

**EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UNA ASOCIACIÓN REGIONAL EN
EL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA**

**KELLY YULENIS RAMÍREZ ROJAS
LAURA HELENA VESGA ROMERO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BUCARAMANGA**

2005

**EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UNA ASOCIACIÓN REGIONAL EN
EL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA**

**KELLY YULENIS RAMÍREZ ROJAS
LAURA HELENA VESGA ROMERO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título
de Ingeniero Financiero**

**Director:
LUZ HELENA CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
BUCARAMANGA**

2005

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Noviembre de 2005

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ENTORNO MACROECONÓMICO DEL SECTOR CALZADO	3
1.1 MERCADO	5
1.2. LAS CLASES DE CALZADO Y SU PARTICIPACIÓN	6
1.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	7
1.4 CONDICIONES DE ACCESO DEL PRODUCTO AL MERCADO	7
1.4.1 Arancel	7
1.4.2 Requisitos	8
1.5 EMPRESAS COLOMBIANAS	8
1.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR INTELEXPORT	9
1.7 MERCADO MUNDIAL	10
1.8 TENDENCIAS RECIENTES SECTOR EXTERNO	13
2. ANÁLISIS DEL SECTOR CALZADO	15
2.1 SITUACION ECONOMICA	16
2.2 PRODUCCION Y VENTAS	16
2.3 DEMANDA	17
2.4 COSTOS Y PRECIOS	17
2.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	18
3. ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS	20
3.1 ANALISIS PROMEDIO DE LAS EMPRESAS NO ORGANIZADAS: (CALZADO BADENETTY, DISEÑOS NISSI FINARTE, CALZADO AVIANCI, DISEÑOS ROSAURINI)	22

3.2 EMPRESA ORGANIZADAS	23
3.2.1 Calzado Alexander	23
3.2.2 B&V Stilos	25
3.2.3 Calzado Anaconda	27
4. RIESGOS FINANCIEROS ASOCIADOS A LA COMERCIALIZADORA ALSAMAC	29
4.1 RIESGO POR COMPETENCIA	31
4.2 TIPO DE CAMBIO	32
4.3 CARTERA	34
4.4. RIESGO TECNOLÓGICO	35
4.5 RIESGO DE QUIEBRA	36
4.6 RIESGO POR CICLO PRODUCTIVO	37
4.7 RIESGO POR COMPETENCIA EXTERNA	39
4.8 RIESGO POR MANO DE OBRA	40
4.9 RIESGO DE PRECIO DE COMPRA DE LA MATERIA PRIMA	41
4.10 RIESGO POR POLÍTICA TRIBUTARIA Y ARANCELARIA	42
5. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ALSAMC COLOMBIA S.A. “VIABILIDAD FINANCIERA”	45
5.1 IMPACTO EN LOS FLUJOS DE CAJA POR TASA DE CAMBIO	48
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	54

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Comercio mundial de calzado	10
Gráfico 2. Dinamismo Comercio mundial Vs. Comercio calzado	11
Gráfico 3. Principales importadores de calzado	11
Gráfico 4. Devaluación de otras monedas año 2003	32

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales importadores de calzado	12
Tabla 2. Matriz de riesgos	30
Tabla 3. Resumen de escenario TRM	50

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Registro fotográfico de la visita	55
Anexo B. Tabla comparativa	56
Anexo C. Proyecto Y estadísticas de Alsamac S. A.	58
Anexo D. Ficha técnica de la referencia que se fabricará para Alsamac	61
Anexo E. Estado de costos	63
Anexo F. Estado de resultados proyectado del proyecto	64

RESUMEN

TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UNA ASOCIACIÓN REGIONAL EN EL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA *

AUTORES: RAMÍREZ ROJAS, Kelly Yulenis, y, VESGA ROMERO, Laura Helena **

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Finanzas corporativas.

PALABRAS CLAVES: Calzado, asociación, fabricantes, alianza, estrategias, planeación financiera, gestión.

DESCRIPCIÓN:

La comercializadora Internacional Alsamac nació de la preocupación e inquietud de los productores de calzado santandereano que se caracterizan por ser pequeños y no unificados dentro del sector.

Ante la dificultad de negociación y crecimiento que presentan los empresarios se evidenció un alto índice de cierres y desempleo, es por ello que entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Fundes y Proexport decidieron emprender un programa de capacitación que les permitiera contemplar la posibilidad de asociarse entre ellos y facilitar su ingreso a nuevos mercados y fortalecerse para enfrentar la competencia que seguramente encontrarán con las negociaciones bilaterales que está tramitando el Gobierno Nacional con EE.UU.

Nuestro trabajo se encaminó entonces a realizar un análisis financiero del negocio en donde se determinó los riesgos internos y externos asociados a la actividad y su impacto en el flujo de caja del negocio. Se encontró que este tipo de empresas está expuesta a Riesgo por Competencia, Riesgo por Tipo de Cambio, Riesgo de Cartera, Impacto Tecnológico, Políticas Arancelarias, Riesgo Precio, Quiebra y Mano de Obra.

En cuanto al negocio se llegó a la conclusión de que la figura de asociación implementada por las empresas que conforman a Alsamac es viable financieramente, siempre y cuando se mantengan las variables y parámetros de negociación implantadas en cuanto al nivel de ventas y el margen de sus costos, esta alternativa es una buena estrategia para abrir nuevos nichos de mercado permitiéndole a Alsamac y sus accionistas crecer y mejorar sus márgenes de rentabilidad.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Financiera. Luz Helena Carvajal.

ABSTRACT

TITLE: EVALUATION OF THE VIABILITY OF A REGIONAL ASSOCIATION IN THE SHOES SECTOR OF BUCARAMANGA *

AUTHORS: RAMÍREZ ROJAS, Kelly Yulenis, y, VESGA ROMERO, Laura Helena **

LINE OF INVESTIGATION: Corporate finances.

KEY WORDS: Footwear, association, makers, alliance, strategies, financial planeation, administration.

DESCRIPTION:

The International Marketing Alsamac was born of the concern and restlessness of those producing of wearing santanderean shoes that are characterized to be small and not unified inside the sector.

Before the difficulty of the negotiation and growth that the managers present it was evidenced a high index of closings and unemployment, it is for it that entities like the Chamber of Commerce of Bucaramanga, Fundes and Proexport decided to undertake a training program that allowed them to contemplate the possibility to associate among them and to facilitate their enter to new markets and to strengthen to face the competition that they surely found with the bilateral negotiations that this processing the National Government with USA

Our work headed then to carry out a financial analysis of the business where was determined the internal and external risks associated to the activity and its impact in the flow of box of the business. It was found that this type of companies is exposed to Risk for Competition, Risk for Exchange Rate, Risk of Wallet, Tariff Technological, Political Impact, Risk Price, Breaks and Manpower.

As for the business you reached the conclusion that the figure of association implemented by the companies that conform Alsamac is viable financially, provided they stay the variables and parameters of negotiation implanted as for the level of sales and the margin of its costs, this alternative is a good strategy to open new market niches allowing Alsamac and its shareholders to grow and to improve its margins of profitability.

* Work of Grade

** Faculty of Financial Engineering. Luz Helena Carvajal.

INTRODUCCIÓN

La comercializadora internacional Alsamac S.A. es una sociedad que nació de la preocupación de muchos de los fabricantes de calzado santandereano, a quienes la dura situación económica les ha golpeado con más fuerza por ser un grupo pequeño y no unificado dentro del sector.

La mayoría de las fabricas de Santander operan de manera artesanal y aunque gozan de posicionamiento por la creatividad de sus diseños, no es suficiente para sobrevivir en un espacio tan agresivo donde se compite con la industrialización y la mano de obra barata de los países Europeos Y Asiáticos, en consecuencia de ello muchos de los pequeños fabricantes han tenido que cerrar sus negocios y Santander, la oportunidad de generar recursos.

Es por esta razón por la cual entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Fundes (Red de soluciones empresariales con respaldo Suizo) y Proexport iniciaron programas de capacitación y asociatividad para estos empresarios como una alternativa de fortalecimiento y crecimiento, fue así como se formó Alsamac. En un principio fueron 50 las empresas asociadas para este proyecto que pretendía conseguir clientes potenciales en el exterior y comercializar grandes cantidades de calzado, de tal forma que los asociados tenían la función de producir y vender para Alsamac la referencia de calzado demandada de acuerdo a su capacidad de producción, era un proyecto donde realmente todos ganaban, pues la comercializadora ganaba un margen de la comercialización y los empresarios producirían al 100% de su capacidad instalada y ampliarían utilidades al incrementar el porcentaje de su ventas.

Hoy en día solo existen siete empresas asociadas, pues las grandes diferencias de operación y producción no permitieron esta unión, de las empresas que quedaron se encuentra Calzado Anaconda, B&V Stilos, Calzado Alexander, Calzado Avianci, Diseños Nissi Finarte, Diseños Rosaurini y Calzado Badenetty, empresas con mas de 15 años de experiencia en el mercado.

Alsamac es un proyecto interesante en el sector del calzado pues tiene planeado abrir nuevos mercados en Venezuela, Ecuador y Centroamérica con líneas de calzado para dama y niño. Dentro de las ventajas que ofrece Alsamac a sus asociados hay funciones tan importantes como:

- Diseño y Comercialización de calzado.
- Participación en Ferias Nacionales e Internacionales o concursos públicos o privados.
- Promover y asistir técnicamente a los accionistas de la sociedad.

Partiendo del primer proyecto con el que empezará a funcionar esta comercializadora, pues realmente se constituyó el 11 de Noviembre de 2004 se hará un análisis financiero del negocio, se determinaran los riesgos internos y externos asociados a la actividad y su impacto en el flujo de caja del negocio.

1. ENTORNO MACROECONÓMICO DEL SECTOR CALZADO

El calzado Colombiano ha logrado posicionarse muy bien en los mercados foráneos por sus diseños y calidad, ahora con los tratados firmados como el ATPDEA su oportunidad de comercialización y crecimiento ha logrado significativos volúmenes de ventas y reconocimiento en el ámbito mundial.

Todavía existen muchas debilidades que hacen que el negocio de calzado no alcance el éxito en su totalidad como la falta de asociatividad entre los pequeños fabricantes y la alta competencia de otros países industrializados que vienen azotando a los fabricantes¹ con precios con los que es imposible competir por lo que se hace necesario que este sector se prepare con el fin de hacerle frente al proceso de globalización y la competencia que se genera con países como China².

Después de la decadencia de los años 90 para el calzado Colombiano, las empresas de este sector tienen un reto aún mayor, no sólo salir de la crisis en la que venían si no diseñar estrategias que les permitan ingresar con paso fuerte en los mercados foráneos, aprovechando las alternativas y oportunidades de comercialización que se han venido presentando; entre estas estrategias los productores deben tener en cuenta que los posibles nichos de mercado en los cuales puede desenvolverse y ser él más competitivo, en este caso serían en un mercado intermedio en el cual se hace valer la capacidad para el diseño y la mano de obra para manufacturas

¹ Julio 16 de 2005. En: http://eltiempo.terra.com.co/economia/2005-07-17/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-2148719.html

² Artículo de La República “A buscar la Asociatividad para enfrentar el TLC” del 24 de Agosto de 2004.

relativamente elaboradas donde no necesariamente se compite por costo³.

Otra de estas estrategias está en la necesidad de tener asociatividad, Las cifras muestran que la gran mayoría de los productores de este sector son microempresas que no tienen la capacidad de responder a un gran pedido por parte del mercado externo y no tienen la posibilidad de hacer grandes contactos con compradores internacionales; otro factor que hay que tener en cuenta es sin duda el tema arancelario, que si se aprovecha al máximo esta ventaja lograría duplicar la participación de nuestro mercado significativamente, esta es una gran oportunidad que los empresarios no deben desaprovechar y que por el contrario, debe ser una herramienta en el momento en que los industriales quieran aumentar sus exportaciones.

Actualmente hay una gran oportunidad para el calzado Colombiano que en el mercado Mexicano por que es uno de los sectores más dinámicos por su tamaño, y se encuentra entre uno de los diez más grandes del mundo.

Por lo que puede ser un sector primordial en la economía nacional, éste esta enfocado al calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural; en cuanto a las características de la demanda, cifras oficiales indican que el 80% de la población utiliza algún tipo de calzado formal y por lo menos el 20% restante usa algún otro tipo de calzado: guarache (sandalia), tenis de plástico, zapato de hule, de lona, de tela, entre otros⁴.

³ Mauricio Reina, investigador adjunto de Fedesarrollo.

⁴ <http://www.proexport.com.co> Oportunidades del Mercado Mexicano para Calzado, Noticias Proexport.

Ahora se detalla lo que ha sido el Entorno Macroeconómico del sector calzado y la relevancia de este para la economía Nacional⁵ :

1.1 MERCADO

- Estados Unidos consumió en 1998, US \$37.6 billones en calzado que equivale a 1.1 billones de pares, con un consumo per. Cápita de 4.11 pares al año, lo que significó un crecimiento del 3.6% entre 1997 y 1998.
- La producción de calzado en EE.UU. participa tan sólo con el 6% en el consumo del mismo, US \$ 2261 millones.
- Entre 1997 y 1998, EE.UU. disminuyó la producción de calzado (excepto zapato deportivo) en un 11% pasando de 2,517 millones de dólares a US \$ 2,261 millones.
- La producción estadounidense de calzado (excepto deportivo) está distribuida por segmentos, así: Hombres 35%, mujeres 24,6% y juvenil/ infantil el 5,3% y pantuflas 35%.
- Las importaciones estadounidenses de calzado (excepto deportivo), participan con el 110% del consumo, es decir US \$42.064 millones. Por tanto, la afluencia de importaciones de calzado en general a EEUU aumenta en un 11% respecto al total del consumo del mismo sector.

⁵ <http://200.21.45.2/investigacion/seminario/exportar/estudios/calzado/b4.htm>. Gloria Ramírez Salamanca, Analista INTELEXPORT

- Las importaciones entre 1997 y 1998, aumentaron ligeramente en un 1.4%, pasando de 41,490 millones de dólares en 1997 a US \$42.064 millones en 1998.
- Los productos de mayor importación y dinamismo en el sector calzado norteamericano (excepto deportivo) son: calzado formal y casual para mujer con importaciones de 11.557 millones de dólares en 1998.
- Los principales proveedores de calzado (excepto deportivo) son: China, Italia, México, España y Brasil, Canadá, Indonesia, India, Tailandia y Malasia.

1.2. LAS CLASES DE CALZADO Y SU PARTICIPACIÓN

- En calzado casual: 6 marcas dominan el 71% de las ventas en el mercado.
- En calzado formal: 8 marcas tienen el 44% de las ventas en el mercado norteamericano.
- En calzado Industrial: 8 marcas tienen cerca del 50% de las ventas de calzado industrial Masculino y 3 marcas el 25% de las ventas en calzado industrial femenino.
- En Calzado Juvenil/ Infantil: 6 marcas por segmento de la población concentran el 78% de las ventas.

1.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:

Las ventas de calzado en los EE.UU. se dividen en tres grupos:

- **Categoría Alta:** incluye tiendas por departamentos y tiendas especializadas, con ventas del 30%
- **Categoría Media:** Almacenes de Cadenas como Sears, JC Penny, Famous Footwear y fabricas de zapatos, con ventas del 22.4%
- **Categoría Baja:** Incluye tiendas y almacenes de rebaja como Walk-Mart y K-Mart y almacenes de autoservicio, concentran el 48.6% de las ventas.

1.4 CONDICIONES DE ACCESO DEL PRODUCTO AL MERCADO

1.4.1 Arancel.

- El arancel que el grupo de productos paga desde Colombia, (calzado casual /formal, Industrial, Juvenil/ infantil) está entre el 0 y el 20%
- El arancel general que pagan los países europeos y asiáticos es el mismo que paga Colombia
- El arancel para Canadá y México (principales competidores está entre el 0% y el 10.6%

1.4.2 Requisitos. Si estos productos son derivados de animales exóticos o en vía de extinción deben cumplir con los requerimientos que establece la Fish and Wildlife Service (FWS); si son derivados de animales domésticos, las normas son establecidas por el U.S. Department of Agriculture.

Puntos claves:

- El mercado de calzado se mueve bajo tres categorías de canales de distribución; alta, media y baja, siendo la categoría baja la de mayor concentración, debido particularmente al manejo de volúmenes y precios.
- El consumidor (segmento femenino) busca productos y gama de accesorios en tiendas especializadas, lo cual está ocasionando la unificación del canal de comercialización para calzado y accesorios de cuero.
- Distintas empresas con marcas reconocidas, aprovechan la posición de marca y sus tiendas, para ampliar su línea de productos en tantas categorías como coincida con el portafolio de sus productos.
- Colombia tiene ventaja comparativa frente a China, Brasil, Corea, Indonesia y demás países asiáticos competidores. EE.UU. Impone cuotas a la importación del calzado proveniente de ellos.

1.5 EMPRESAS COLOMBIANAS

- Nueve empresas concentran el 71% del total de las exportaciones Colombianas, de las cuales 5 hacen el 68% hacia EE.UU.

- En 1998 las empresas disminuyeron considerablemente sus ventas al mundo en un 22% pasando de US \$23.8 millones a US \$18.5 millones
- Hacia el mercado norteamericano, las empresas dirigieron exportaciones por US \$3.1 millones en 1997 y US \$1.8 millones en 1998, lo que significó una pérdida del 42% del mercado.

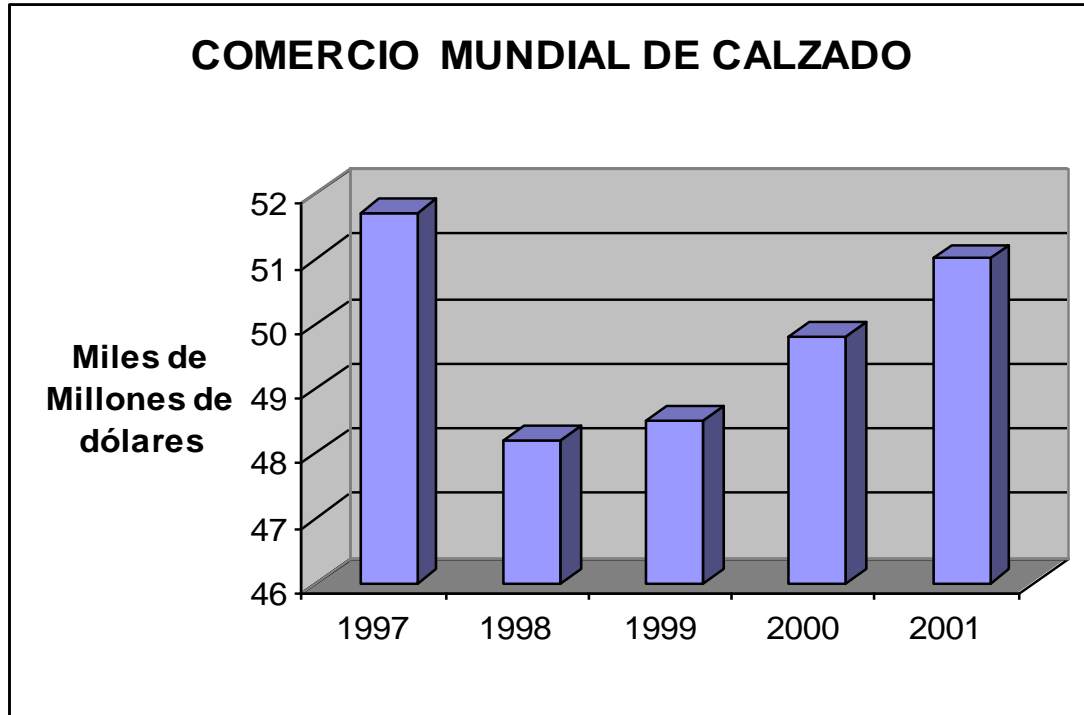
1.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR INTELEXPORT

- Lograr diferenciación de producto en el segmento de calzado formal /casual infantil que permitan competir con Brasil y España para ventas en boutiques y tiendas especializadas, aprovechando que el calzado infantil sufre menos modificaciones por estacionalidad que el calzado para adultos.
- Formar alianzas estratégicas entre importadores norteamericanos que manejen marcas privadas y productores colombianos con tecnología adecuada, para hacer maquila en calzado industrial.
- Desarrollar Proyectos Especiales con empresas colombianas exportadoras de calzado y accesorios de cuero para el segmento femenino y aprovechar la tendencia de utilización del mismo canal de comercialización, para ventas en tiendas especializadas.

1.7 MERCADO MUNDIAL

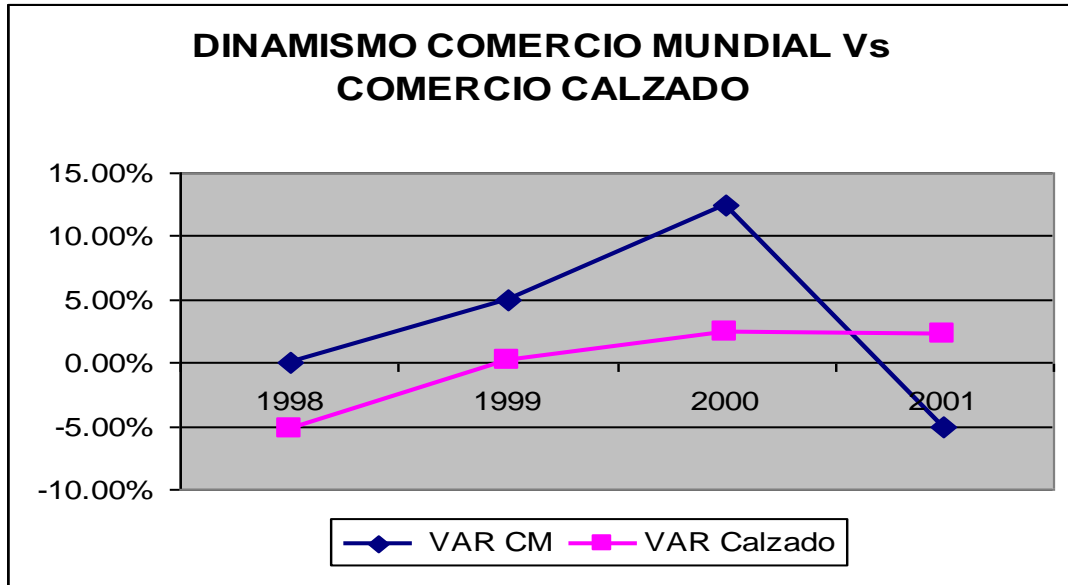
- El mercado mundial de calzado es de 51 mil millones de dólares y participa con el 0.9% del comercio mundial.
- Las Importaciones mundiales de calzado crecieron en el 2001 por encima del crecimiento del comercio mundial.

Gráfico 1. Comercio mundial de calzado



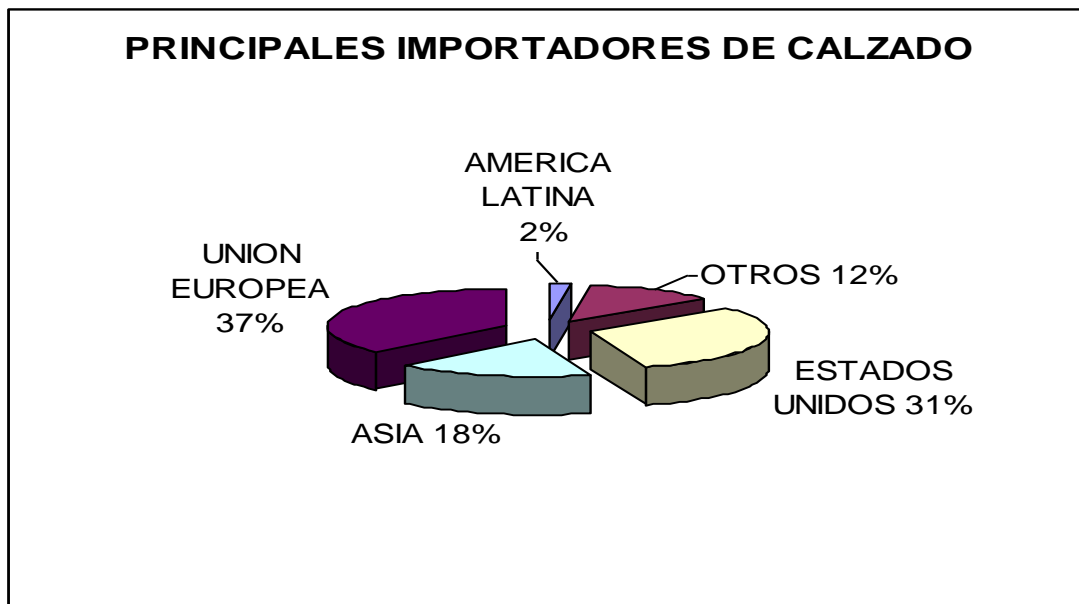
Fuente: Informes anuales OMC

Gráfico 2. Dinamismo Comercio mundial Vs. Comercio calzado



- Importadores de Calzado

Gráfico 3. Principales importadores de calzado



Fuente: Informes anuales OMC

Tabla 1. Principales importadores de calzado

TOTAL IMPORTACIONES	16,151
CHINA	10,777
ITALIA	1,227
BRASIL	1,131
INDONESIA	779
TAILANDIA	294
MEXICO	283
ESPAÑA	281
VIETNAM	239
CENTRO AMERICA	152
REPUBLICA DOMINICANA	143
REINO UNIDO	109
Cifras en Millones de Dólares	
Fuente: Informes Anuales OMC	

- Colombia tiene acceso, libre arancel, al 93% del valor importado por EEUU en calzado.
- Colombia solo exporta US \$5.000.000 en Calzado al mercado EEUU.

1.8 TENDENCIAS RECIENTES SECTOR EXTERNO

Este es uno de los sectores con mayor dependencia del mercado extranjero, pues exporta alrededor del 30.0% de su producción para otros países.

De acuerdo con la DIAN, **las exportaciones** de esta industria en el 2004 registraron un crecimiento de 36.1% al pasar de US\$ 22.9 millones en el 2003, a US\$ 31.2 millones en el 2004.

Los principales destinos de las exportaciones de calzado fueron a Ecuador, a donde se dirigió el 23.0% de las ventas externas, a México (21.0%), a Venezuela (19.0%), a Estados Unidos, (18.0%), a Panamá (9.0%), a Bélgica (7.0%), y a los demás destinos el 3.0% de las exportaciones totales.

Las exportaciones de calzado continuaron registrando un importante dinamismo. El desempeño exportador ha encontrado una fuente importante de crecimiento en el mercado venezolano, destino de cerca del 18% de las exportaciones de calzado. Las ventas acumuladas en doce meses al país vecino crecieron a una impresionante tasa de 165.0% en marzo de 2005, compensando así la caída que sufrieron durante los años 2001, 2002 y 2003.

Por su parte, el mercado norteamericano, al que también se destinan cerca del 18% de las exportaciones de calzado, también ha mostrado una importante dinámica, la cual se ha fortalecido en los primeros tres meses del presente año.

De esta forma, el valor acumulado en doce meses de las exportaciones a Estados Unidos, que en el año 2004 creció 12.0%, se expandió a una tasa de 63.5% en marzo de 2005.

Entre tanto, **las importaciones** presentaron un comportamiento diferente al de los años anteriores donde el crecimiento venía en caída. Efectivamente, En el 2002 registraron una caída de -18.3%, en el 2003 el decrecimiento fue de -5.1%, y en el 2004 la tendencia cambió y se presentó un crecimiento de 20.0%, al pasar de US\$ 5.3 millones en el 2003 a 6.4 millones en el 2004.

Los principales proveedores de las compras externas fueron de China, donde se compró el 53.0% de las importaciones totales, de Ecuador (15.0%), de Brasil (11.0%), de Vietnam (4.0%), de Indonesia (3.0%), y de los demás países el 14.0% de las compras totales.

El sector enfrenta una considerable competencia de los productos importados, la cual ha venido aumentando desde el año anterior, ayudada por la competitividad de los productos chinos y la revaluación del peso. El valor acumulado en doce meses de las importaciones de calzado aumentó 21.5% en marzo de 2005. De hecho, en el primer trimestre de 2005 las compras de calzado provenientes del exterior siguieron la tendencia creciente del año anterior y crecieron 29.8% frente al mismo período del año anterior.

Partiendo de la información histórica y actual se identificara los posibles riesgos y se enfocará sobre las fortalezas que ofrece el mercado mundial y la dinámica del calzado para Colombia hasta llegar a las empresas santandereanas, y por último se analizará el impacto sobre las empresas que conforman a la comercializadora Alsamac y la viabilidad de este proyecto.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR CALZADO⁶

El sector de calzado presentó un comportamiento económico con una tendencia decreciente en su producción y ventas internas, durante el 2004 y primer semestre del 2005, debido a problemas de baja demanda interna, al contrabando y a la revaluación. No obstante, el comercio externo se ha visto favorecido por el crecimiento de las ventas con Estados Unidos gracias al ATPDEA y a Venezuela donde las ventas también presentaron buen comportamiento.

De otra parte, la capacidad instalada utilizada ha tenido una baja preocupante, de acuerdo con las encuestas de la ANDI, la utilización de la capacidad pasó, en promedio, de 76.4% en el 2004 a 64.7% en el primer semestre de 2005, lo cual confirma la tendencia descendente por la que atraviesa la producción del sector. Los gastos no han cedido y los precios han crecido a una tasa más baja que la de los costos.

El lento crecimiento de los precios del calzado en el mercado nacional constituye un claro indicativo de las dificultades que sufren los productores de calzado, quienes deben hacer frente a la competencia legal e ilegal de los productos importados y a la considerable informalidad de la producción.

⁶ FUENTE: ANIF, Análisis de riesgo Industrial, II semestre de 2004, DIAN, Boletines de Comercio Exterior de la, Diciembre de 2004 y Julio de 2005, DANE, Muestra mensual manufacturera, diciembre de 2004 y Junio de 2005, y ANDI, Encuestas mensuales Industriales, 2004 y I semestre de 2005.

2.1 SITUACION ECONOMICA

Es uno de los sectores que menos contribuye en el valor agregado industrial, sin embargo, en los dos últimos años ha logrado aumentar su aporte, de 0.4% en 1999 pasó a 0.6% en el 2001.

De acuerdo con el nivel de producción la industria de calzado colombiana se clasifica en **grandes empresas**, donde se fabrican más de 2.000 pares de zapatos diarios, **medianas empresas**, donde se fabrican entre 500 y 2.000 pares diarios, **pequeñas empresas**, donde se fabrican entre 50 y 500 pares diarios y las **microempresas**, con una producción inferior a 50 pares diarios.

2.2 PRODUCCION Y VENTAS

La producción después de presentar un buen comportamiento en el año 2002 registró un comportamiento con tendencia descendente. Es así como el crecimiento en el año 2003 fue inferior al del 2002 y el crecimiento acumulado anual en junio de 2005 se cayó, como consecuencia del aumento del contrabando (técnico y abierto), de las importaciones competitivas y de la alta informalidad en la producción.

Las ventas de calzado presentaron un mejor comportamiento en el 2004 que la producción, al pasar de un crecimiento de 0.50%, en el 2002 a un crecimiento de 2.80% en el 2004, como resultado de la dinámica que han venido mostrando las ventas hacia al exterior, en especial con Estados Unidos y Venezuela.

No obstante, siguiendo la dinámica registrada en la producción, durante el primer semestre de 2005, las ventas tuvieron un débil desempeño, aunque

en todo caso no sufrieron la caída experimentada por la producción. En efecto, las ventas de calzado decrecieron -1.18% anual en el primer semestre de 2005.

2.3 DEMANDA

De acuerdo con las encuestas de opinión industrial conjunta de la Andi, entre el primer semestre de 2004 y el mismo período de 2005, el nivel de pedidos, presentó un inestable comportamiento. De acuerdo con los resultados, el nivel promedio de pedidos fue alto solo para el 17.4% de los empresarios, normal para el 39.2%, y regular para el 43.4%.

Entre tanto, en el primer semestre de 2005, el promedio de las respuestas de los empresarios fueron las siguientes: alto para el 6.6% de los encuestados, normal para el 11.6% regular para el 60.5% y bajo para el 21.5%.

Los tipos de calzado más demandados en el mercado interno son: Calzado de cuero para hombre con el 27% de participación, calzado de cuero para mujer (15%), Botas altas de cuero para hombre (12%), calzado deportivo de cuero (11%), calzado de cuero para niños (6%), sandalias de cuero (6%), calzado de cuero para colegiales (4%), y cortes –capelladas- de cuero para calzado con el 4% de participación.

2.4 COSTOS Y PRECIOS

De acuerdo con cálculos de ANIF, el deterioro en el margen de ganancia de los productores de calzado, que se inició a comienzos de 2004, se prolongó hasta primer trimestre de 2005. Aunque la tasa de crecimiento de los

ingresos ha aumentado desde el segundo semestre de 2004 la de los gastos ha aumentado más desde finales de ese mismo año.

El índice de ingresos creció en marzo 1.8%, en tanto que el índice de gastos, lo hizo en 3.4%. Los altos incrementos en los costos de las remuneraciones y el alza registrada en el índice de materias primas han incidido en el alza de los costos de los productores del sector. La reducción en el margen de ganancia de los productores de calzado ha sido un problema que ha afectado comúnmente a esta actividad. La lentitud con la que crecen los precios en el mercado interno, a lo cual contribuye la apreciable competencia de los productos importados tanto legal como ilegalmente, al igual que la producción informal, no contribuye a compensar los incrementos de los costos que deben afrontar los empresarios del sector.

2.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:

- Los productos colombianos solicitados por los compradores internacionales en la pasada feria del gremio fueron los zapatos para dama, los casuales de hombre y los de niños tienen buenas perspectivas por la calidad, diseño y precio.
- Buen desempeño del mercado venezolano y estadounidense.
- Apoyo del gobierno en la lucha contra el contrabando.

Debilidades:

- La competencia que enfrentarán los productos colombianos en el mercado norteamericano será apreciable, pues hacia este destino concurren los principales productores mundiales de calzado.
- Poca asociatividad empresarial.
- Atraso tecnológico y productivo.

3. ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS⁷

Se visitó cada una de las empresas asociadas a Alsamac y se investigó del negocio con cada uno de sus dueños y se hizo una observación su forma de trabajo, estas fábricas se asemejan en la forma de operar y comprobamos que estos fabricantes trabajan de una manera muy artesanal y que por eso es indispensable la asociatividad entre ellos, para poder cumplir con cada uno de los pedidos que solicitan nacional e internacionalmente de este tipo de calzado.

De las siete empresas visitadas solo tres de ellas son mas organizadas y aunque de una manera sencilla y elemental fue una base importante para el análisis individual, el resto de las empresas como operan igual pero sin llevar control de sus operaciones se analizaran cuantitativamente mirando los promedios las empresas organizadas que conforman a Alsamac. Se observó que estas empresas no están muy lejos de la realidad pues sus indicadores tienen un comportamiento similar con los resultados a nivel sectorial que se analizaron de forma cualitativa anteriormente.

La metodología que se utilizó para sacar los indicadores de las empresas que no presentan información financiera, fue la de tomar un promedio del sector junto con el promedio de las empresas organizadas y realizar un consolidado de estos dos datos. Esta es una propuesta metodológica encaminada a tratar de llegar a la cifra más aproximada de estas empresas.

⁷ Ver Anexos 2: Indicadores. Tabla comparativa.

Las fábricas son muy pequeñas y manejan un promedio de tres personas por cada sección, dentro de este proceso esta la zona de cortado en donde se procede a realizar el corte de la materia prima (cueros, cuerinas, sintéticos y poliuretanos) de acuerdo con el diseño propuesto, zona de Guarnición es el área de producción donde se realiza la forma de la zapatilla (armada) y se une con la plantilla (costura) , zona de pegado y por último la zona de terminado que es donde se pule y se pinta la zapatilla para empacar⁸. Se maneja mas de 150 referencia, es decir, modelos de zapatilla, solo Alexander, Rosaurini y Avianci se son especialistas en calzado para niño el resto de fabricas se especializan en calzado para dama.

Dentro de este proceso de unión se compartieron las fortalezas de cada uno, dentro de las cuales el aporte mas valioso lo hizo Calzado Banedetty quien compartió su software de inventarios que les permite a los fabricantes determinar los centímetros y cantidades exactas de la materia prima para realizar cada una de las referencias de los pedidos, esta es la razón por la cual no manejan inventarios de productos terminados y solo posee inventarios de materiales como: suelas, pegantes y puntillas.

La capacidad instalada promedio de las siete empresas es de 3.000 pares mensuales cada una, pero en el momento solo se esta produciendo alrededor de 1.500 pares por mes, lo que estas empresas quieren es aprovechar esta situación para la asociación, pues esperan seguir produciendo 1.500 pares de zapatos con su marca y hacer maquila para Alsamac con la capacidad que tienen ociosa, de tal forma que puedan seguir manteniendo sus clientes y ampliar su rentabilidad abriéndose hacia otros

⁸ Ver Anexos 1: Registro fotográfico de la visita.

mercados con las proyecciones de ventas que tiene Alsamac hacia Venezuela y Ecuador.

Esta asociación debe enfrentar muchas limitaciones entre las cuales esta la fuerte amenaza del calzado Chino que entra por Panamá haciendo que los niveles de producción cada día sean mas bajos, y que los precios de mercado del calzado no puedan crecer al mismo ritmo de sus costos unitarios de producción además la guerra de precios de los proveedores que encarecen sus productos y que han hecho que los empresarios no puedan producir las cantidades demandadas. Se espera que estas limitaciones puedan superarse con la asociatividad y tomen otro camino permitiendo el fortalecimiento de cada uno de sus integrantes.

3.1 ANALISIS PROMEDIO DE LAS EMPRESAS NO ORGANIZADAS: (CALZADO BADENETTY, DISEÑOS NISSI FINARTE, CALZADO AVIANCI, DISEÑOS ROSAURINI)

En estas empresas se observó que siempre remiten a la realización de la tarea, es decir, fabricación de calzado, pero en ningún momento se toman el tiempo de planificar ni gestionar el negocio, lo que se ve reflejado en sus flujos de caja promedios, ellos no tienen control del dinero que entra y de sus gastos, el manejo inadecuado de sus recursos incide notablemente las producciones futuras de calzado y por esta razón su mayor problema es la liquidez y el poco capital de trabajo para seguir con su operación. Otras de sus debilidades son la cartera y el manejo de proveedores, ya que sus clientes se toman de 60 a 180 días para los pagos y los proveedores se

mueven a 60 días. Esta diferencia en sus rotaciones hace que su capacidad de maniobra sea limitada.

Los apalancamientos financieros de estas empresas se encuentran en un promedio de 23.12% para el 2004 y 213.70% para el 2003 y están encaminados a satisfacer necesidades de capital de trabajo. Pareciera una cifra descabellada pero en realidad estas empresas poseen más deudas que patrimonio y no se aleja mucho de la realidad pues el promedio de endeudamiento de las empresas de calzado más importantes del país está en 162.42%.

3.2 EMPRESA ORGANIZADAS

3.2.1 Calzado Alexander. La empresa Calzado Alexander presenta la figura jurídica de empresa unipersonal, registrada a nombre de su propietario el señor Jaime Quiñones.

Hay un delicado problema de conformidad financiera en esta empresa, ya que al ser una empresa manufacturera una buena porción de sus activos deberían estar representados en maquinaria y equipo, pero no es así, la maquinaria representa solo el 18% en el año 2003 y el 14% en el 2004. Lo que nos alarma en este caso es que los Bienes Raíces representen casi el doble de lo que representa la maquinaria, esta situación nos deja ver claramente que los fondos no están direccionados a la funcionalidad del negocio y este es un problema bastante crítico en cualquier empresa.

Hay una deficiencia en la gerencia de la empresa y es que no saben manejar el dinero que piden prestado, los índices de endeudamiento aumentaron

todos de un año a otro, pero todos los índices de eficiencia y rentabilidad se estancaron o declinaron, lo que nos deja ver a claras luces la ineficiencia de la administración, ya que la razón del aplacamiento es mayor productividad y mayor rentabilidad, si no es así, no hay razones para endeudarse, a no ser que sea para pagar deudas, que parece ser fue lo que ocurrió en este caso.

Además la sorpresa está en que de un año a otro se aumentaron las ventas un 25.3%, lo que nos quiere decir que el problema no es la falta de mercado o la no comercialización del producto, si no que hay una dificultad en el manejo de los costos, ya que su costo de ventas se aumento un 65%, que no es nada proporcional al incremento de sus ventas.

En entrevistas obtenidas por empresarios del sector, pudimos observar que varios representantes del gremio zapatero sufren de este problema, ya que los proveedores les aumentan los precios sin racionalidad y no pueden tener control sobre sus costos de fabricación y en esta empresa se ve reflejado claramente.

El principal objetivo de una empresa es lograr maximizar la rentabilidad y generarles valor a los accionistas, como se mencionó anteriormente esta empresa se vio desmejorada en todos sus índices de rentabilidad, el que se vio más afectado fue su margen bruto, definitivamente el aumento tan drástico de su costo de ventas no pudo ser compensado, ni con el aumento sustancial que obtuvieron sus ventas, este es el principal aspecto de análisis en esta empresa y en el sector, ya que la negociación con los proveedores es fundamental para atacar esta problemática y si esta se realiza en volúmenes grandes, la disminución en sus costos podía llegar a ser definitiva. Pero esto solo se puede lograr mediante la unificación que es lo que se quiere demostrar en este proyecto.

3.2.2 B&V Stilos. Esta empresa es sin lugar a dudas una de las mas organizadas de las empresas que conforman el grupo Alsamac, su propietaria Beatriz de Vargas bajo una figura de empresa unipersonal ha logrado mantenerse en el mercado y lograr que sus ventas nacionales crezcan del año 2003 al 2004 un 55.8%, lo que no ocurrió con las ventas al exterior que tuvieron una reducción del 27.7% lo que nos previene esta situación del poco aprovechamiento de las preferencias arancelarias que se otorgaron a este sector y la falta de planeación financiera y organización para cumplir con pedidos de gran escala, que es una de sus debilidades.

En el 2003 hubo un déficit en el capital de trabajo que se refleja en la no compensación del manejo de la cartera y el de los proveedores, pues tienen más proveedores y además ese año los inventarios quedaron en ceros. En cambio en el año 2004 su capacidad de maniobra era de \$70.345.451.10 aunque los días otorgados por los proveedores sigue siendo menor a los días promedio de rotación de cartera que es una fuerte debilidad pues de eso depende que esta empresa pueda emprender la producción de otros pedidos, se aprecia el aumento de las ventas a crédito y la aparición de inventario final que les permite un poco de margen de maniobra.

Los gastos de administración fue otro rubro que creció de manera importante a 114.6%, y es que con el aumento de las ventas también se incurrió en la contratación de nuevo personal, adecuaciones de la empresa y por ende inversión en activos fijos como la ampliación del lugar donde opera la empresa en un 36.8% compra de maquinaria para fabricación de calzado en 12.04% y una importante inversión en equipo de computo y software para manejo de inventarios representados en un aumento de 2.82% del año 2003 al año 2004.

Esta empresa es una de las pocas que se apalanca con el sistema financiero y dirige sus recursos en el negocio, aunque le ha sido muy difícil ya que manejan un alto endeudamiento lo que le refleja a los bancos un alto riesgo crediticio que se ve compensado en la realidad para la empresa pues de los 124 MM en el 2003 y 131 MM en el 2004 le generan 52 MM y 86 MM anualmente de utilidad respectivamente, o sea, 41,66% y 65.44% anual de la rentabilidad de su patrimonio. Es importante el aumento de un año a otro pues esto indica que el negocio esta marchando en busca del crecimiento y generación de valor.

En el flujo de caja se puede ver que le queda muy poco para respaldar a las deudas por que la mayor parte de sus recursos en el 2004 se direccionaron y representan una cantidad considerable en inversión de activos fijos, que como ya se mencionó anteriormente fue necesario para cumplir con los compromisos del 2004 y gran parte de 2005.

B&V Stilos demuestra en sus indicadores de rentabilidad ha venido mejorándose, por ejemplo el margen bruto fue bueno a pesar que en el 2004 aumento su costo de ventas, en el margen de utilidad también estuvo en aumento y la rentabilidad sobre sus activos también se ve recompensada.

La operación del negocio tiene una deficiencia en la estructura de costos, ya que el incremento de estos no es proporcional al incremento en ventas. Como se aprecia en el análisis horizontal y vertical de los estados de resultados, las ventas aumentaron de un año a otro 48.9%, pero su costo de ventas aumento 104% y sus gastos de administración aumento un 114.6%, lo que nos deja ver claramente fallas en control que se hacen a estos rubros; esto nos deja como consecuencia la disminución del margen operativo, aunque como resultado del buen incremento en ventas y de otros ingresos los otros indicadores de rentabilidad se incrementaron de un año a otro, entre

ellos la Rentabilidad del patrimonio que obtuvo un crecimiento de 23.78% lo que constituye un gran logro para la empresa, poder maximizar las ganancias a los accionistas.

No podemos dejar pasar el no cumplimiento del principio de conformidad financiera, esta empresa tiene todo su apalancamiento en el corto plazo, pero posee Activos no corrientes que corresponden al 51% de los activos; este descompensamiento es delicado ya que asumen mucho riesgo y sus deudas a corto plazo pueden mermarle su capacidad de producción al restarle recursos al capital de trabajo.

3.2.3 Calzado Anaconda. Esta es la única empresa de las analizadas que obtuvo una caída en sus ventas, pero a pesar de ello obtuvieron una mejora en sus márgenes de rentabilidad, lo que se logro con un notable incremento de otros ingresos; este hecho genera dudas acerca de la realidad de esta mejora en los márgenes, ya que por la ubicación de estos ingresos dentro del PYG se sabe que no hacen parte directa de la operación y por lo tanto no sería una mejora significativa.

Una cuestión interesante de esta empresa es su bajo endeudamiento, a diferencia con el sector y con las empresas asociadas; su relación deuda/patrimonio es solo del 13% comparado con porcentajes que bordean el 200% que presentan las otras empresas. Esto trae como consecuencia la baja producción y las ventas, es lógico concluir entonces, que las otras dos empresas gracias a su alto nivel de apalancamiento lograron un alto crecimiento en las ventas y esta como no se apalanco no pudo crecer al ritmo de las empresas asociadas. Esta empresa refleja más la situación del sector que según la ANIF, prevé que para este año habrá una caída en la producción del 3.0% y una caída en las ventas de 1.5%.

Por otro lado, a pesar de la caída en las ventas, esta empresa parece estar saliendo en un año nada favorable, ya que el 2003 se presentaron pérdidas, además de que la rentabilidad del activo y del patrimonio fueron negativas; ya en el 2004 estos indicadores pasaron a ser positivos lo cual habla del eficiente manejo de los recursos, que en este año fueron escasos.

Un aspecto que se repite en algunas de las empresas analizadas y que también es notable en Calzado Anaconda, es la poca participación de los activos fijos dentro de los activos de la empresa. Estas empresas les hace falta invertir en maquinaria porque la que tienen no tiene valor comercial o es muy poca y este aspecto es clave para la consecución y apertura de nuevos mercados, sin la tecnología necesaria es muy difícil ampliar la producción o llegar al mercado externo. Como empresas del sector manufacturero su principal recurso debería ser la maquinaria y los equipos necesarios para producir, aunque como atenuante tenemos que este sector es bastante intensivo en mano de obra, todavía a estas empresas les hace falta mucha inversión.

Esta empresa presenta altos niveles de liquidez lo cual es consecuente con todo lo dicho, primero gran porción de los activos son corrientes y tiene muy bajo endeudamiento, esto nos da como consecuencia una empresa muy líquida y aunque ya se han mencionado los atenuantes de esta situación, falta mencionar la gran porción que tiene los deudores en los activos corrientes, lo que deja ver el débil manejo del recaudo de cartera en esta compañía.

4. RIESGOS FINANCIEROS ASOCIADOS A LA COMERCIALIZADORA ALSAMAC

Después de ver el comportamiento de las empresas de calzado a nivel individual y analizando el modo en que operan, se ha detectado que los problemas que las aquejan por separado pueden influir en los flujos de caja futuros para la Comercializadora Internacional Alsamac, pues estos fabricantes piensan asociarse para hacer maquila y así fortalecerse entre todos y producir las cantidades que demandan en el exterior de nuestro calzado y generar valor agregado representado en rentabilidad por mayores ventas internacionales. Alsamac espera negociar en el exterior y producir sobre pedidos pero traspasando el límite mínimo con que trabajan los pequeños fabricantes para lograr un promedio de 84.000 pares anuales de calzado.

Dentro de los riesgos a los que se enfrenta Alsamac, debe tener en cuenta que los fabricantes de calzado tienen que incurrir en aumento de sus gastos administrativos y de demanda laboral para producir al 100% de su capacidad, además de preocuparse de factores externos comerciales y políticos de los cuales se identificaron los más relevantes:

Tabla 2. Matriz de riesgos

TIPO DE RIESGO		DESCRIPCION	PRESENTE	ENTORNO DE LA EMPRESA
1	COMPETENCIA	Producción decreciente- Disminución de Ingresos	SI	Contrabando
2	TIPO DE CAMBIO	Encarece el producto perjudicando las ventas al extranjero.	SI	Revaluación
3	PRECIOS	Costos y Precios	SI	El precio del calzado ha aumentado a una tasa muy baja y los gastos han aumentado
3	CARTERA	Baja Rotación de Cartera	SI	No hay políticas y el cliente tarda hasta 180 días para pagar.
4	TECNOLOGICO	Atraso tecnológico	SI	Maquinaria Vieja, elevados costos de ventas e intensividad en mano de obra
5	QUIEBRA Y ASOCIACION	Poca Asociatividad Empresarial	NO	Busca la asociación para fortalecerse en el mercado
6	CICLO PRODUCTIVO	Capacidad Instalada	SI	No se utiliza al 100% pues trabajan sobre un mínimo de ventas
7	COMERCIAL	Competencia Externa	SI	Invasión del mercado interno y externo por calzado chino
8	MANO DE OBRA	Deficiencia en mano de obra calificada.	SI	Cada vez hay menos personas que se dedican a este oficio, no hay un ente calificado que los prepare (Sena)
9	PRECIO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	Alza en los Precios de la materia prima.	SI	Incidencia en los elevados costos
10	POLITICA TRIBUTARIA Y ARANCELARIA	Sector Externo	SI	Exportaciones a Ecuador, Venezuela y Perú.

4.1 RIESGO POR COMPETENCIA

La competencia es un factor inminente en cualquier actividad productiva, ya que se está en un mercado abierto en el que cualquiera puede participar, el sector calzado no es la excepción, la dificultad específica para este sector es que los niveles de contrabando, es decir, mercancía que no paga impuestos, han subido de manera abismal en los últimos años y que ahora ha entrado en furor por la gran producción de China. Esto trae como consecuencia los bajos precios del calzado y la drástica disminución de los ingresos por parte de los fabricantes.

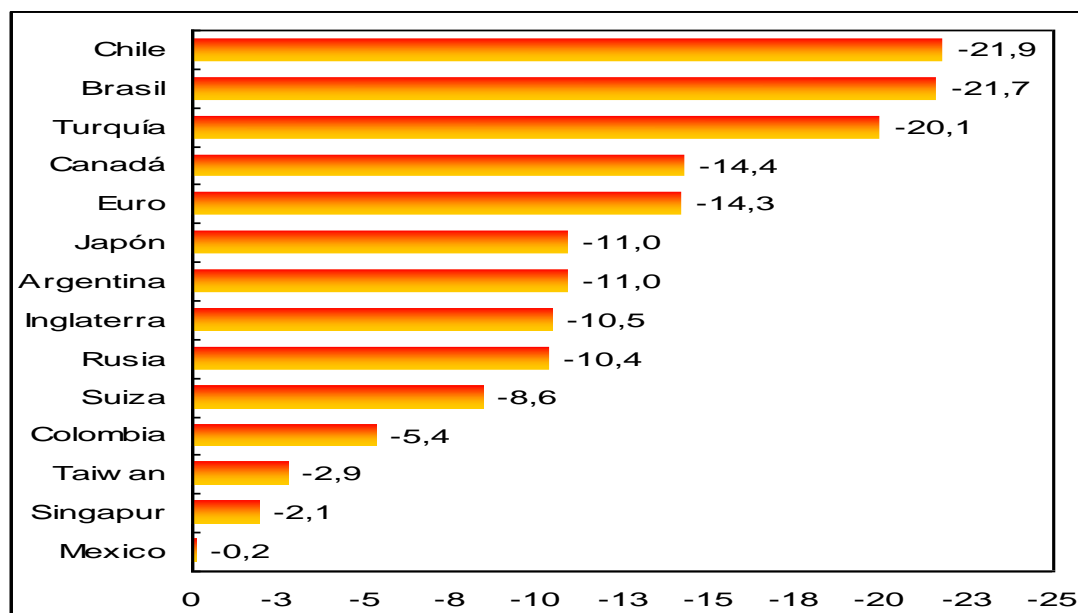
Una clara evidencia de esto se encuentra en los pronósticos de la ANIF para este sector con la caída del 3% y lo peor es que desde ahora los empresarios creen que la cifra es bastante optimista ya se empiezan a ver cierre de fabricas y retiro de personal

La competencia desleal es un problema al que se ve enfrentado todo el sector en la misma proporción, es un riesgo que debería minimizar el Estado proporcionando las garantía para que esta mercancía no ingrese al país, pero esta claro que este problema se le salió de las manos al gobierno hace ya varios años y aunque el gobierno ha disminuido la cuota autorizada para la importación de calzado chino, esta medida no es la solución propicia para los fabricantes, lo más optimo sería tratar de tecnificar el sector y volverlo competente a niveles internacionales, pero sabemos de ante mano que esta solución amerita mucha inversión de capital que es lo que no se tiene; no queda sino tratar de ser eficientes con el manejo de los recursos y disminuir los costos con una correcta negociación con proveedores, para la cual el manejo de grandes volúmenes sería lo más acertado para poder aprovechar las economías de escalas, que es lo que esta haciendo China.

4.2 TIPO DE CAMBIO

Lo primero que hay que decir es que el proceso de revaluación no es exclusivo de Colombia. Esta misma tendencia de revaluación de la moneda local frente al dólar se ha registrado en muchos países. En el gráfico siguiente se observa cuál ha sido el comportamiento del dólar en otros países.

Gráfico 4. Devaluación de otras monedas año 2003



Fuente: Banco de la República.

Existen varias causas para explicar este comportamiento, dentro de las básicas vale la pena destacar: Las bajas tasas de interés internacionales y la situación económica de los Estados Unidos, la débil situación fiscal del país, las tasas de interés internas relativamente altas y el incremento en las remesas provenientes de los colombianos en el exterior.⁹

⁹ Asobarcaría Mimeo Elementos para discusión de política monetaria.

Algunas de las razones que hoy explican la caída de la cotización del dólar pueden desaparecer en el corto plazo. Sobre otras, es muy difícil actuar y cambiar el entorno internacional.

Dependiendo del comportamiento y desenvolvimiento de esas variables, la tendencia de la tasa de cambio será diferente. La velocidad y la intensidad de los cambios y los ajustes son muy difíciles de predecir. Sin embargo, varios analistas estiman que la política de manejo monetario expansivo y de tasas de interés bajas en los Estados Unidos cambiará a partir del primer semestre del año 2006¹⁰. De suceder esto, el diferencial de intereses se estrecharía y se esperaría que muchos capitales salgan de América Latina, retornen a Estados Unidos y se disminuya la presión sobre el precio del dólar.

Tenemos claro entonces que el control del tipo de cambio es totalmente externo a la empresa y que sobre esta influyen diversos factores que son muy difíciles de controlar. Por ello la gestión de este tipo de riesgo se hace a través de diversos mecanismos y coberturas que existen en el mercado y que tienen un costo explícito, ya que este tipo de riesgo es inherente a cualquier tipo de actividad comercial, sobre todo si esta tiene que ver con las exportaciones.

Adentrándonos en el campo de Alsamac y en la gestión del riesgo de tipo de cambio, lo más práctico en este caso sería realizar una cobertura natural, esto quiere decir que la moneda de sus ingresos y sus egresos sea la misma, en otros términos si exporta producto terminado que importe las materias primas, para que el flujo de ingresos sea en la misma moneda en la que efectúa sus pagos, así contrarrestará las variaciones del tipo de cambio. Una ventaja de este tipo de cobertura es que no tiene un costo explícito, como lo

¹⁰ Encuesta Banco República. Fedesarrollo-Anif y Asobancaria.

tendría un forward o un swap de divisas, que son otros mecanismos más estructurados que existen en el mercado para cubrirse ante este riesgo.

4.3 CARTERA

Las altas rotaciones de cartera son un problema crítico en la mayoría de las empresas del sector calzado, pero se experimenta en un mayor grado en las pequeñas empresas ya que estas no poseen políticas claras de crédito. Lo más delicado de esta problemática es que al darse estas altas rotaciones el ciclo de caja se prolonga trayendo como consecuencia iliquidez en el negocio y por tanto dificultades en la producción, además una mora con los proveedores que no es nada conveniente debido al encarecimiento posterior de las materias primas.

En las entrevistas que realizamos a las empresas pudimos darnos cuenta que no exigen casi ningún aval a la hora de otorgar un crédito, esto causa en gran medida que sus clientes no se sientan en la obligación de pagar en los plazos establecidos y siempre se presenten demoras.

Además ninguna de las empresas presenta una política de descuentos por pago de contado o pago puntual, lo cual no motiva al cliente a pagar en los plazos establecidos.

Las sugerencias que se le presenta a la asociación y a las empresas analizadas con respecto a la cartera son las siguientes:

1. Establecer una mínima base de datos de sus clientes, este es el primer paso para mantener una adecuada relación cliente-empresa, ya que la mayoría de las empresas solo tenía el nombre y teléfono de sus

clientes, en el mejor de los casos; ya que en el peor, se le entrega mercancía a las personas por simple referencia de un tercero, esta es la causa de los difíciles cobros por parte de las empresas.

2. Solicitar Avales cuando se otorgan créditos de montos moderadamente altos, ya que este es el mecanismo más utilizado para ejercer presión sobre los clientes y también es una garantía que se puede recuperar algo en el momento en el que la deuda se haga de difícil recaudo.
3. Establecer políticas de descuentos para pago de contado y para pago oportuno, esto es una buena motivación para los clientes, fomenta las relaciones armónicas y genera clientes permanentes.

4.4. RIESGO TECNOLÓGICO

Exportar siempre requiere calidad, partiendo de esta premisa, la calidad en los productos depende directamente de la maquinaria utilizada en el proceso y de la eficiencia de la mano de obra; sin una maquinaria vigente es muy difícil cumplir con los requerimientos del mercado externo. Por ello y con base en las visitas realizadas a las empresas asociadas se estima que este es el riesgo al que estas empresas se ven más expuestas, ya que su maquinaria esta casi obsoleta y solo con excepción de B&V Stilos, su valor es bastante bajo en sus estados financieros, lo cual no es nada coherente en estas empresas que son del sector manufacturero, en la que la maquinaria es gran proporción de los activos fijos.

El esfuerzo que estas empresas van a tener que hacer es bastante grande y la mano de obra es la que va a llevar la peor parte, ya que va tener que

hacer el mayor esfuerzo para cumplir con los requerimientos y los estándares que exigirán los clientes internacionales.

Con respecto a la gestión de este riesgo la premisa es solo una; tratar de cambiar la maquinaria, se conocen las dificultades con respecto al tema, pero se propone que se a de manera paulatina y actuando siempre con la figura asociativa, que no solo les sirva para vender más, si no que puedan crecer y ampliar su infraestructura a partir de esta iniciativa

4.5 RIESGO DE QUIEBRA

En todos los estudios encontrados acerca del sector calzado en el país, los expertos coinciden en decir que éste es uno de los sectores más fragmentados que existen, este hecho trae como consecuencia un inherente riesgo de quiebra por la poca asociatividad. El sector calzado con el TLC tendría muchos beneficios por rebaja en los aranceles y un aumento significativo en las ventas, pero esto también podría representar un gran fracaso si el sector no se fortalece y se vuelve más competitivo a nivel mundial.

El calzado colombiano entraría a competir en el mercado estadounidense con jugadores mundiales en la elaboración de este tipo de producto como es el caso de Brasil y China, que han desarrollado grandes economías de escala. Si el sector no se fortalece, si no se hace competente en costos, en niveles de producción y en el mejoramiento de los niveles de calidad; no logrará entrar el mercado y perderá el esfuerzo sin obtener beneficios y mucho menos una posesión en el mercado objetivo.

La asociatividad es un factor de importancia para el gremio, por ello en el Departamento de Santander, zapatero por excelencia, instituciones como la Cámara de Comercio realizó una convocatoria al sector para que realizara asociaciones estratégicas que le permitieran fortalecerse. De esta convocatoria nació Alsamac y por ello se estima que esta asociación está haciendo una gestión del riesgo de quiebra, ya que con esta unión las empresas asociadas están tratando de lograr una apertura de mercados y con ella un crecimiento sostenido en el futuro.

4.6 RIESGO POR CICLO PRODUCTIVO

Este riesgo lo tienen todas las fabricas de calzado en Santander, pero mas en detalle de las empresas que conforman a Alsamac se ve que se trabajan sobre pedidos y generalmente no se opera al 100% de la capacidad instalada, además los problemas de liquidez hacen que sus propietarios no puedan cumplir con la demanda de sus clientes pues no cuentan con el dinero suficiente para iniciar la producción.

Siempre trabaja sobre un mínimo de ventas que les permita cubrir sus gastos y necesidades temporales de liquidez. A nivel de asociación, los empresarios tendrán que planear y gestionar muy bien el proceso operativo y financiero a seguir a seguir de tal manera que puedan abastecer sus clientes y los clientes potenciales que consiga la comercializadora.

Este riesgo se considera moderado pues por el tipo de empresa y sus actividades es moderada con respecto al sector, pues el problema está en el poco conocimiento y despreocupada forma en que operan estas empresas.

La gestión de este riesgo es débil pues los mecanismos que usa para reducir e riesgo son ineficientes, es recomendable realizar un análisis cuantitativo, el cual permita una planeación financiera que les permita maximizar el rendimiento de la inversión por medio de utilidades y el crecimiento sostenido de capital¹¹ de tal manera que:

1. Puedan establecerse el monto de los recursos que permitan el funcionamiento normal de la empresa, que se podría hacer con un estado de costos considerando los activos fijos, capital de trabajo, los costos operacionales, costos administrativos, costos de ventas y gastos financieros.
2. Definir la combinación de financiamiento que garantice la producción, que en este caso sería créditos a corto plazo, ganancias retenidas, cuando Alsamac este en pleno ejercicio de sus actividades productivas.
3. Orientar apropiadamente sus recursos captados, pues se observa que al manejarse como empresas unipersonales los recursos se encaminan o pagar deudas o en pro de sus propietarios.
4. Y por último, después de una gestión financiera implantar mecanismos tendientes al máximo empleo de la capacidad instalada.

¹¹ ANAYA, Héctor. Gerencia financiera: Un enfoque estratégico. Capítulo VII. Pp. 365.

4.7 RIESGO POR COMPETENCIA EXTERNA

Este riesgo es uno de los mas preocupantes en el sector, pues ha hecho que las asociaciones mas grande e importantes junto con el gobierno nacional y entidades como la cámara de comercio y Proexport tomen medidas por el contrabando de calzado chino que entra por Panamá y es que China es uno de los países mas industrializados que compite con sus bajos costos de mano de obra que deja a los fabricantes de calzado colombiano sin armas para combatir.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) reveló que en el período enero y junio de 2005 las aprehensiones de calzado que ingresaron al país de contrabando ascendieron a 3.300 millones de pesos¹², y es que dentro de las modalidades de contrabando esta el Técnico que se hace a través de los puertos habilitados para el comercio y el Abierto en el que se improvisan los puertos ayudados de arrecifes donde puedan entrar grandes embarcaciones.

El contrabando chino que compite con el calzado santandereano no solo conquista el consumidor por su precio, si no que amenaza la industria pues este factor ha hecho que mas del 60% de empresarios reduzca el número de sus trabajadores y mucho peor aún lleve al cierre de muchas de estas pequeñas empresas.

Este riesgo esta sobre el promedio, es decir, es igual para todas las empresas del sector y la gestión es netamente externa con una análisis semicultativo por que depende de las medidas que tome el gobierno nacional para frenar la competencia desleal que pone en completa

¹² Santander inician campaña contra el calzado de china. Diario La Republica. 08 de julio de 2005.

desventajas a los fabricantes de Calzado. Así que después de un estudio estadístico hecho por la DIAN que:

- El gobierno aumente las tarifas arancelarias del calzado sintético importado.
- Que el Gobierno tome medidas de seguridad para que no ingrese mas contrabando por la Guajira.
- Que se realicen actividades que promuevan el consumo de calzado nacional, como lo están haciendo Acicam y Asoinducal`s.

4.8 RIESGO POR MANO DE OBRA

Dentro de este factor se encontró que la demanda de calzado Santandereano ha hecho que las empresas se vean beneficiadas con el aumento de sus ventas, pero con lo que no contaban los empresarios asociados a Alsamac era que este incremento también influiría en el aumento de sus gastos y mas específicamente en aumento del personal calificado para satisfacer la demanda. El problema tiene otro fondo y es que en Santander no hay suficiente mano de obra calificada, pues son muy pocas las personas que se dedican a las labores de guarnición y armada. En las temporadas de diciembre y a mitad de año se puede apreciar mejor este fenómeno pues son las épocas fuertes para exportar.

El grado de exposición de este riesgo es sobre el promedio pues es igual para todas las empresas del sector, su gestión es externa pues la capacitación de personal es ineficiente, por lo tanto el tipo de análisis debe ser semicualitativo y hace parte de las acciones que tome la gobernación de

Santander y la Alcaldía de Bucaramanga para apoyar al sector de calzado para capacitar a las personas en esta labor. Los empresarios esperan que entes como el SENA que siempre han sido de vital importancia en el proceso, adelanten programas que los siga beneficiando.

4.9 RIESGO DE PRECIO DE COMPRA DE LA MATERIA PRIMA

Este riesgo tiene dos facetas que afectan los flujos de caja de los empresarios:

- Los países como Francia, Italia, China, Brasil y Latino América productores de calzado son los compradores mas importantes de cueros nacionales, motivo por el cual desde el 2002 la creciente demanda de productos de cuero hizo que los precios se incrementaran de forma sustancial lo que originó desabastecimiento de las industrias nacionales¹³. Este desabastecimiento hizo que el precio del cuero se elevará al punto que los mas afectados fueron los fabricantes de calzado Colombiano.
- Las empresas que abastecen a los fabricantes con materiales tales como el pegante, suelas, sintéticos y poliuretanos manejan el precio de los productos buscando siempre su mayor beneficio, y es que la necesidad de estos materiales para la producción del calzado ha hecho que estas empresas los adquieran sin importar su costo lo que les imposibilita el control de los mismos.

¹³ Ministerio de Desarrollo (2001). Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI. Bogotá D. C.

El grado de exposición de este riesgo es sobre el promedio pues lo tienen todas las empresas del sector y la gestión de riesgo es aceptable por que se están implementando medidas para contrarrestar el riesgo con aceptables resultados, que en este caso, los fabricantes se aprovisionan de estos materiales y mantienen un stock que les permita un margen de maniobra cada vez que empiezan una nueva producción. Se plantea que para Alsamac se tenga el mismo mecanismo pero con la alternativa de mejor negociación de los productos pues los niveles de producción son mucho mas altos. El análisis debe hacerse de forma cuantitativa empleando una sección de compras en donde puedan realizarse mercadeo, planeación financiera y estado de costos que les permita conocer sus ventajas y el punto de equilibrio de la producción.

4.10 RIESGO POR POLÍTICA TRIBUTARIA Y ARANCELARIA

De este riesgo se ha hablado mucho, y es que los múltiples acuerdos comerciales que existen y que favorecen tanto las importaciones como las exportaciones de calzado han hecho reaccionar este mercado y el interés de los fabricantes por ampliar su nivel de ventas.

El riesgo inminente se encuentra en que la política de aranceles para las importaciones no es el adecuado pues han afectado al productor nacional, en donde es imposible competir con los bajos costos de los países industrializados. En cuanto a las exportaciones los tratados han beneficiado a los fabricantes logrando su ingreso a mercados tan exigentes como lo es Estados Unidos trayendo consigo altos beneficios para el sector.

El grado de exposición esta sobre el promedio por se igual para todas las empresas del sector ya que están bajo la misma incertidumbre y la gestión

de este riesgo es externo que depende del Gobierno Nacional y las negociaciones bilaterales que establezca, los gremios de calzado y cuero destacan un análisis cualitativo en donde se destacan el tratado de los siguientes objetivos¹⁴:

- Lograr el acceso preferencial al mercado norteamericano en el menor tiempo posible, para la totalidad de los productos de calzado.
- Lograr un Programa de Liberación del comercio que sea simétrico entre los materiales e insumos de la cadena y los productos finales. Los artículos de marroquinería y calzado, usan materiales de los sectores químico, petroquímico, plástico, textil y metalmecánico. Para Acicam, un programa de liberación rápido en productos finales, y lento en materiales e insumos constituye una pérdida de competitividad de la producción.
- Ampliar el comercio entre los dos países, por cuanto una gran proporción de los materiales e insumos utilizados por la industria del calzado y la marroquinería, se importan o se pueden importar de los Estados Unidos. Del análisis del comercio bilateral se desprende que existe una alta demanda de materiales como colorantes, cintas, adhesivos, resinas, textiles, accesorios, repuestos y algunos tipos de cuero, entre otros, además del comercio que se observa de productos terminados.
- Lograr una participación real y creciente en el mercado de los Estados Unidos, demanda un esfuerzo muy significativo y necesario

¹⁴ www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Cueros.pdf Cartilla sobre Cuero Calzado e Industria Marroquinera. DANE.

para elevar la competitividad de la cadena productiva y lograr mayores economías de escala y de asociación.

- Mejorar y profundizar la transferencia de tecnología y conocimientos desde Estados Unidos, así como los flujos de inversión de capital de largo plazo hacia el sector real.

5. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ALSAMC COLOMBIA S.A. “VIABILIDAD FINANCIERA”

Analizando las cifras reflejadas por el flujo de caja libre se podría concluir que si se cumplen las expectativas de la asociación con respecto al nivel de ventas del proyecto que son 12.000 pares para dama y 12.000 pares para niño y el control de los costos avalados en un 70% máximo de las ventas la asociación Alsamac es viable financieramente.

Es evidente la grave crisis que tiene el sector calzado y una asociación como Alsamac tiene su principal amenaza en sus mismos asociados, como se menciono anteriormente mas del 50% de los asociados no presenta información financiera, por lo tanto la incertidumbre que se cierne sobre ellos es bastante grande y surgen varias inquietudes como cual será el grado de compromiso y la capacidad que tengan estas pequeñas empresas para afrontar los volúmenes de pedidos que sean solicitados, si tendrán estas empresas la capacidad de responder ante las obligaciones que determine la asociación, estas inquietudes solo podrán ser aclaradas con un análisis detallado basado en cifras concretas, que es lo que se trato de hacer en este trabajo de investigación

Teniendo en cuenta que se analizo el sector y Alsamac con los datos proporcionados por sus socios, se realizó el análisis con dos enfoques para realizar la construcción del estado de resultados y de los flujos de caja:

1. Con las tendencias que espera la Comercializadora.
2. Con las tendencias esperadas por el mercado.

La Tasa Interna de Retorno del primer escenario 41,19% es positiva y mayor que el costo de capital del proyecto 16.31%, lo que nos indica que el proyecto genera rentabilidad por encima de lo que cuestan los recursos, teniendo en cuenta el enfoque Alsamac¹⁵.

La tasa interna de Retorno del segundo es 26.25% es positiva y mayor que el Costo de Capital antes mencionado, lo que nos indica que el proyecto genera rentabilidad por encima de lo que cuestan los recursos. Este enfoque captura todos los riesgos implícitos en el mercado por lo que la TIR se ve disminuida en un buen porcentaje, esto debido a que este método no es tan optimista con relación al control de costos y gastos como lo es la asociación con sus proyecciones¹⁶.

Como se mencionó en el análisis de riesgo, se considera que el riesgo tecnológico es el que más afecta a este proyecto; por ello en conjunto con las charlas sostenidas con los empresarios y el análisis realizado se decidió impactar el flujo de caja del negocio con una cuenta que se denominó Impacto Apoyo Tecnológico. Esta cuenta es un leasing que se proyectó en base a las más urgente necesidad de los asociados que es la compra de un horno secador que les permita agilizar el proceso de terminado del calzado.

Este leasing afecta negativamente el VPN y la TIR d el negocio, entonces el nuevo VPN sería de 115 millones de pesos y la TIR de 7.6067%. Se estima que este leasing es la manera más adecuada en que estos empresarios puedan acceder a maquinaria nueva, ya que el leasing financiero les ofrece ventajas como la posibilidad de que no incrementen su capacidad de

¹⁵ Ver anexo 6.1

¹⁶ Ver anexo 6.2

endeudamiento, el ahorro de impuestos y con la alternativa de opción de compra al final¹⁷.

Una vez conocidos los resultados obtenidos con la evaluación realizada, podemos observar que la estrategia de asociación fortalece a las empresas en cuanto al mejoramiento en el nivel de ventas, esto marcaría la diferencia entre asociarse o no. Esta figura les permite llegar a nuevos nichos de mercado a los que no podrían llegar si trabajan individualmente, pues no cumplirían con los volúmenes exigidos por los negociadores internacionales. Además esta una buena oportunidad de que produzcan al máximo de su capacidad instalada, aprovechen sus recursos y le saquen el máximo a su negocio.

La actual situación de inestabilidad y desigualdad en los precios que genera China y sus producciones en gran escala, se estima que una buena estrategia que complementaría la ya evaluada táctica de asociación sería tratar de llegar a un nicho de mercado diferente al chino. Como es sabido en el mercado, el calzado chino es principalmente sintético, de bajos precios y de regular calidad; este tipo de calzado tiene su mercado en los estratos medios y bajos.

Por ello se considera que la estrategia de mercadeo y los productos en general estén enfocados a fabricar calzado de alta calidad, de excelente diseño y además que no sea una producción en serie para que se genere conjuntamente una marca de calidad. Esta estrategia estaría dirigida a personas con mayores ingresos y de un estrato socioeconómico medio y alto. Si se decidiera implementar esta propuesta la asociación se alejaría del nicho de mercado en el que China tiene su mayor influencia y se disminuiría

¹⁷ Ver Anexo 6.3

el Riesgo por Competencia y por riesgo el bajo nivel de los precios del calzado en estos momentos.

5.1 IMPACTO EN LOS FLUJOS DE CAJA POR TASA DE CAMBIO

En la simulación que se realizó sobre los probables valores de la TRM, podemos tomar como punto de equilibrio en el escenario de Alsamac una TRM de 900, a partir de este valor en adelante la TIR del negocio es positiva, si la TRM llegase a situarse por debajo de este valor esta asociación ya no le traería ningún beneficio a sus asociados. Si somos un poco más estrictos en la medición de la rentabilidad, la diferencia entre la TIR y el WACC sería el indicador adecuado, este empieza a ser aceptable cuando el dólar se sitúa en 1200 pesos, lo que nos indica que a partir de esta tasa de cambio el proyecto empieza a generar una tasa de rentabilidad mayor que la del costo de los recursos.

Si tomamos en cuenta el escenario de análisis del sector las exigencias de la mínima tasa de cambio para que el negocio sea rentable se hacen mayores, ya que con una tasa de cambio de 1100 pesos la TIR empieza a ser positiva y a partir de 1500 pesos la diferencia de la TIR y el WACC empieza a ser positiva.

Vale la pena aclarar las razones por las que este proyecto resistiría bajas tan trascendentales en la tasa de cambio, la primera razón es que esta comercializadora pretende exportar calzado de primera calidad, por lo que pretenden importar materia prima para darle un mayor valor agregado al producto.

Esto colocaría a la asociación en una posición de cobertura natural, que como se explico anteriormente, es mantener los flujos de ingresos y egresos en la misma moneda y eliminar el riesgo de las variaciones, pero aun así la empresa tendría que hacer pagos en pesos, como la nómina y algunos otros suministros que no sería necesario importarlos, por ello las tasas de cambio planteadas con anterioridad serian aproximadamente a las que podría someterse el negocio.

Es claro que las subidas en la tasa de cambio beneficiaria a la asociación, ya que a los exportadores siempre les va a ser conveniente esta situación pues recibirían mas pesos por sus productos, claro que si por el contrario, la tasa tipo de cambio baja Alsamac estaría recibiendo menos pesos por los productos que esta negociando en el exterior. Teniendo en cuenta que el precio del dólar esta relacionado positivamente con los títulos de tesorería del Gobierno, se quiso mirar el precio de la TRM teniendo en cuenta las variaciones del TES de referencia¹⁸ que mejor explicaba esta variable Y se obtuvo esta relación:

$$\text{TRM} = 1755.194243 + 7809.906318 (\% \text{ TES})$$

De tal forma que el precio de la TRM oscilaba entre 2000 con la tasa mínima cotizada por los TES y de 2300 con la tasa máxima cotizada por este instrumento y a partir de este rango se notó el gran impacto que sufriría la Comercializadora Alsamac si entre el momento en que se compran los insumos en el exterior para producir el pedido antes mencionado y el momento en el cual recibe el pago por parte del cliente por la venta tenemos que:

¹⁸ www.wpoaval.com Red Grupo Aval. TES con vencimiento a julio de 2006 con tasa cupón de 15%.

Tabla 3. Resumen de escenario TRM

		Valores actuales:	1	2	3	4
Celdas cambiantes:						
Compra Materia	prima	\$ 2.250	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
Día Pago Por Ventas		\$ 2.300	\$ 2.000,00	\$ 2.250,00	\$ 2.350,00	\$ 2.400,00
Celdas de resultado:						
Ganancia si Trm	Ventas TRM insumos	\$ 234.900 M	\$ 234.900 M	\$ 234.900 M	\$ 234.900.M	\$ 234.900M
Ganancia si Trm	Varia	252.300.M	147.900 M	234.900.M	269.700.M	287.100.M
Ganancia o Perdida	por tipo de Cambio	7,4074%	-37,0370%	0,0000%	14,8148%	22,2222%

Si se llega a dar cualquiera de los escenarios planteados, la máximo que dejaría de ganar Alsamac es el 37.0370% de sus ventas y lo máximo que ganaría o el valor agregado por tipo de cambio sería de 7.4074% dentro del rango que se estableció, ya siendo un poco mas optimistas y si la TRM se situara en \$ 2400 Alsamac estaría ganando un 22.22% sobre sus ventas.

CONCLUSIONES

1. La figura de asociación implementada por las empresas que conforman a Alsamac es viable financieramente, siempre y cuando se mantengan las variables y supuestos manejados en el proyecto.
2. El principal riesgo que impacta los flujos de caja de Alsamac es el riesgo tecnológico, por la obsolescencia de la maquinaria que existe en las empresas analizadas. Se plantea como alternativa para gestión de este riesgo un leasing financiero que les permitiría adquirir maquinaria y mejorar su producción.
3. El sector calzado es intensivo en la utilización de mano de obra lo que en cierta parte posibilita el cumplimiento de los objetivos de la producción.
4. Es importante mencionar la importancia que tiene la capacitación continua de entes especializados como el SENA para no incurrir en este riesgo por mano de obra que afectaría notablemente la producción de calzado.
5. El sector calzado de Bucaramanga tiene una producción casi artesanal y el manejo financiero en estas microempresas es ineficiente, muchas de ellas no presentan ni siquiera estados financieros.

6. El modelo de asociación es una buena estrategia para abrir nuevos nichos de mercado que les permite a los empresarios, mas específicamente a las empresas asociadas de Alsamac crecer y mejorar sus márgenes de rentabilidad.
7. Una de las ventajas que tienen las empresas asociadas a Alsamac con esta asociación esta en la posibilidad de utilizar su capacidad instalada al 100%.
8. La C.I. Alsamac corre el riesgo de que las empresas pequeñas y no organizadas que representan mas del 50% de sus asociados no puedan cumplir los volúmenes pactados en las negociaciones a causa de la iliquidez y a la falta de planeación financiera con la que operan.
9. Una manera de contrarrestar el riesgo de competencia, mas exactamente del calzado chino, esta en enfocarse en usuarios que se encuentren en el segmento socioeconómicos medio y alto, pues el calzado chino es sintético y barato y por el contrario Alsamac podría producir un calzado mas elaborado y de mejor calidad según las especificaciones de costos suministradas por sus propietarios.

BIBLIOGRAFÍA

A buscar la asociatividad para enfrentar TLC. 24 de Agosto de 2004.
<http://www.larepublica.com.co/tlc/cuero.html>

ANAYA, Héctor. Gerencia financiera: Un enfoque estratégico. Bogotá.
Capítulo VII. Pp. 365.

Cartilla sobre cuero, calzado e industria marroquinera. DANE.
www.dnp.gov.co/archivos/documentos

Oportunidades del mercado mexicano para calzado. Noticias Proexport.
<http://www.proexport.com.co>

REINA, Mauricio. A buscar la asociatividad para enfrentar el TLC. 24 de Agosto de 2004. Investigador adjunto de Fedesarrollo.
<http://www.larepublica.com.co>

SALAMANCA, Gloria Ramírez. Analista Inteleport, Sector Calzado.
<http://200.21.45.2/investigacion/seminario/exportar/estudios/calzado/b4.htm>

ANEXOS

ANEXO A. REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LA VISITA



ANEXO B. TABLA COMPARATIVA

INDICADORES	Empresas Menores*		Calzado B&V Stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
LIQUIDEZ	Empresas Menores		Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
Razón Corriente	4,4927	2,7615	0,3648	0,5857	11,8318	6,2770	1,2814	1,4218
ENDEUDAMIENTO	Empresas Menores		Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
Total Pasivo/ Total Activo	47,62%	49,41%	72%	81%	5,88%	11,69%	64,73%	55,39%
Apalancamiento	23,12%	213,70%	255,57%	430,324%	6,242%	13,239%	183,52%	197,53%
Cobertura de Intereses	35,45%	-16,85%	0,0695	0,1230	-3,6975	-0,6286	1,0505	0,0000
Indice Du Pont	8,03%	6,97%	0,1172	0,1234	-0,0567	0,0268	0,0845	0,0590
Obligaciones fcras/Activo Total	24,73%	22,76%	32,83%	33,38%	3,91%	7,75%	16,631%	27,144%
MICROINDUCTORES DE VALOR	Empresas Menores		Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
Productividad del Act Fijo	237,610%	247,494%	1,9352	2,5623	3,5879	3,0703	160,516%	179,226%
Productividad del KTNO	23,189%	25,313%	-0,0030	0,0761	0,4668	0,5259	23,181%	15,737%
Margen Ebitda	2,298%	5,110%	0,0834	0,0800	-0,0626	0,0667	4,808%	0,663%

RENTABILIDAD	Empresas Menores		Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
Margen Bruto de Utilidad	34,97%	28,76%	29,289%	37,433%	41,18%	36,46%	34,42%	12,41%
Margen Neto de Utilidad	3,73%	6,67%	8,343%	9,323%	-5,18%	3,28%	8,044%	7,393%
Roe	19,86%	29,84%	41,663%	65,446%	-6,02%	3,04%	23,95%	21,03%
Roa	2,01%	11,89%	11,717%	12,341%	-18,59%	10,07%	12,911%	13,250%
ROTACIONES	Empresas Menores		Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
KTNO	\$61.069.709	\$79.184.447	-\$1.844.097	\$70.345.451	\$57.492.224	\$58.699.891	\$127.561.000	\$108.508.000
De Capital de Trabajo	-111,5019	5,0156	-336,652	13,139	2,1420	1,9015	0,004	0,006
Periodo de Cobro Promedio	95,623	93,075	41,010	52,877	145,777	151,586	100,082	74,761
Período de proveedores	42,7930	31,8166	100,641	59,281	0,9485	14,0513	26,790	22,118
de Proveedores	143,8738	14,1400	3,877	5,823	414,3060	20,3205	13,438	16,277
De Cuentas por Cobrar	4,9483	4,6662	8,778	6,808	2,4695	2,3749	3,597	4,815
De Activos Fijos	2,3761	2,4749	1,935	2,562	3,5879	3,0703	1,605	1,792
EVA OPERATIVO	Empresas Menores		Calzado b&v stilos		Calzado Anaconda		CALZADO ALEXANDER	
Activos Netos de Operación	\$ 293.717.120	\$ 339.781.255	\$ 318.952.076	\$ 431.068.255	\$ 91.816.283	\$ 95.054.510	\$ 470.383.000	\$ 493.221.000
Retorno sobre Capital ROIC	19,621%	13,259%	24,2912%	24,3424%	-24,0026%	-4,3411%	24,9686%	6,9635%
Wacc	15,87%	16,75%	15,93%	17,13%	15,69%	15,83%	15,90%	16,75%
Valor Económico Agregado	\$ 11.006.893	\$ (11.850.866)	\$ 26.675.088	\$ 31.075.765	\$ (36.443.756)	\$ (19.172.687)	\$ 42.667.919	\$ (48.271.004)

* El promedio de las empresas se realizó mediante un análisis cuantitativo y cualitativo del sector calzado, los propietarios de las empresas pequeñas y el promedio de las empresas organizadas.

ANEXO C. PROYECTO Y ESTADÍSTICAS DE ALSAMAC S. A.

ESTIMACIÓN ANUAL DE INGRESOS

CIFRAS EN DÓLARES

Capacidad anual de Producción

Pares Dama (unds)	12,000		
Pares Infantil (unds)	12,000		
Par dama (dólares)	\$ 20.00	240,000	
Par infantil (dólares)	\$ 9.00	108,000	
Ingreso Total (dólares)			348,000
Utilización de la capacidad de producción (%)			100%
Ingreso Total Estimado			348,000
	Año 1		
Mercado	Valor Unidad	Cantidad	Valor Total
Ecuador			174,000
Línea Dama	20	6,000	120,000
Línea Niño	9	6,000	54,000
Venezuela			174,000
Línea Dama	20	6,000	120,000
Línea Niño	9	6,000	54,000
Costa Rica			
Línea Dama			-
Línea Niño			-
Total Exportaciones			348,000
Nacional			
Participación Ventas Nacionales Vrs Export.			0%
Ventas Nacionales (Dólares)			-
Producto		Participac. %	Vtas estimadas
Línea Dama			-
TOTAL VENTAS ANUALES			348,000

ESTIMACION ANUAL DE COSTOS Y GASTOS

Año 1					
Costo Operativo		71.00%			
Materia Prima					
Maquila					
Total Costo		247,080			
Costo por mercado	Ecuador	Venezuela	Costa Rica	Nacional	Total
Línea 1	85,200	85,200			170,400
Línea 2	38,340	38,340			76,680
Total	123,540	123,540	-	-	247,080
Costos de Exportación	0%	0%	0%		
Transporte					
Seguros					
Documentación					
Comisiones					
Empaque					
Total	-	-	-		-
Gastos de Administración			Mes	Año \$	
Salarios					
Gerente Salario Fijo			\$ 3,042,620.00	36,511,440	\$ 16,982.07
Comisiones Gerente	0.0%		-	-	-
Asistente			327,067	3,924,804	1,825
Honorarios contables			600,000	7,200,000	3,349
Papelería y útiles			58,667	704,004	327
Arriendo y aseo			550,000	6,600,000	3,070
Capacitación			208,333	2,499,996	1,000
Impuestos					2,436
Servicios Públicos			420,000	5,040,000	2,344
Depreciación			85,374	1,024,488	477
Gastos de constitución				1,500,000	698
Total Gastos de Administración					31,334
			Participación de los Ingresos		9.0%

Gastos de Ventas		
Participación en ferias		6,706
Registro de marca		125
Publicidad		1,581
Total Gastos de Ventas		8,412
	Participación de los Ingresos	2.4%
Utilidad Esperada		17.5%
		11.421%

Tasa de Cambio	2,150
-----------------------	--------------

**ANEXO D. FICHA TÉCNICA DE LA REFERENCIA QUE SE FABRICARÁ
PARA ALSAMAC**



FICHA TÉCNICA PROVEEDORES

PROVEEDOR	Calzado B & V Stilos
REFERENCIA	3E7040
LÍNEA	Dama
ESTILO	Formal Elegante
MATERIAL DE LA CAPELLADA	Cuero
MATERIAL DE LA SUELA	Neolite
ACCESORIOS	Hojaletes

TALLAS	34 – 40
COLORES	Todos los colores
ALTURA DEL TACÓN	7 ½
COSTOS	\$
ENSAMBLE	Artesano
FORMA	Zapatilla

ANEXO E. ESTADO DE COSTOS

NOMBRE DE LA EMPRESAS:	B&V - MAQUILA ALSAMAC
LINEA:	Calzado Dama
Referencia	3E7040
Fecha :	14 de enero de 2005
Variable	Factor
INCREMENTO INFLACION	6.5%
SALARIO MINIMO LEGAL VIGENTE	381,500
SUBSIDIO DE TRANPORTE	44,500
FACTOR PRESTAC Y ASIST TOTAL	63.80%
FACTOR PRESTACIONAL	42.48%
Cesantías	8.33%
Primas	8.33%
Vacaciones	4.16%
Intereses Cesantía	1.00%
Parafiscales	9.00%
Auxilio de Transporte	11.66%
FACTOR ASISTENCIAL	21.31%
Salud	8%
Pensión	10.875%
ARP	2.436%
CAPACIDAD DEL PERIODO (Mes)	5,000
MARGEN DE UTILIDAD ESPERADA	12.48%

ANEXO F. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL PROYECTO

CON PARAMETROS DE VENTAS DEL SECTOR

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO					
P&G PROYECTADO	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas Netas	817,800,000	935,443,989	1,064,604,889	1,207,420,075	1,369,393,710
Costos de Ventas	552,479,598	631,956,125	719,213,110	815,694,495	925,118,717
UTILIDAD BRUTA	265,320,402	303,487,864	345,391,779	391,725,580	444,274,993
Gastos de Adm. y Ventas	158,116,082	180,861,749	205,834,133	233,446,480	264,762,983
UTILIDAD OPERACIONAL	107,204,320	122,626,115	139,557,646	158,279,100	179,512,010
Gastos financieros	22,912,500	18,424,000	13,994,250	9,400,000	4,700,000
Utilidad antes de Impuestos	84,291,820	104,202,115	125,563,396	148,879,100	174,812,010
Provisión Impuesto de Renta	32,452,351	40,117,814	48,341,908	57,318,454	67,302,624
UTILIDAD NETA	51,839,469	64,084,301	77,221,489	91,560,647	107,509,386

CON PARAMETROS DE VENTA ALSAMAC

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO					
P&G PROYECTADO	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas Netas	817,800,000	899,580,000	989,538,000	1,088,491,800	1,197,340,980
Costos de Ventas	572,460,000	629,706,000	692,676,600	761,944,260	838,138,686
UTILIDAD BRUTA	245,340,000	269,874,000	296,861,400	326,547,540	359,202,294
Gastos de Adm. y Ventas	93,402,606	128,995,996	131,883,904	141,825,439	156,007,983
UTILIDAD OPERACIONAL	151,937,394	140,878,004	164,977,496	184,722,101	203,194,311
Gastos financieros	22,912,500	18,424,000	13,994,250	9,400,000	4,700,000
Utilidad antes de Impuestos	129,024,894	122,454,004	150,983,246	175,322,101	198,494,311
Provisión Impuesto de Renta	49,674,584	47,144,792	58,128,550	67,499,009	76,420,310
UTILIDAD NETA	79,350,310	75,309,213	92,854,696	107,823,092	122,074,001

ANEXO G. FLUJO DE CAJA LIBRE DE DEL PROYECTO ALSAMAC S. A.

CON PARAMETROS DEL SECTOR

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total Ingresos	817,800,000	935,443,989	1,064,604,889	1,207,420,075	1,369,393,710
Costo de ventas	552,479,598	631,956,125	719,213,110	815,694,495	925,118,717
UTILIDAD BRUTA	265,320,402	303,487,864	345,391,779	391,725,580	444,274,993
Gastos LIQUIDOS	158,116,082	180,861,749	205,834,133	233,446,480	264,762,983
EBITDA	107,204,320	122,626,115	139,557,646	158,279,100	179,512,010
Deprecia, Amortizac	0	0	0	0	0
UAI	107,204,320	122,626,115	139,557,646	158,279,100	179,512,010
Provisión Impuestos	32,452,351	40,117,814	48,341,908	57,318,454	67,302,624
UODI	74,751,969	82,508,301	91,215,739	100,960,647	112,209,386
Deprecia, Amortizac	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Bruto	74,751,969	82,508,301	91,215,739	100,960,647	112,209,386
Variacion del KTNO	50,215,817	18,614,775	20,437,093	22,597,607	25,629,043
Impacto Riesgo Tecnológico	0	0	0	0	0
FCL	24,536,153	63,893,525	70,778,646	78,363,040	86,580,343

Vpn FCL \$196,805,685.63

	Inversión					
	Inicial/Aportes socios	2005	2006	2007	2008	2009
FCL	-152,500,000	24,536,153	63,893,525	70,778,646	78,363,040	86,580,343

Tir del Proyecto 26%

CON PARAMETROS ALSAMAC

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total Ingresos	817,800,000	899,580,000	989,538,000	1,088,491,800	1,197,340,980
Costo de ventas	572,460,000	629,706,000	692,676,600	761,944,260	838,138,686
UTILIDAD BRUTA	245,340,000	269,874,000	296,861,400	326,547,540	359,202,294
Gastos LIQUIDOS	93,402,606	128,995,996	131,883,904	141,825,439	156,007,983
EBITDA	151,937,394	140,878,004	164,977,496	184,722,101	203,194,311
Deprecia, Amortizac	0	0	0	0	0
UAI	151,937,394	140,878,004	164,977,496	184,722,101	203,194,311
Provisión Impuestos	49,674,584	47,144,792	58,128,550	67,499,009	76,420,310
UODI	102,262,810	93,733,213	106,848,946	117,223,092	126,774,001
Deprecia, Amortizac	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Bruto	102,262,810	93,733,213	106,848,946	117,223,092	126,774,001
Variacion del KTNO	54,612,539	11,191,938	15,333,200	16,302,784	17,662,491
Impacto Riesgo Tecnológico	0	0	0	0	0
FCL	47,650,271	82,541,275	91,515,746	100,920,308	109,111,510

Vpn FCL	\$266,553,944.09					
	Inv. Inicial/Aportes socios					
		2005	2006	2007	2008	2009
FCL	-152,500,000	47,650,271	82,541,275	91,515,746	100,920,308	109,111,510
Tir del Proyecto	41%					

FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO ENFOQUE SECTOR CON LEASING

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total Ingresos	817.800.000	935.443.989	1.064.604.889	1.207.420.075	1.369.393.710
Costo de ventas	552.479.598	631.956.125	719.213.110	815.694.495	925.118.717
UTILIDAD BRUTA	265.320.402	303.487.864	345.391.779	391.725.580	444.274.993
Gastos LIQUIDOS	158.116.082	180.861.749	205.834.133	233.446.480	264.762.983
EBITDA	107.204.320	122.626.115	139.557.646	158.279.100	179.512.010
Deprecia, Amortizac	0	0	0	0	0
UAIL	107.204.320	122.626.115	139.557.646	158.279.100	179.512.010
Provisión Impuestos	32.452.351	40.117.814	48.341.908	57.318.454	67.302.624
UODI	74.751.969	82.508.301	91.215.739	100.960.647	112.209.386
Deprecia, Amortizac	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Bruto	74.751.969	82.508.301	91.215.739	100.960.647	112.209.386
Variación del KTNO	50.215.817	18.614.775	20.437.093	22.597.607	25.629.043
Impacto Riesgo Tecnológico	24.970.400	24.970.400	24.970.400	24.970.400	24.970.400
FCL	-434.247	38.923.125	45.808.246	53.392.640	61.609.943

Vpn FCL	\$115.632.625					
FCL	Inv. Inicial/Aportes socios	2005	2006	2007	2008	2009
	-152.500.000	-434.247	38.923.125	45.808.246	53.392.640	61.609.943
Tir del Proyecto	7,6067%					

ESTRUCTURACIÓN DEL LEASING

Tasa Leasing	25,48%	
No. Periododos	5	
Horno Secador	98.000.000	
Opción de Compra	10%	\$ 9.800.000

Saldo	Cuota	Impacto Riesgo	Ahorro Impuestos	Cuota
\$ 98.000.000,00	\$ 24.970.400	\$ 24.534.000	\$ 9.613.604	\$ 15.356.796
	\$ 24.970.400	\$ 26.987.400	\$ 9.613.604	\$ 15.356.796
	\$ 24.970.400	\$ 29.686.140	\$ 9.613.604	\$ 15.356.796
	\$ 24.970.400	\$ 32.654.754	\$ 9.613.604	\$ 15.356.796
	\$ 24.970.400	\$ 35.920.229	\$ 9.613.604	\$ 15.356.796
Total	\$ 124.852.000	\$ 149.782.523	\$ 48.068.020	\$ 76.783.980