turismo, por medio de Procolombia, quien se encarga en promocionar la industria nacional en el exterior, junto al ministerio de hacienda, diseñaron un plan de incentivos para las empresas exportadoras. A continuación se describe algunos de ellos con sus respectivas reliquidaciones.

Impuesto de renta.

Este tributo que debe ser pagado por todo contribuyente que sobrepase ciertos estándares de ingresos como: patrimonio, ingresos, movimientos financieros según al grupo de contribuyente que pertenece. Y se calcula sobre las utilidades o rentas que logre durante un año determinado debiéndose a pagar año vencido.

De acuerdo a los convenios firmados por Colombia, en búsqueda de la excepción en la doble tributación para los residentes o nacionales fiscales quienes pueden descontar del impuesto a pagar en Colombia a los impuestos pagados en el extranjero, asociados a rentas de fuente extranjera, siempre y cuando el descuento no exceda el monto del impuesto que se deba pagar en Colombia por esas mismas rentas, a partir del artículo 29 de la Ley 1739 del 2014. Igualmente, los artículos 254 y 259 del Estatuto Tributario, reglamenta y limita los descuentos tributarios, adicionalmente el artículo 20 de la Ley 1607 de 2012, que crea el Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE). A partir de esta ley incluyen como sujetos pasivos del Impuesto sobre la Renta para la ley sobre la renta por sus ingresos de fuente nacional obtenidos mediante sucursales y establecimientos permanentes, y se plantea como excepción al pago de este impuesto las sociedades declaradas como Zonas Francas.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Conocido también como impuesto al consumo, en el cual se gravan todos aquellos bienes y servicios que no se consideran indispensables y que por consiguiente no se encuentra incluido como producto de la canasta básica familiar, según lo consignado en artículo 512-1 del estatuto tributario.

Un exportador podría beneficiarse con la excepción contribución si cumple con las siguientes características:

Con la creación de la ley 1607 de 2012 y específicamente es su artículo 55, en el cual hace mención a las excepciones a bienes y servicios, los cuales tendrían derecho a la excepción de impuesto a la renta y una devolución bimestral incorporando algunos elementos contenidos en el suministro Trasfronterizo (Modo I) de la transacción exportadora.

Otra excepción del IVA pagado para la exportación de servicios, se encuentra reglamentada en el artículo 64 de la Ley 1607 de 2012, encargado de explicar la compensación de las deudas fiscales, dentro de las cuales se encuentra la compensación de saldos originados en la declaración del impuesto sobre las ventas y quién la puede solicitar. Si el servicio exportado está exento de IVA, se podrá solicitar la devolución del IVA pagado por los insumos utilizados para la exportación del servicio.

Complementando las excepciones los decretos 2277 de 2012 y 2877 de 2013. Inicialmente (Decreto 2277 de 2012) reglamenta parcialmente el procedimiento de gestión de las devoluciones y compensaciones, y quiénes pueden solicitar la devolución o la compensación en el impuesto sobre las ventas y reglamenta las condiciones, requisitos, procedimientos y términos para que se lleve a cabo la devolución. El segundo (Decreto 2877 de 2013), por su lado, modifica parcialmente el anterior.

ESTUDIO FINANCIERO

En este último punto se desarrollara el análisis financiero de unos supuestos para determinar la factibilidad financieras de las empresas productoras de calzado exportadoras basados en algunos datos aproximados de empresas del sector.

Para el desarrollo del análisis partimos de los siguientes aspectos inversiones, ingresos y costos

Inversión Inicial activos Fijos

La inversión en activos fijos, inventario inicial del producto son inversiones iniciales requeridas, se estima un valor de \$70.000.000 COP (ver Tabla 10)

Terrenos	\$ 15.000.000
Obras e instalaciones	\$ 6.000.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 26.000.000,00
publicidad	\$ 5.000.000,00
Mobiliaria y enseres	\$ 10.000.000,00
Equipo informáticos	\$ 8.000.000,00
TOTAL INVERSION	\$ 70.000.000,00

*Fuente: elaboración fuente propia
Tabla 10 Inversión Inicial activos fijos*

Ingresos, Costos y Gastos previstos

Se estiman unas ventas aproximadas en un año de 1.010.000.000 COP por concepto de comercialización de zapatos a nivel internacional (ver tabla 11)

En cuanto a gastos totales se proyecta que sean de \$674.000.000 por concepto de costos de producción.

INGRESOS	TOTAL
Ventas	\$ 1.000.000
devoluciones	\$ 10.000
Total ingreso netos	\$ 1.010.000
GASTOS	
existencias	
producción	-\$ 110.000
personal	-\$ 265.000
	-\$ 169.000
administrativos	-\$ 130.000
Total gastos	-\$ 674.000
EBITDA	\$ 336.000
amortizaciones	-\$ 21.000
EBIT	\$ 315.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Ingresos, costos y gastos del proyecto (Miles COP)

Como muestra la tabla 11 el EBITDA Para el primer año sería de 336.000.000 millones de pesos con una clara tendencia positiva.

Capital Social e Inversión Inicial

Para el desarrollo del proyecto se tiene previsto una inversión inicial del equipo de trabajo de 200.000.000 millones de pesos.

Flujo de Caja proyectado para los próximos 5 Años

tasa de descuento	15%
Inversion Inicial	\$ 200.000,00
cantidades vendidas proyectadas	6250
precio unitario	160
ventas efectivas	99%
costos fijos	\$ 674.000,00
costos Variables	\$ 360.000,00
porcentaje de crecimiento anual de ingresos	4,60%
porcentaje anula de costo variable	3,30%

Año	0	1	2	3	4	5
Costos de Inversion	-\$ 200.000,00					
Ingresos	\$ 1.000.000	\$ 1.046.000,00	\$ 1.094.116,00	\$ 1.144.445,34	\$ 1.197.089,82	\$ 1.252.155,95
Costos Fijos	-\$ 674.000,00	-\$ 674.000,00	-\$ 674.000,00	-\$ 674.000,00	-\$ 674.000,00	-\$ 674.000,00
costos Variables	-\$ 360.000,00	-\$ 371.880,00	-\$ 384.152,04	-\$ 396.829,06	-\$ 409.924,42	-\$ 423.451,92
Flujo de caja	-\$ 234.000	\$ 120,00	\$ 35.964	\$ 73.616	\$ 113.165	\$ 154.704

VAN	\$ 17.320,10
TIR	13%

Tabla 12 Flujo de caja proyectado (Miles COP)

Las proyecciones de flujo de caja se encuentran en valores constantes, la tasa de descuento se estimó en 15%. (Ver tabla 12), la tasa de oportunidad de la inversión se estimó en un 15%. El porcentaje del crecimiento anual de ingresos estimados en 4.6% es el resultado de análisis de diferentes indicadores de mercado tales como la inflación, la población, el crecimiento de la demanda. (DANE, 2020)

Análisis de los resultados del flujo de caja Proyectados

Los resultados de los indicadores financieros TIR (13%) y VPN (\$17.320 Millones) muestran que los valores estimados son financieramente viables y que la propuesta de exportación a la Unión Europea es viable para los inversionistas.

8. CONCLUSIONES

Este documento reúne información útil para el proceso en la exportación de calzado hacia la unión europea. Un estudio para aquellos empresarios del sector que quieran incursionar o posicionar sus productos en el marco europeo, ya que este mercado es el más grande importador de calzado, alcanzando aproximadamente un 25% más de volumen que las importaciones realizadas de Estados Unidos de América, seguido de Alemania, Francia, Italia y el reino Unido que son los más grandes importadores y representan el 60% de las mismas hacia la Unión Europea, con el TLC Colombia – UE se estimuló y facilitó la creación de nuevos negocios. Así mismo se pudo evidenciar que las exportaciones colombianas tienen una gran acogida ya que la mano de obra es excepcional y la calidad de las curtiembres es alta; hay países como es el caso específico de China, que presentan precios mucho más bajos, fruto de unas estructuras socio laboral donde una de sus mayores características es que cuenta con una mano de obra de bajo costo. La Unión Europea tiene una preferencia por el calzado colombiano puesto que su material confort y diseños son innovadores y de muy buena calidad.

Observando el informe financiero consultado a nivel general, las empresas de este sector muestran resultados contables favorables durante el periodo analizado al presentar en promedio, utilidades netas y rendimientos positivos; se encontró que los activos y ventas promedio de las pequeñas y medianas empresas tienden a crecer, se propone a las industrias del calzado implementar plan estratégico de la misma, cuyo propósito será planear y ejecutar acciones para mejoramiento continuo y valor del calzado.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ACICAM. (2020). *WWW.ACICAM.ORG*. Obtenido de <https://acicam.org>
- Álvarez, & Fernández. (2012). *Guía de aplicación de la Norma UNE-ISO/IEC 27001 sobre seguridad en sistemas de información para Pymes*. Madrid: AENOR.
- ASEPEYO. (2013). *Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social n° 151*. ASEPEYO, Dirección de Seguridad e Higiene.
- (BASC Bogotá - Colombia, s.f). Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://web.bascbogota.com/>
- Bogotá, O. E. (2005a). *El sector calzado en Colombia*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/El_sector_del_calzado_en_Colombia.pdf
- Bogotá, O. E. (2005). *El sector calzado en Colombia*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/El_sector_del_calzado_en_Colombia.pdf
- Bogotá, O. E. (2005c). *El sector calzado en Colombia*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/El_sector_del_calzado_en_Colombia.pdf
- Bogotá, O. E. (2005d). *El sector calzado en Colombia*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/El_sector_del_calzado_en_Colombia.pdf
- calzado, R. d. (2018). *Revista del calzado*. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/anuario-sector-mundial-calzado-2018/>
- CBI. (2009). *CBI*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/>
- Chavarro. (2016a). *Camara online*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/517/00003754.pdf?sequence=1>
- Chavarro. (2016b). Recuperado el 13 de Abril de 2020
- Competitividadyestrategia.com*. (s.f.). Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>
- Competitividadyestrategia.com*. (s.f. párr1). Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>
- DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- DIAN. (2018). *Informe de la estimación de la distorsión en el valor de las importaciones colombianas / Año 2018*. BOGOTA: DIAN.
- DIARIO DEL EXPORTADOR*. (2020). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/09/cuales-son-los-principales-centros-de.html>
- EUROPA EU*. (2016). Obtenido de EUROPA EU: https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es
- Forero. (2014). *Plan de mercadeo del calzado en Colombia con enfoque a exportación hacia Estados Unidos*.
- Forero. (2014a). Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001786.pdf>

- Forero. (2014b). Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001786.pdf>
- Galán. (2015a). Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>
- Galán. (2015b). Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>
- Galán. (s.f). Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-absoluta.html>
- Gómez & González. (2009a). Recuperado el 11 de Abril de 2020, de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20(4).pdf)
- Gómez & González. (2009b). *Proceso exportador de empresas Santandereanas de calzado a Ecuador y Venezuela*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20(4).pdf)
- Gómez & González. (2009c). *Proceso exportador de empresas Santandereanas de calzado a Ecuador y Venezuela*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20(4).pdf)
- Gómez & González. (2009d). *Proceso exportador de empresas Santandereanas de calzado a Ecuador y Venezuela*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ProcesoExportadorDeEmpresasSantandereanasDeCalzado-5983153%20(4).pdf)
- Guerrero, G. (2010). *Consultor IDH Consultoría Integral*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de <http://www.slideshare.net/ggrros/sistema-de-gestin-de-la-calidad-iso-90012008>.
- Herrera, Hortúa & Morales. (2009a). Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/1099/HerreraPineros-MariaAngelica-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, Hortúa & Morales. (2009b). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/1099/HerreraPineros-MariaAngelica-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ICONTEC. (2011). *Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000*. Bogotá D.C.: ICONTEC Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2013). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 27001*. Bogota D.C: ICONTEC Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001*. Bogotá D.C.: ICONTEC Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación.
- INEXMODA. (2019). *www.saladeprensainexmoda.com*. Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-especial-calzado-y-marroquineria-marzo-2019/>
- Matutes, J. S. (2004). *SUBCONTRATACIÓN EN ASIA, Teoría y experiencias Empresariales*. Barcelona.
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <https://ue.procolombia.co/conozca-la-ue/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>

- Procolombia. (s. f.). *Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea*. Recuperado el 4 de 4 de 2020, de <https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/calzado>
- Procolombia. (s. f.). *Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea*. Recuperado el 5 de 4 de 2020, de <https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/calzado>
- Procolombia. (s.f.). *Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea*. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/calzado>
- Procolombia. (s.f.). *Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea*. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/calzado>
- Proexport. (s.f.). *Calzado*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de https://ue.procolombia.co/sites/default/files/fasciculo_3_manufacturas_0.pdf
- (s.f). Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/vat-rules-rates/index_es.htm#shortcut-8
- (s.f). Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://www.colombiaexportaservicios.co/informacion-de-interes/que-beneficios-tributarios-puede-recibir-como-exportador-0>
- Salazar. (2009). Recuperado el 10 de Abril de 2020, de http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_17488.pdf
- Sánchez. (2014). *Importancia de implementar el SGSI en una empresa certificada BASC*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Voehl, & otros, y. (1998). *ISO 9000: Guia de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: Mc Graw-Hill.
- Zygierewicz. (2018a). *Trade agreement between the European Union and Colombia and Peru*. Recuperado el 14 de April de 2020, de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU\(2018\)621834_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU(2018)621834_EN.pdf)
- Zygierewicz. (2018b). *Trade agreement between the European Union and Colombia and Peru*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU\(2018\)621834_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU(2018)621834_ES.pdf)
- Zygierewicz. (2018c). *Trade agreement between the European Union and Colombia and Peru*. Recuperado el 14 de April de 2020, de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU\(2018\)621834_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU(2018)621834_EN.pdf)

10. ANEXOS

Anexo 1 Infografía Acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea
<https://create.piktochart.com/output/46550273-infogracias-tlc-colombia-eu>

Anexo 2 Flujo de caja y EBITDA [flujo de caja y ebitda.xlsx](#)