

Consultorio de asesorías para la internacionalización de pymes en el sector de calzado en la
Región de Bogotá

Karen Paola Nieto Ángel
Karol Michell Garzón Gómez

Institución Universitaria Colegios de Colombia (UNICOC)
Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas (CACE)
Negocios Internacionales

Chía

2022

Consultorio de asesorías para la internacionalización de pymes en el sector de calzado en la
Región de Bogotá

Karen Paola Nieto Ángel
Karol Michell Garzón Gómez

Director
Jorge Alexander Cortes Cortes

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Institución Universitaria Colegios de Colombia (UNICOC)
Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas (CACE)
Negocios Internacionales

Chía

2022

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada a nuestros padres por habernos forjado con valores, principios y ética, exigiéndonos constantemente para ser las personas que nos hemos convertido hoy en día a lo largo de nuestra formación académica. Es importante resaltar lo orgullosos que estamos de tenerlos como nuestros padres, este proyecto es para ellos, se lo dedicamos con mucho amor y cariño.

Este proyecto de grado va especialmente dedicada a mi compañero fiel Randy, donde durante todo mi proceso formativo estuvo acompañándome día y noche hasta el día de su fallecimiento, y a mi abuelo Tobías por ser inspiración en mi vida brindándome consejos y motivación para siempre superarme.

Agradecimientos

Agradecemos a la vida por brindarnos cosas maravillosas, por tener salud y sobre todo a Dios por permitirnos llegar a este momento, también damos las gracias a nuestros padres de familia ya que gracias a ellos logramos ser parte de esta comunidad educativa y llegar a lograr nuestros sueños.

A la Universidad Institución Universitaria Colegios de Colombia (UNICOC) por permitirnos ser parte del cuerpo estudiantil, brindarnos conocimientos y al profesor Alexander Cortes por el acompañamiento que nos brindó y la dedicación que mostro en ayudarnos en la elaboración del presente proyecto.

Resumen

El calzado en Bogotá tiene un gran nicho de mercado y es definitivamente competitivo frente a la industria nacional, sin embargo, es un sector que no cuenta con un apoyo significativo para tener la importancia e impacto que genera en el mercado nacional, lo que implica que la competitividad por parte de producto extranjero sea más apetecida en el país. El barrio EL Restrepo es una zona fuerte y con experiencia en distribución y producción en calzado contando con 202 empresas que se dedican a la comercialización de calzado y otras 228 a su fabricación. (Clúster, 2020) A pesar de que esto sea una fortaleza para el sector desafortunadamente la falta de tecnología y altos costos hace que las pymes de calzado del barrio Restrepo se limiten en el crecimiento con visión internacional no teniendo un flujo en el crecimiento interno del país donde la competencia con los otros países es por la variedad de productos, maquinas inteligentes, precio con ventaja de lo que se ofrece en el país y sobre todo certificaciones de normas técnicas lo cual es una desventaja contra Colombia donde no cuenta con desarrollo tecnológico como otros países. Sin embargo, se genera un panorama positivo para la estrategia de crecimiento del sector ya que las pymes buscarían socios o aliados a nivel nacional para que así se modere la importación de calzado sino centrarse en el calzado nacional dando paso al crecimiento de las pymes y optimizando sus oportunidades capacitando a la industria para una mayor efectividad y control del producto

Palabras claves: calzado | crecimiento | industria | mercado | nacional | pymes | sector |

Abstract:

Footwear in Bogota has a large market niche and is definitely competitive with the national industry, however it is a sector that does not have significant support to have the importance and impact it generates in the domestic market, which implies that competitiveness on the part of foreign product is more desirable in the country. The Restrepo zone is a strong area with experience in footwear distribution and production, with 202 companies dedicated to the commercialization of footwear and another 228 to its manufacture (Clúster, 2020) .Although this is a strength for the sector, unfortunately the lack of technology and high costs makes the footwear SMEs in the Restrepo zone to be limited in the growth with international vision, not having a flow in the internal growth of the country where the competition with other countries is for the variety of products, intelligent machines, price advantage of what is offered in the country and especially certifications

of technical standards which is a disadvantage against Colombia where we do not have technological development as other countries. However, there is a positive outlook for the growth strategy of the sector since the SMEs would look for partners or allies at the national level to moderate the importation of footwear and focus on national footwear, giving way to the growth of SMEs and optimizing their opportunities by training the industry for greater effectiveness and control of the product.

Key words: footwear |growth |industry |national |sector |SMEs |strategy |

Tabla de Contenido

Introducción	10
Enunciado Problema	11
Justificación.....	12
Objetivos	13
Objetivo General:	13
Objetivos específicos:	13
Capítulo 1- Caracterización del sector empresarial del calzado en pymes de Bogotá.	14
1.1 Análisis nacional de la exportación del calzado	17
1.2 Competencia de la industria de calzado nacional e internacionalmente.....	22
1.3 Factores para considerar en la internacionalización de la pyme en este sector	25
Capítulo 2 - Portafolio de servicios para las pymes del sector calzado con orientación internacional.	28
2.1. Selección del mercado:	29
2.2. Estudio de mercado:	29
Ecuador:	29
Estados Unidos:	30
Perú:	31
Costa Rica:	32
2.3. Especificación del producto con su partida arancelaria.....	33
2.4. Selección de empresa con interés del producto.	34
2.5. Normatividad	34
2.6. Empaque y embalaje:.....	36
2.7. Costos	39
2.8. Selección de termino de negociación internacional INCOTERM.....	41
2.9. Documentación legal	43
2.10. Tramites de Exportación.....	44
2.11. Documentación de los medios de pago	46
Capítulo 3 – Modelo de internacionalización para pymes del sector calzado en Bogotá.	47
Conclusiones	49
Referencias	51
Anexos	64

Lista de Tablas

Tabla 1- Sector de Calzado en ventas y producción.....	16
Tabla 2 - Clasificación de productos por subpartida arancelaria.....	18
Tabla 3 - Productos exportados según sus características físicas	19
Tabla 4 - Países destino de exportaciones de calzado colombiano	20
Tabla 5- Exportaciones de calzado por dpto. origen.	21
Tabla 6 -Principales empresas importadoras de calzado	25
Tabla 7 - Principales empresas exportadoras de calzado	25
Tabla 8 – Principios generales del etiquetado	35
Tabla 9 – Etiquetado Obligatorio	36
Tabla 10– Referencia dimensiones del empaque del calzado	36
Tabla 11 - Información del producto.....	37
Tabla 12 – Información Comercial.....	38
Tabla 13 – Información del envío	38
Tabla 14 – Empaque y Embalaje.....	40
Tabla 15 – Documentos de exportación	40
Tabla 16 – Simulación de costos	41
Tabla 17 - Términos de documentación para el transporte con el INCOTERM CIP	43

Lista de Gráficos

Gráfica 1- Tipo de Calzado	14
Gráfica 2– Índice de ventas del Calzado	16
Gráfica 3 – Principales problemas en el sector del calzado	17
Gráfica 4– Productos exportados según su partida arancelaria	19
Gráfica 5-Países destino de las exportaciones del calzado.....	21
Gráfica 6-Exportaciones por departamento de origen.....	22
Gráfica 7-Ranking mayores productores mundiales de calzado 2019	23
Gráfica 8-Competencia empresarial del calzado en Colombia	24

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1– Calzado deportivo.....	33
Ilustración 2-Principios generales del etiquetado	35
Ilustración 3-Etiquetado Obligatorio	36
Ilustración 4-Dimensiones	37
Ilustración 5-Carga Unitarizada y paletizada	39
Ilustración 6-Incoterms CIP	42
Ilustración 7-MODELO CAGE.....	47
Ilustración 8-Matriz de selección de mercado	66

Introducción

Durante el auge del capitalismo y el crecimiento industrial se comenzó a dar el crecimiento de nuevas empresas con diferentes productos y servicios generando así mucha demanda y competitividad, al comenzar a posicionarse en el mercado las empresas no conocían nuevos mercados y no se conocían a sí mismas, generando así necesidades empresariales como lo es una consultoría empresarial aplicando métodos para la solución de problemas y cambios durante la globalización. Arthur Little fue uno de los pioneros en el año 1886 en Norteamérica dando un concepto de los servicios profesionales contratados, así también en los años 80 se da a conocer Tom Peters y Robert Waterman con su consultoría McKinsey y su libro “En busca de la excelencia”. Gracias a estos estudios se determinó una solución a los cambios empresariales para ayudarles a su expansión en búsqueda de nuevos mercados. (Studocu, s.f.)

La consultoría empresarial se dio porque se quería implementar soluciones enfocándose en la productividad y competitividad de una organización aprovechando, destacando e innovando los recursos de esta. Es importante resaltar que contar con la opinión o importancia de un consultor ayuda a mejorar áreas de éxito de una empresa implementando así estrategias y desafíos a futuro, para un mayor aprovechamiento de las herramientas u opciones relacionadas a la empresa. Además de esto la consultoría ofrece visión de mejora, pero es importante colaboración tanto del consultor como de la empresa que desea contratar esta entidad, siendo así que la empresa y el consultor vayan por un mismo objetivo, el de sacar adelante o mejorar el funcionamiento de la empresa. (AmericaEconomia, 2018)

Por otra parte, el plan estratégico de un consultorio es indispensable para evitar fraudes o estafas ya que el objetivo de este es minimizar los riesgos de la empresa y ofrecer oportunidades hacia un mejor futuro. La creación de una nueva empresa siempre será un riesgo constante, pero gracias a la ayuda de un consultor y su estrategia para abordar oportunidades de crecimiento tanto nacional como internacional buscando segmentar distintos mercados con visión de mejora es más factible.

Enunciado Problema

En Colombia el desarrollo empresarial ha sido uno de los pilares fundamentales para establecer su crecimiento e impulso de la economía misma, dando lugar a que las pymes representen el 90% de las empresas del país, un 30% del PIB y 65% de fuerza laboral Nacional. (Portafolio F. , 2021) En un ámbito internacional durante los periodos del año 2014 al 2018 se identificó que solo el 10% de las pymes exporta, donde 26 % se centra en el mercado nacional y el 23% de las pymes no cuenta con un producto exportable. (Portafolio, 2019)

En el ámbito internacional las pymes tienen una complejidad debido a la carencia de entendimiento, posicionamiento y miedo frente al mercado externo, se evidencian que los principales impedimentos frente al proceso de internacionalización la carencia de conocimiento de una exportación, un estudio de mercado ya que estos pueden ser cambiantes, la falta de presupuesto para insumos y falta de inventario y la falta de preparación frente a un mercado externo sin conocer sus exigencias. (Cepal, 2016)

Las pymes de sector calzado tienen una alta competitividad y falta de apoyo económico, teniendo en cuenta que Colombia es un país que importa más calzado de lo que exporta generando así una falta de apoyo al producto nacional anclando al sector a no crecer ni explorar nuevos mercados. (Contexto, 2017)

Entendiendo este panorama se plantea la siguiente pregunta problema:

¿Cómo pueden las pymes de la industria del calzado en Bogotá eliminar las brechas existentes de sus debilidades y llevar sus productos al comercio exterior?

Justificación

La participación de las pymes en un ámbito de exportación es del 85% (Dini , Stumpo, 2020), sin embargo, Colombia tiene muchas falencias en el apoyo financiero para que estas pymes puedan seguir en un entorno internacional. En Colombia la asesoría de comercio exterior para las pymes ha tomado mucha fuerza debido a su crecimiento entre el 2018 y 2020 ya que aumentaron su participación en las exportaciones debido al aprovechamiento de acuerdos comerciales y mercados estratégicos.

Las pymes no tienen una cultura exportadora por la falta de conocimiento en su entorno internacional, que ventajas pueden tener, la falta de apoyo de financiamiento, miedo al fracaso y falta de percepción cultura.

Realizaron un estudio con 356 pymes, donde el 40% de pymes no habían tenido éxito en su actividad de comercio exterior, sin embargo, las que si tuvieron éxito fue por un mejor asesoramiento en cuanto a identificar que competencia estratégica mejoraría sus resultados en un ámbito internacional. (Dini , Stumpo, 2020)

Debido a las dificultades expuestas anteriormente se plantea la idea de la creación de un consultorio para el asesoramiento internacional para las pymes, ya que a pesar de que PROCOLOMBIA, CEPYME y ACOEXT brinden este servicio, hace falta más apoyo para que las pymes pierdan estos miedos y rompan sus barreras con una asesoría más humanizada buscando mejores estrategias y métodos.

Objetivos

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocios para un consultorio de asesoría en la internacionalización del sector cuero de pymes en la región de Bogotá.

Objetivos específicos:

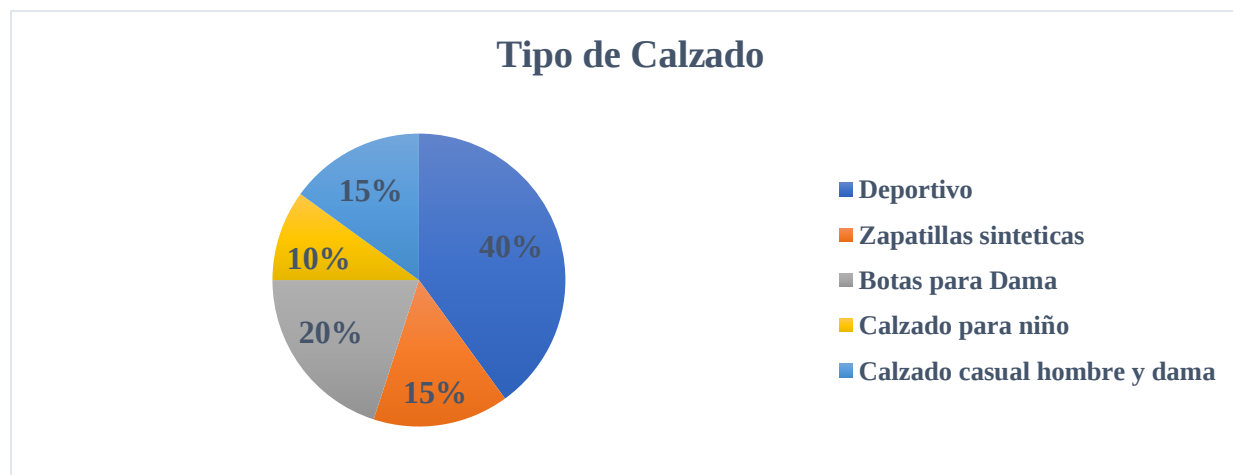
- Caracterizar el sector empresarial del calzado en pymes de Bogotá.
- Estructurar el portafolio de servicios en el sector calzado con orientación internacional para las pymes.
- Implementar la estructuración organizacional del consultorio y modelo de internacionalización para pymes del sector calzado en Bogotá.

Capítulo 1- Caracterización del sector empresarial del calzado en pymes de Bogotá.

El mercado nacional actual del calzado en pymes de Bogotá tiene un gran potencial y excelente valor comercial, sin embargo, este sector refleja inconvenientes debido a la subestimación de su calidad y falta de tecnologías. Actualmente existen 1.465 pequeñas empresas y 101 medianas empresas de calzado registradas en Bogotá (elEconomista, s.f.), además una de las zonas con mayor competencia y producción es el barrio El Restrepo contando con 202 empresas dedicadas a la comercialización y 228 a la fabricación. (Clúster, 2020)

Según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, las pequeñas empresas tienen de 11 a 50 trabajadores y un salario mínimo mensual vigente de 501 a 5.001. Las empresas intermedias tienen aproximadamente de 51 a 200 trabajadores, activos entre 5.001 y 15.000 y salarios mínimos mensuales vigentes (Ángel, 2019)

En Bogotá según el DANE, se evidencia una fuerte producción en diferente tipo de calzado, entre ellos el 40% corresponden a tipo deportivo, 20% zapatos de mujer, 10% zapatos de niño, 15% zapatos de hombre y 15% zapatillas sintéticas, evidenciado en la Grafica 1. (Moreno, 2020)



Gráfica 1- Tipo de Calzado

Fuente: Elaboración con base en la información de: (Moreno, 2020)

Los mercados en Colombia son constantemente cambiantes y exigibles, por lo que las empresas se encuentran cada vez en competencia de ir avanzando y cumplir las necesidades del consumidor día tras día, de allí parte que el sector pymes cada día es más complejo y competitivo. La acumulación de este sector en el mercado está compuesta por pequeñas empresas por esto entran a participar las pymes para así lograr unir tanto microempresas conformadas como no conformadas,

mejorando tantos procesos logísticos, normas de calidad y demás para así llevar a estas empresas a una internacionalización con relación al mercado externo con empresas industrializadas involucrando más la intervención de las pymes frente la economía nacional.

Es muy importante rescatar las pymes en el sector del barrio Restrepo ya que es un factor cambiante en el mercado de Bogotá, tiene un gran impacto porque debido a la alta competencia del sector también cuenta con productos cambiantes con mejor calidad y nuevas expectativas captando así la atención completa del consumidor y siendo una competencia directa de empresas de la industria del calzado, así pues se registra en esta zona contrabando por lo que es un sector altamente competitivo por esta razón, también se presenta una informalidad en estas pymes ya que según censos en comparación de las empresas grandes de la industria frente a las pequeñas se observa que solo el 4% de las pymes cuenta con certificado de calidad mientras las grandes cuentan con el 17% y en registro de marca solo el 9% de las pymes están en la cámara de comercio y 81% son empresas grandes. La diferencia es evidente demostrando así las falencias y menos oportunidades que una pyme en este sector tiene para una internacionalización ya que nacionalmente no cuenta con una estabilidad de crecimiento. (Ramirez Naranjo, Tellez Molano , 2020)

Es importante identificar también el contrabando de las PYMES que es presente en el sector calzado en la ciudad Bogotá, porque este se ve afectado especialmente en los negocios y sus ventas así lo menciona el periódico Semana indicando que, se “registró en el año 2019 bajas de 6,9% en la producción, de 2,7% en las ventas y 7,7% en mano de obra” (Dini , Stumpo, 2020).

En concreto, las pymes de calzado de la zona el Restrepo se limitan por el crecimiento con visión internacional no teniendo un flujo en el crecimiento interno del país donde la competencia con los otros países es por la variedad de productos, maquinas inteligentes, precio con ventaja de lo que se ofrece en el país y sobre todo certificaciones de normas técnicas lo cual es una desventaja contra Colombia donde no tenemos desarrollo tecnológico como otros países.

Este sector ha experimentado un declive debido a las grandes tendencias de producción internacional de calzado a un menor precio, la tasa de cambio y los altos costos en la materia primera (Tabla 1). Por tal motivo, la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero

y sus Manufacturas (ACICAM) realizó una encuesta de cambios en la producción, ventas, empleo, etc. en enero, febrero, marzo, evidenciando la falta de oportunidad y apoyo que tiene la industria del calzado en la ciudad de Bogotá en Colombia en 2019. (Marin, 2019)

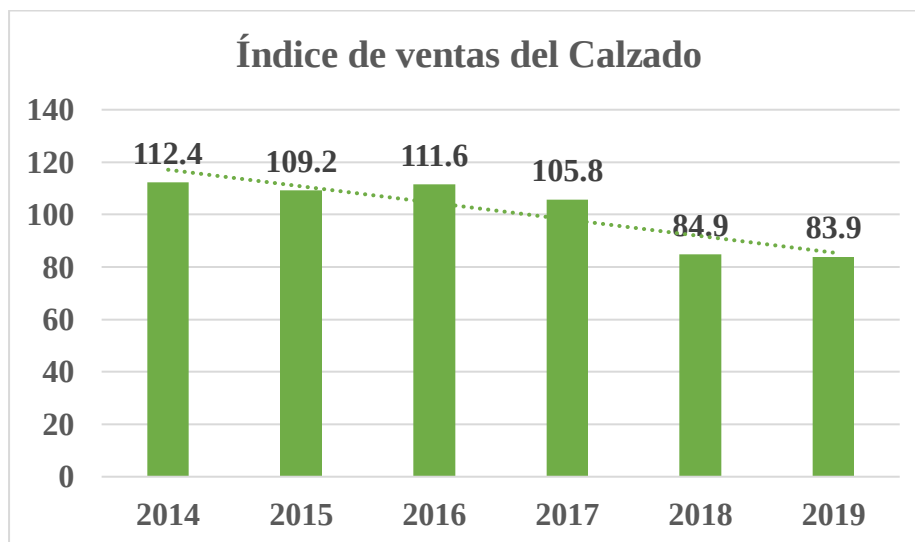
Sector de Calzado 1° Trimestre 2019

Sector	Mes	Producción	Ventas	Empleo
Calzado	Enero	3.9%	1.4%	-0,15
	Febrero	0.3%	1.1%	-0,59
	Marzo	0.9%	2.9%	6.7%

Tabla 1- 1 Sector de Calzado en ventas y producción

Fuente: Elaboración propia con informaciones de: (Marin, 2019)

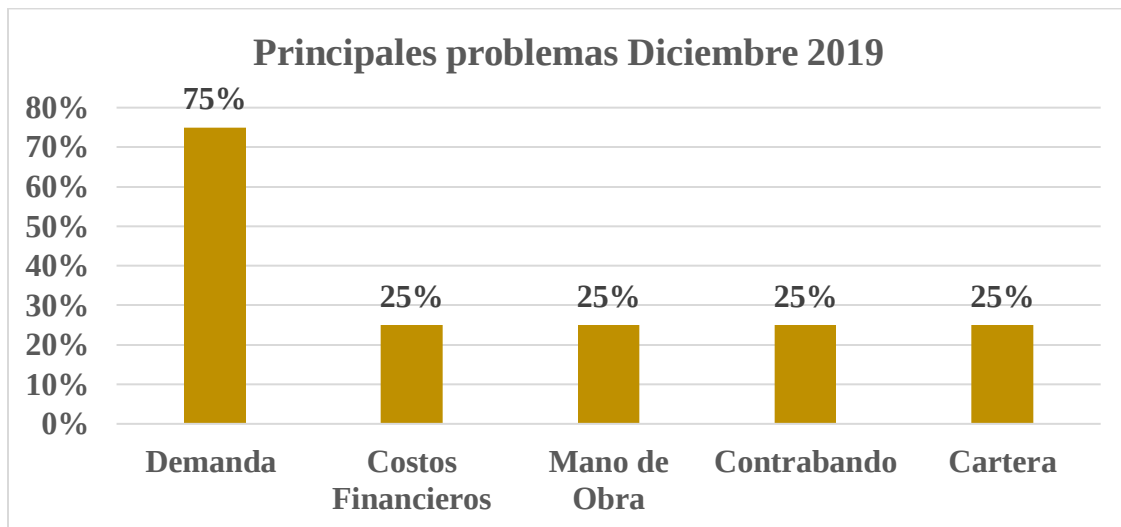
Tal como se observa en la gráfica 2, se evidencia una caída en los últimos años, lo cual se debe de cierta forma a las empresas extranjeras ya que exportan sus productos hacia Colombia, esto afecta ya que Colombia no está preparado tanto en industria como en mano de obra para competir con otros países, en lugar de esto se tienen microempresarios y tecnología no tan avanzada para la producción del calzado como se puede analizar el sector calzado en estos respectivos años (2014-2019) sufre una crisis económica muy notoria. (INEXMODA, 2019)



Gráfica 2- Índice de ventas del Calzado

Fuente: Elaboración propia con base en (INEXMODA, 2019)

Sin embargo, finalizando el periodo del 2019 se puede observar en el gráfico 3 que la demanda de calzado aumento en un 75% en diciembre apreciando una participación del 25% de los costos financieros que provienen de terceros para usar recursos externos porque tiene factores fijos y variables, en cuanto a la mano de obra se observa un 25% de utilidad, como sabemos, este elemento es fundamental en la fabricación del calzado y de ahí se menciona contrabando y cartera con un 25%. (Como va el sector, 2018)



Gráfica 3 – Principales problemas en el sector del calzado

Fuente: Elaboración propia con información de (Como va el sector, 2018)

Recalcando así esto con un panorama positivo para la estrategia de crecimiento en sector ya que las pymes buscarían socios o aliados a nivel nacional para que así se modere la importación de calzado sino centrarse en el calzado nacional dando paso al crecimiento de las pymes y optimizando sus oportunidades capacitando a la industria para una mayor efectividad y control del producto.

1.1 Análisis nacional de la exportación del calzado

Aunque nacionalmente este sector haya podido crecer en cuanto a producción y ventas, internacionalmente las expectativas no muestran un escenario alentador, ya que como se mencionó antes, uno de los principales problemas es la poca demanda nacional ya que se importa más de lo que se exporta, analizando las exportaciones del calzado se pudo identificar cuáles fueron los países

destinos que más calzado nacional importaron y en qué región de Colombia se produjo este calzado, cabe recalcar que en esta industria nacional según ACICAM se evidencia categorías de calzado con características físicas (Tabla 2).

Clasificación de productos por subpartida arancelaria	
6403999000	Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo.
6403919000	Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo sin plantillas ni puntera metálica de protección.
6402999000	Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico excepto que cubran el tobillo.
6404190000	Calzado con suela de caucho o plástico, parte superior de material textil.
6403590000	Calzado con suela y parte superior de cuero natural, excepto que cubran el tobillo.
6402190000	Calzado de deporte, con suela y parte superior de caucho o plástico, excepto para esquiar.
Partes de calzado por subpartida arancelaria	
6406200000	Suelas y tacones de caucho o plástico
6406901000	Plantillas
6406100000	Partes superiores de calzado excepto los contrafuertes y punteras duras.

Tabla 2 2 - Clasificación de productos por subpartida arancelaria

Fuente: Elaboración propia con información de (ACICAM, 2017-2019)

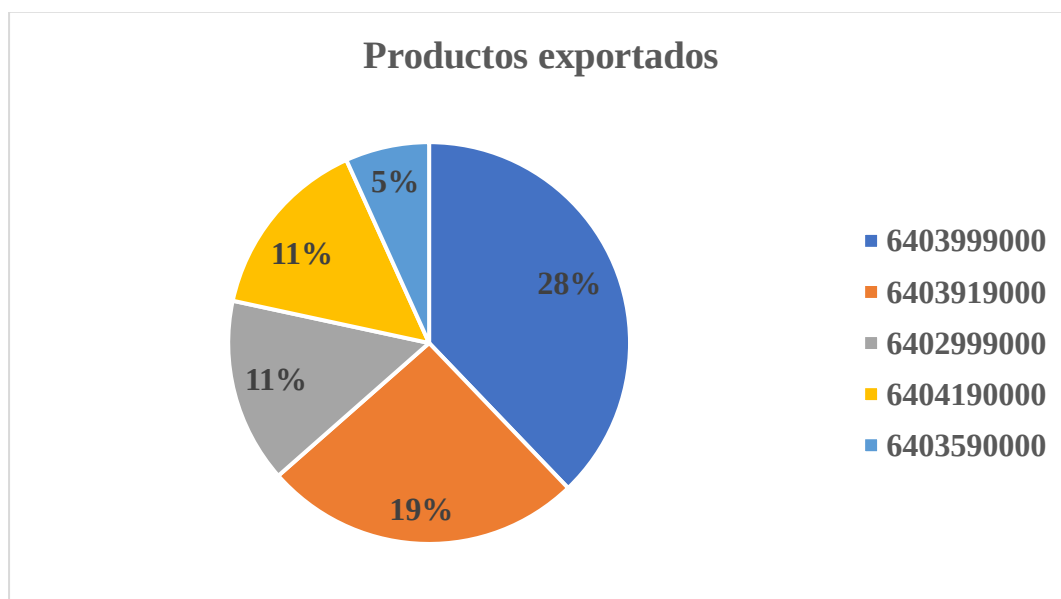
En los periodos 2017-2019 el total de exportaciones según las características y exportaciones de calzado por país destino fue de \$27'861.277 US\$FOB (Tabla 3) donde predomina el producto con el numero arancelario 6403999000 - Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo con un 28% (\$7'701.130 US\$FOB) de exportación (Gráfica 4).

Subpartida arancelaria	US \$ FOB
6403999000	\$ 7.701.130
6403919000	\$ 5.393.139
6402999000	\$ 3.113.276
6404190000	\$ 3.010.254
6403590000	\$ 1.282.612
6402190000	\$ 7.360.866
TOTAL	\$ 27.861.277

Tabla 3 3- Productos exportados según sus características físicas

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACICAM, 2017-2019)

Recalcando así estos resultados donde la variedad de producción de calzado del país es amplio y apetecido por el comercio exterior, las cifras demuestran que existe una participación que, aunque no sea la esperada son indicios para mejorar este camino de la visión internacional en el sector.



Gráfica 4- Productos exportados según su partida arancelaria

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACICAM, 2017-2019)

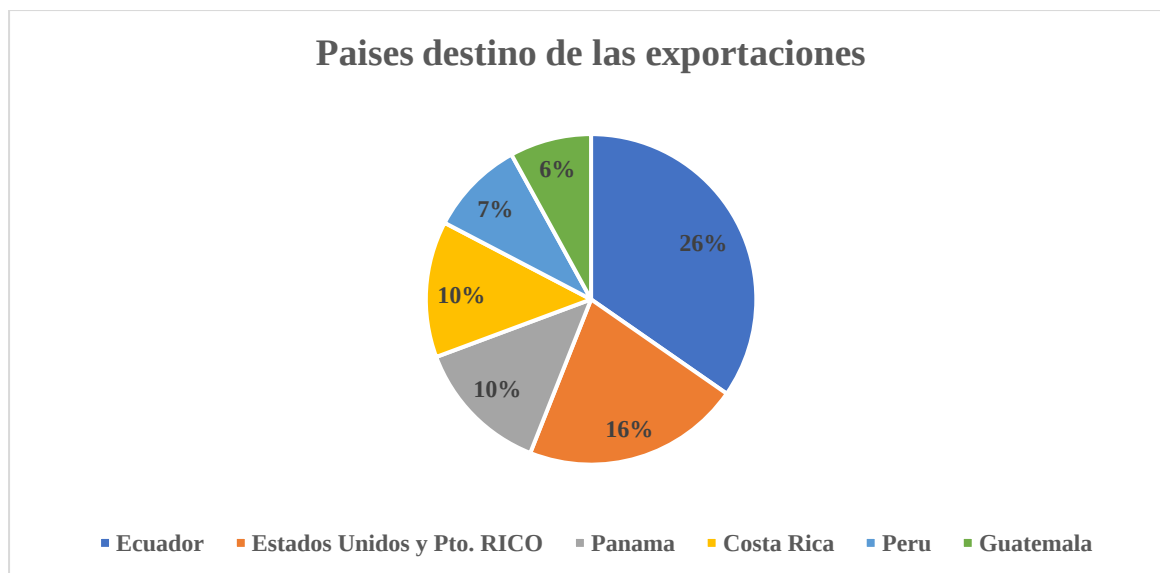
Los países destinos son Ecuador (28%), Estados Unidos (16%), Puerto Rico (16%), Panamá (10%), Costa Rica (10%), Perú (7%) y Guatemala (6%), siendo Ecuador el mayor importador de calzado colombiano con un 28% (Grafica 4) y como principal departamento origen de estas exportaciones se encuentra en Bogotá con un 33% (Grafica 5) vendiendo así \$9.165.385 US\$FOB en calzado para ese periodo. (ACICAM, 2017-2019)

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
TOTAL	\$ 20.860.005

Tabla 4 4 - Países destino de exportaciones de calzado colombiano

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACICAM, 2017-2019)

Ecuador es un importador grande del calzado de Colombia, ocupa un primer puesto en los principales destinos, entendiéndose así mismo que este país es un mercado objetivo y exponencial para el futuro del sector, según PROCOLOMBIA, el consumo de calzado en Ecuador incrementa en época escolar por lo que sus principales insumos son el calzado infantil. Ecuador prefiere el calzado colombiano por su diseño y calidad. (PROCOLOMBIA, Ecuador - Calzado e insumos para calzado, 2022)



Gráfica 5-Países destino de las exportaciones del calzado

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACICAM, 2017-2019)

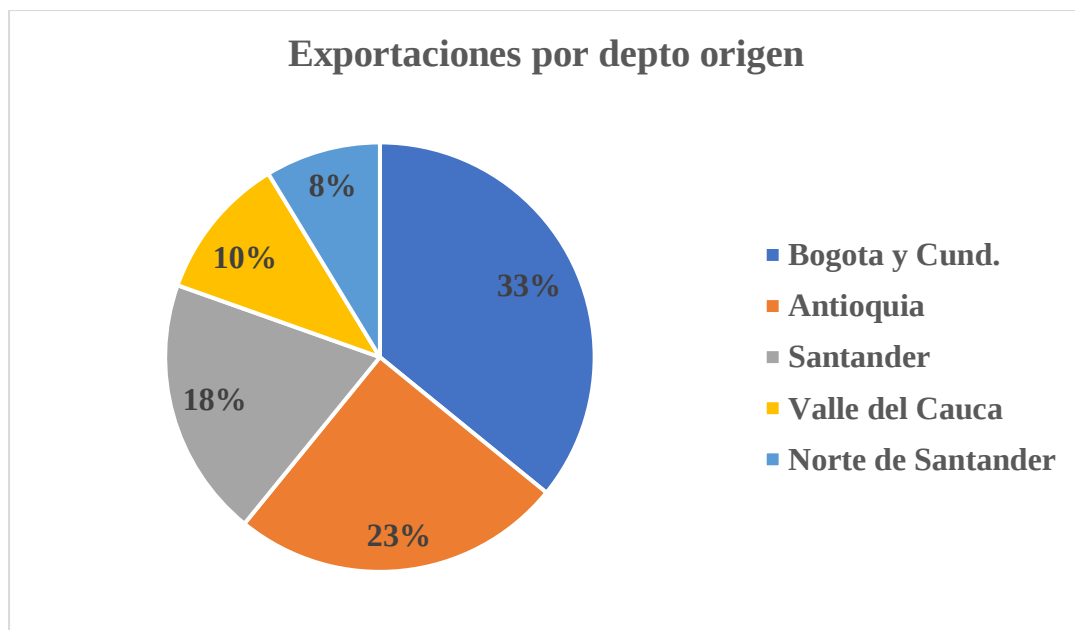
La producción nacional en calzado ocupa un mayor éxito en Bogotá puesto que el clúster del barrio Restrepo obtiene mejores ganancias por su crecimiento en el sector.

DEPTO	US \$ FOB
Bogota y Cund.	\$ 9.165.385
Antioquia	\$ 6.454.524
Santander	\$ 5.085.657
Valle del Cauca	\$ 2.644.493
Norte de Santander	\$ 2.313.980
Otros deptos	\$ 2.197.238
TOTAL	\$ 27.861.277

Tabla 55- Exportaciones de calzado por dpto. origen.

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACICAM, 2017-2019)

Cabe señalar que aunque Bogotá sea un principal exportador de calzado, se evidencia que hay una tendencia positiva en Antioquia siendo este un posible mercado objetivo para poder mejorar el mercado nacional del sector.



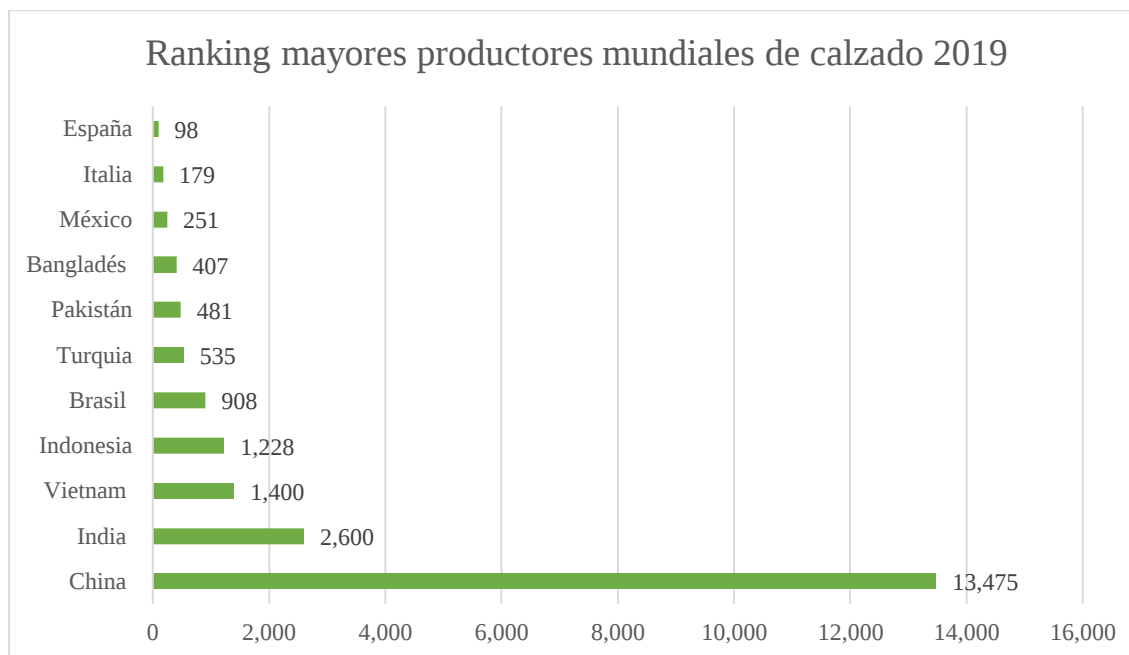
Gráfica 6-Exportaciones por departamento de origen

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACICAM, 2017-2019)

Sumado a esto, las exportaciones durante el 2021 cayeron a un 1% con diferencia al año 2020, en efecto, están por encima del primer trimestre del 2019 esto por ventas en el mercado exterior, conjuntamente Panamá demanda a Colombia por los impuestos que impone para el calzado según World Trade (Organization, 2019)

1.2 Competencia de la industria de calzado nacional e internacionalmente

Existe una gran competencia a nivel internacional, para identificar la competitividad de este sector se realizó un censo por la secretaria de Desarrollo Económico en el año 2014 donde se logró identificar que la mayor amenaza que tiene Colombia en este sector es China ya que cuenta con una participación en las importaciones de calzado con un 35% (Ramirez Naranjo, Tellez Molano , 2020)



Gráfica 7-Ranking mayores productores mundiales de calzado 2019

Fuente: Elaboración con datos de (Anuario, 2020)

Como se observa en la anterior gráfica se puede analizar que los países mencionados hacen parte de los 10 países con mayor producción frente al continente de América del sur y también cuentan con una gran participación de exportaciones de producción del calzado. Además, se puede observar una gran participación de dos países de América latina que serían Brasil y México, que producen más de lo que se consume, lo cual quiere decir que en el interior de estos países se vende su producción sin necesidad de sacar el producto a flote.

En cuanto a Colombia la producción de calzado ha sido inestable debido a las importaciones del país por el cambio del precio del mercado y por no ser un país de innovación con respecto al calzado, a diferencia de los países como China e Indonesia que se destacan por ser países donde mayor es su consumo y producción ya que cuenta con sobrepoblación, capacidad de máquinas inteligentes para producir el calzado en menor tiempo y destacándose por ser un calzado económico.

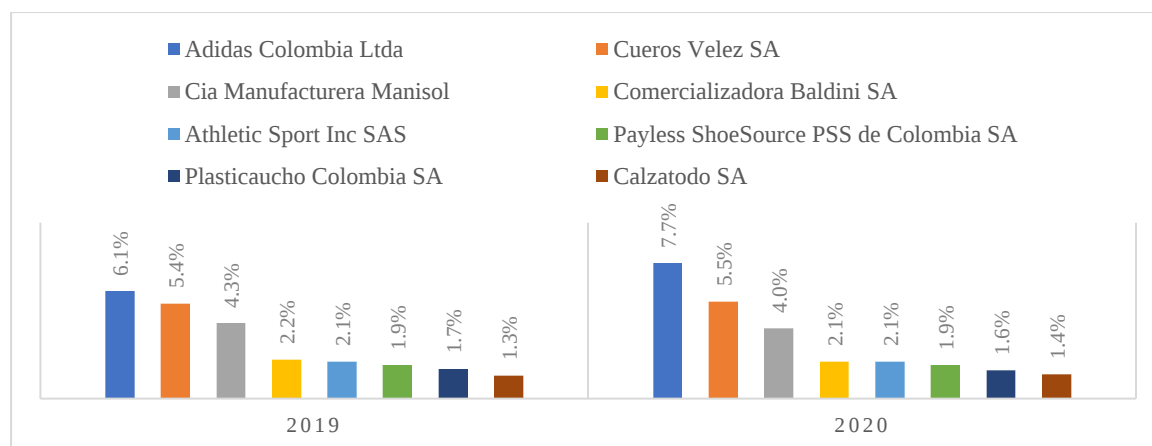
Por esta razón, países del primer mundo muestran poder adquisitivo y alto consumo ya que tienen una alta demanda, por eso estos países se convierte en modelos de seguir para así lograr ser

un país productor, como es el caso de Estados Unidos que importa demasiado calzado, pero lo hacen especialmente para el consumo interno.

Debe señalarse, que Colombia para el año 2019 demostró inclinación de los consumidores hacia el producto extranjero ya que, importo más de lo que se produjo en el país en este año mencionado, es por esto por lo que la competencia del mercado se ve afectada gracias a la venta informal del calzado extranjero a precio económico, para que esto mejore se debe moderar las ventas y vendedores de tal forma que queden en igualdad con el país. (Martínez Lasso, Mora Daza, 2021)

Se desea que en año 2023 el sector tenga un crecimiento de un 18,1% ya que actualmente en Colombia las ventas con mayor tendencia están en el calzado infantil posicionándose como el quinto paso a nivel de ventas de este calzado (Mata, 2019)

Se encuentra que a nivel nacional la competitividad en el mercado son las empresas Adidas con una participación en ventas del 7,7%, Cueros Vélez con un 5,5% y Cia Manufacturera Manisol con un 4,0%, teniendo en cuenta que estas son grandes empresas vemos que las pymes actualmente se dedican a un poco producción de un mercado que ellos pueden dominar, las adversidades que se les presenta en el camino no permiten aunque sean competitivos frente a las grandes empresas nacionales e internacionales, sin embargo con ayuda de varios acuerdos comerciales y con ayuda del gobierno este sector puede ver una luz verde para que tenga un mayor impacto y aprovechamiento ya que estas pymes son realmente importante para la economía y sobre todo su generación de empleo.



Gráfica 8-Competencia empresarial del calzado en Colombia

Fuente: Elaboración propia con datos de (ICEX, 2021)

Las pymes de este sector tienen que competir con muchas multinacionales en el mercado nacional, por consiguiente, es un sector muy competitivo y fragmentado.

	NIT	EMPRESA	US \$ FOB
1	805011074	Adidas Colombia Ltda.	\$ 29.835.919
2	830003583	Athletic Sport Inc S.A. S	\$ 10.001.054
3	890801339	Compañía Manufacturera Manisol S.A.	\$ 9.683.471
4	900868271	Decathlon Colombia S.A.S	\$ 7.718.117
5	900158685	Century Sports S.A. S	\$ 5.321.185

Tabla 6 6-Principales empresas importadoras de calzado

Fuente: Elaboración con información de (INEXMODA I. , 2019)

	NIT	EMPRESA	US \$ FOB
1	901132114	Grupo Modaplass S.A.S	\$ 867.625
2	901106317	Asics Colombia S.A. A	\$ 439.798
3	900291294	Industrias Saga de Colombia S.A.S	\$ 421.460
4	860079291	Gabriel Fonseca Y Cia S.En.C	\$ 355.163
5	800120681	Croydon Colombia S.A.S	\$ 333.059

Tabla 7 7- Principales empresas exportadoras de calzado

Fuente: Elaboración con información de (INEXMODA I. , 2019)

1.3 Factores para considerar en la internacionalización de la pyme en este sector

En el sector del calzado es muy importante entender que las expectativas de encontrar a las pymes interesadas en exportar no son muy alentadoras por todos los resto que han tenido que superar como industria, se reflejaría el miedo a un mercado desconocido, el miedo al fracaso es muy común en este tipo de procesos y más aun con la presión de que no existe el suficiente apoyo para arriesgarse, sin embargo el gobierno de Colombia poco a poco se ha dado cuenta del gran mercado que se tiene nacionalmente y se logra firmar un TLC como el de Estados Unidos que fomentan el crecimiento e impulso para esta visión exportadora.

Para lograr este paso es necesario tener este acompañamiento en las pymes ya que es responsabilidad de estas generar y estar dispuestos a los cambios, ver el entorno internacional como una alternativa para desenvolver las capacidades de producción y calidad que provee la industria. Encontrar y demostrar la viabilidad de la apertura de esta oportunidad permitirá la participación de las pymes para cumplir lo que se le exige en un mercado internacional buscando la eficiencia, efectividad y competitividad.

Tener clara la estrategia para reflejar un proceso es la clave del éxito exportador generando así un modelo de internacionalización apto y adecuado para las pymes de este sector ya que se desarrolla un desempeño en el mercado y una capacidad de exportar, esto enlazado a la inteligencia emocional ya que cualquier decisión que se tome tiene una influencia en su entorno.

En otras palabras, se puede decir que Colombia no es un país con altos costos de producción para invertir en máquinas inteligentes y mucho menos en dar una buena capacitación al personal ya que la inversión económica de estos es alta y el país no cuenta con esta disponibilidad, también se puede incluir que las Pymes no han desarrollado un enfoque más detallado para así crear marca y valor agregado al sector del calzado

No obstante, las Pymes logran entender y adaptar al consumidor llamando su atención con precios bajos, lanzamiento de nuevos productos, incluir ciertas marcas y negocios con estrategias para así llamar la atención, creando una conexión con los clientes, tratan de encontrar semejanza entre el mercado y el cliente ofreciendo así la importancia del consumo nacional, no dejando desaparecer el calzado nacional. (Pinzón, 2020)

Teniendo en cuenta la recopilación de la información se puede afirmar que este sector tiene una gran oportunidad en el mercado internacional como principal país y mercado objetivo Ecuador, donde se evidencia que este sector tiene mayor rentabilidad, interés y oportunidad de crecimiento allí, es por esta razón que se refleja la necesidad de un mayor asesoramiento para la seguridad de las pymes que estas vean la claridad y potencial que tienen de manera internacional. Siendo así una herramienta simple para los pequeños empresarios viendo sus errores y falencias, empezando por mejorar su entorno teniendo una visión clara, llevando a cabo un plan estructurado sobre el desarrollo del sector calzado, para ello se debe crear un modelo adaptable al cambio y a la innovación detectando las necesidades tanto del sector como del consumidor, comportamiento en las ventas, atrayendo el cliente hacia un producto totalmente distinto de lo común siendo así una

ventaja nacional porque se competiría por calidad, creatividad e implantación de estructura no por maquinas inteligentes.

Adicional a esto, es importante que las pymes del sector calzado lleguen a mercados internacionales y conozcan las oportunidades, beneficios, manejo y entorno internacional para así lograr un objetivo más claro en los empresarios de este sector, llevándolos a aumentar sus conocimientos y deseo de competir de manera interna y externa, capacitando a las empresarios, empleados de lo importante que es la evolución o crecimiento de este mercado internacional así siendo más rentable, ganando con un precio adecuado y así evitando una competencia de las empresas exteriores sino aumentando el consumo nacional.

Para finalizar se puede decir que es importante ver que Colombia es un país con calidad en el sector calzado, pero lamentablemente no ha podido aprovecha esto a su favor, ya que no se explota el potencial adecuado, pues esto puede cambiar si se le da un asesoramiento adecuado a los empresarios tanto del sector local como a nivel nacional incentivando un cambio absoluto, aprovechamiento de su producto y calidad, además centrándose en una constancia por que día a día se va evolucionando el mercado.

Capítulo 2 - Portafolio de servicios para las pymes del sector calzado con orientación internacional.

En el asesoramiento de una empresa se deben tener en cuenta puntos importantes para un información clara y contundente que se dará como medio de guía para que las pymes identifiquen como es el proceso de internacionalización y así generar confianza y seguridad para lograr el objetivo de exportar su producto.

Es importante que antes de brindar toda la información se evalúe la calidad del producto para así asegurar el proceso y mantener resultados positivos, esto se hace por medio de visitas empresariales, encuestas, la investigación de datos relacionados a las producción y venta del producto, teniendo esto en cuenta, se implementa también una ficha técnica enfocada en la apropiación del producto.

Con esta información verificada se procede a presentar el paso a paso de la guía para la exportación del calzado, para esto se ha de tener en cuenta las siguientes pautas:

- 2.1** Selección del mercado.
- 2.2** Estudio de mercado.
- 2.3** Especificación del producto con su partida arancelaria.
- 2.4** Selección de empresa con interés del producto.
- 2.5** Normativa de etiquetado.
- 2.6** Empaque y embalaje.
- 2.7** Costos de exportación.
- 2.8** Términos de negociación internacional INCOTERMS.
- 2.9** Documentación legal - Trámites de exportación y aduana para calzado.
- 2.10** Tramites de exportación.

En cuanto a una pyme es importante que esta asesoría genere confianza para poder eliminar las brechas, desconfianza y desinformación y vean una oportunidad de entender más su entorno para así generar un impacto y mayor crecimiento, junto a eso también las expectativas estarían en que la calidad y la producción del producto sea más reconocida y se brinde más apoyo para continuar explotando este sector de manera positiva.

2.1. Selección del mercado:

En la investigación de mercado se tomó en cuenta 4 países principales en la exportación de calzado colombiano, visto en el capítulo anterior los cuales fueron:

- Ecuador
- Estados Unidos
- Perú
- Costa Rica

Por medio de una matriz para la selección de mercado (Anexo A), se tuvo en cuenta diferentes variables económicas para así considerar y elegir el país con una mejor oportunidad comercial para el calzado colombiano detallando el paso a paso necesario y lo que se debe tener en cuenta para exportar a este país elegido.

2.2. Estudio de mercado:

Ecuador:

Con base en la información obtenida de la matriz e información de países que importan calzado de Colombia, se evidencia que el principal interés y atractivo del calzado colombiano para Ecuador es la calidad haciendo una diferencia con la competencia. (PROCOLOMBIA, Ecuador - Calzado e insumos para calzado, 2019)

Para el año 2021, Ecuador generó un impacto positivo en exportaciones puesto que hubo una caída del 1% en el primer trimestre del 2020 debido al Covid-19, y su aumento fue jalonado por las ventas a dicho país. (GODOY, 2021)

Por otra parte, la facilidad de hacer negocios, Ecuador se sitúa en el 129 de 190, esto debido a la inseguridad jurídica y las deficiencias del clima de negocios por su burocracia compleja y frenan el desarrollo del sector. (CESCE, INFORME RIESGO PAÍS ECUADOR , 2021)

La parte logística de Ecuador tiene un desempeño aceptable mas no excelente, ocupa el puesto 62 con un puntaje de 2,88 (De 1 a 5, donde 5 representa el mejor desempeño), esto es calificado por variables como la eficiencia aduanera (2,80), calidad de infraestructura (2,72), competitividad del transporte internacional de carga (2,75), competencia y calidad en los servicios logísticos (2,75), capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos (3,07) y puntualidad en el transporte de carga (3,19), teniendo en cuenta las anteriores variables y el total de puntaje

logísticamente tiene cosas a mejorar y se debe tener en consideración su resultado. (PROCOLOMBIA, Perfil logístico de exportación a Ecuador, 2022)

Adicional a esto, existen acuerdos comerciales entre Colombia y Ecuador identificados como CAN – Comunidad Andina. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (TURISMO, 2022) este acuerdo permite que los países miembros tengan mayor facilidad a la hora de entablar un comercio evitando obstáculos.

También se encuentra Mercosur, según el Ministerio de economía y Finanzas (finanzas, 2004), este acuerdo es el resultado de negociaciones entre la Comunidad Andina y Mercosur con el fin de la creación de una zona libre de comercio.

Estados Unidos:

El sector calzado en Estados Unidos tiene un crecimiento por parte de los consumidores ya que les llama la atención el calzado deportivo de este país, siendo así que este país tiene mucho a su favor empezando por el área tecnológica donde esto atrae más al consumidor y se aprovecha totalmente todos los recursos del país. (PROCOLOMBIA, Estados Unidos - Calzado e insumos para calzado, s.f.)

Estados Unidos cuenta con una logística donde se tiene un desempeño notable, ocupando el puesto 14 con un puntaje de 3,89 (De 1 a 5, donde 5 representa el mejor desempeño) con eficiencia Aduanera de 3,78 ocupado así el puesto número 10 ya que cuenta con 400 puertos, hablando un poco de calidad de la infraestructura de 4,05 en el puesto número 7, competitividad del transporte internacional de carga (3,51), competencia y calidad en los servicios logísticos (3,87) resaltando así que Estados Unidos cuenta con un sistema de inspección aduaneras que ahorra tiempo y es ágil a la hora de usar por lo que ahorra costos de inspección adicionales , capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos (4,08) y puntualidad en el transporte de carga (4,09), teniendo en cuenta las anteriores variables y el total de puntaje logísticamente tiene cosas a mejorar y se debe tener en consideración su resultado. (Procolombia, Perfil logístico de exportación a Estados Unidos, 2022).

Es importante destacar que Colombia y Estados Unidos tienen un acuerdo comercial para encontrar nuevos mercados y avanzar en la forma de negociar la productividad, tiempo y condiciones para un satisfactorio proceso de exportación, el TLC es un acuerdo que genera oportunidades para el país, ya que contribuye con empleo y beneficios para algunos sectores por medio de este se puede exportar productos y servicios, el objetivo de este TLC es quitar las barreras

arancelarias y no arancelarias para así tener acceso total del comercio y de allí a los bienes y servicios del país. (Ministerio de Comercio, s.f.)

Por ende, la información obtenida por medio de la matriz que se desarrolló es claro evidenciar que Estados Unidos cuenta con facilidad para hacer negocios ya que ocupa el puesto número 6 de 190 países que conforman esta especificación, también se puede observar que la corrupción de este país se ve afectada ya que no genera oportunidades, recursos y quizás tampoco se encuentre apoyo de algunas empresas a la hora de financiar.

Como se indica en la matriz los principales proveedores de las importaciones a Estados Unidos son: Vietnam 59,3% China 20,9% Indonesia 14,3% Camboya 2,2 % siendo Camboya en más bajo proveedor de estos países.

En cuanto al PIB, en el año 2021 creció un 5,7% después de que el Covid-19 produjera cambios de consumo, ahorro, caída de demanda de servicios en especial en el sector turismo y se viera afectado, en tercer trimestre del mismo año crece a un 7% obteniendo así una contribución al PIB del país. (Diplomática, 2022)

Perú:

Uno de los componentes más importantes por resaltar de Perú es que es el cuarto productor de calzado en Sudamérica, por detrás Brasil, Argentina y Colombia, ya que compiten con 70 marcas de las cuales 40 son de origen propio de este país (Molina Castillo, 2019)

Perú cuenta con una logística donde se tiene un desempeño no tan notable, ocupando el puesto 83 con un puntaje de 2,69 (De 1 a 5, donde 5 representa el mejor desempeño) con eficiencia Aduanera de 2,53 ocupado así el puesto número 86 ya que cuenta con 14 puertos lo cual es una desventaja, ya que Estados Unidos cuenta con 400 puertos, hablando un poco de calidad de la infraestructura de 2,28 en el puesto número 86, debe señalarse que cuenta con una infraestructura aeroportuaria por 211 pistas aéreas ubicadas en este país, competitividad del transporte internacional de carga (2,84), competencia y calidad en los servicios logísticos (2,42), capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos (3,45) y puntualidad en el transporte de carga (2,55). (PROCOLOMBIA, 2022)

Cabe resaltar que durante el Covid-19, Perú recibió un golpe extremadamente duro con respecto a la caída del PIB del 11% en 2020 pero la demanda se sumó especialmente en el sector exportador ya que esto produjo una elevación en el costo de las materias primas. Con respecto al 2021 la economía de este país se recuperó con constancia gracias a esto se vio el aumento del PIB

del 13,3% al año anterior, cabe resaltar que este PIB fue el mayor en todo Sudamérica ya que el Banco Central (BCRP) redujo sus intereses a largo plazo y adicional a esto redujo los costos de financiamiento. (CESCE, Informe riesgo del país Perú, 2022). A esto se agrega que Colombia y Perú tienen un acuerdo de protección recíproca de inversiones o acuerdos internacionales (TLC) donde se contribuye a estimular las actividades empresariales para un desarrollo de economía de los dos países y promover el desarrollo sostenible. (PERÚ, s.f.)

De acuerdo con la información obtenida de la matriz se puede observar que los principales proveedores de importación de Perú son: Vietnam 39,8% Indonesia 38% China 10,1% Brasil 6,3% analizando así que el país con mayor participación de proveedores es Vietnam.

Costa Rica:

El sector de calzado en Costa Rica es un mercado con mucho potencial ya que la principal importación en este país se debe al calzado para mujer y hombre, en cuanto al interés que tiene Costa Rica en el calzado de Colombia está basado a las tendencias internacionales en consideración de variables como lo es diseño, precio y calidad. (BOGOTÁ, s.f.)

Para el año 2021 Colombia participó con un 2 % en la importación de calzado en Costa Rica posicionándose en octavo lugar como proveedor para este país, siendo China nuevamente líder con un 34,9% de participación, evidenciando así la fuerte competencia que tiene Colombia.

Costa Rica está en el puesto 74 de 190 países en la variable de facilidad para hacer negocio, la razón de esto se debe a un reporte del Banco Mundial analizado por La Republica donde se evidencia que existe fracaso en la política, inestabilidad social, desempleo y crisis fiscales lo que presenta una dificultad en los negocios de este país. (republica, 2019)

La logística en Costa Rica tiene un desempeño aceptable, ocupa el puesto 73 con un puntaje de 2,79 (De 1 a 5, donde 5 representa el mejor desempeño), esto es calificado por variables como la eficiencia aduanera (2,63), calidad de infraestructura (2,49), competitividad del transporte internacional de carga (2,78), competencia y calidad en los servicios logísticos (2,70), capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos (2,96) y puntualidad en el transporte de carga (3,16), teniendo en cuenta las anteriores variables y el total de puntaje logísticamente es un factor atractivo y considerable en torno a una exportación (Procolombia, PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA, 2022).

Colombia y Costa Rica tienen una fuerza comercial favorable puesto que en el año 2013 se firmó un acuerdo TLC (Tratado de Libre Comercio), según el Ministerio de economía y Finanzas

(COMERCIO, TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA, s.f.)

“el acuerdo con Costa Rica es un paso fundamental y natural en la consolidación de las relaciones comerciales con Centroamérica” y además se expresó que este acuerdo “da acceso preferencial, en especial, a las manufacturas colombianas que hoy compiten en desventaja frente a terceros países, en uno de los mercados más atractivos de la región.”

Concluyendo así la selección y estudio de mercado con apoyo de la matriz, el país con un mejor enfoque de manera internacional y mayor oportunidad para la exportación del calzado colombiano es Costa Rica, esto por los acuerdos comerciales que tienen Colombia y Costa Rica brindan excelentes oportunidades de exportación, el crecimiento del calzado en Colombia va en auge y la participación de las importaciones de Costa Rica gestiona a que el calzado tiene un gran valor comercial allá. Por consiguiente, se le dará a conocer a la pyme lo que debe saber para exportar sus productos en Costa Rica.

2.3. Especificación del producto con su partida arancelaria.

En este caso se tomará un ejemplo práctico con el producto 640411 el cual es el calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil, como se muestra en la siguiente ilustración:



Ilustración 1– Calzado deportivo

Fuente: (Calzadodelgamo, s.f.)

2.4. Selección de empresa con interés del producto.

Se escogió la empresa Calzado Red Shoes de Costa Rica S.A., puesto que es una empresa grande en la importación de calzado en Costa Rica, lo cual brindaría una gran oportunidad de entrar al mercado y el interés de esta empresa por el producto colombiano, esta empresa importa sobre todo calzado para dama de la partida arancelaria No. 6404110000, su principal proveedor es China. (Seair, 2018). Las importaciones para el año 2017 oscilaron en un total de US\$ 287,631 dólares. (Veritrade, 2017).

Una empresa altamente competitiva en el mercado generando así el interés del producto colombiano frente a su competencia, incursionando así en nuevos mercados con excelentes oportunidades.

2.5. Normatividad

El calzado para ser exportado según la Cámara de Comercio de Bogotá debe cumplir con un reglamento de etiquetado obligatorio con especificaciones detalladas, ya que esta información no puede ser falsa o engañosa puesto que se puede generar una falsa perspectiva respecto al origen del producto. La Cámara de Comercio de Bogotá indica que la norma de etiquetado es en base al “Reglamento técnico Centro Americano RTCA 61.01.03:12 para el calzado y sus partes” verificado por el Ministerio de economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC). (Bogotá, s.f.).

Según la Resolución No. 311-2013 (COMIECO-LXV) (Chico, s.f.) en el ítem 4 con título “Principios Generales del Etiquetado” se especifica las siguientes características para tener en cuenta:

4. PRINCIPIOS GENERALES DEL ETIQUETADO	
4.1	El etiquetado debe estar marcado, impreso, cosido, o pegado en el calzado
4.2	Los datos que deben aparecer en la etiqueta tienen que visibles y fáciles de leer para la comprensión del consumidor.
4.3	La información deberá ser colocada previo a la puesta en el mercado a la venta del consumidor.
4.4	Cuando el etiquetado no esté en su idioma original se añade otra etiqueta que contenga la información en el idioma original.
4.5	La información que se requiere puede estar en una o más etiquetas, sean las mismas aplicadas por el fabricante o importador.
4.6	Para presentar la información de la etiqueta se debe tener en cuenta los caracteres de espacios y letras.
4.7	Debe existir un contraste entre el texto y el fondo asegurando además que este texto no se borre.



Fuente: (Serma.net, 2019)

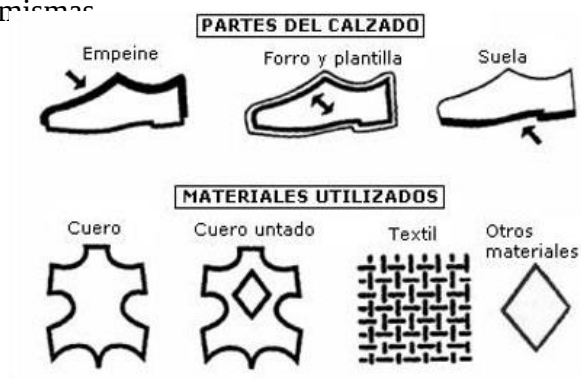
Ilustración 2-Principios generales del etiquetado

Tabla 8 8 – Principios generales del etiquetado

Fuente: Elaboración propia basada en la información obtenida por la Resolución No. 311-2013 (COMIECO-LXV) (Chico, s.f.)

En el ítem 5 con título “Etiquetado Obligatorio” se especifica las características para tener en cuenta en que la información del material y tipo de calzado sean detalladas lo cual facilitara mejor la mercancía en su empaque, estas características son:

5. ETIQUETADO OBLIGATORIO	
5.1	En la etiqueta del calzado debe aparecer la siguiente información según sea aplicable:
	a. País de Origen.
	b. Nombre y dirección.
	b.1. Datos del fabricante o distribuidor nacional b.2. Datos del importador
Nota:	Esta información puede aparecer en el empaque
5.2.	Información sobre los materiales de las partes del calzado
	identificación de las partes y materiales, utilizando la identificación textual de las mismas



*Fuente: (Chico, s.f.)
Ilustración 3-Etiquetado Obligatorio*

Tabla 99 – Etiquetado Obligatorio

Fuente: Elaboración propia basada en la información obtenida por la Resolución No. 311-2013 (COMIECO-LXV) (Chico, s.f.)

2.6. Empaque y embalaje:

El empaque del calzado es en cajas de cartón con las siguientes dimensiones:

DIMENSIONES	
LARGO (mts)	0,31
ANCHO (mts)	0,17
ALTO (mts)	0,10
VOLUMEN (mts3)	0,005

Tabla 1010– Referencia dimensiones del empaque del calzado



Ilustración 4-Dimensiones

Fuente: Esteban Cuevas (clubdeescritura, s.f.)

Se tiene en cuenta que las dimensiones de la caja varían según el tipo de calzado a comercializar.

Información del producto	
CALZADO DEPORTIVO	
Partida	640411
Arancelaria	Calzado
Nombre del producto	deportivo
Valor por Unidad	\$ 104.900 ¹
Unidades Comercializadas	1000 cajas de pares de zapato
Empaque	Micro-craft
Dimensiones	0,31 x 0,17 x 0,10 mts

Tabla 11 11- Información del producto

Fuente: Elaboración propia

En el empaque y embalaje es muy importante calcular la cantidad de cajas que ira en el container, la dimensión del container elegido, numero de pallets y así también calcular su peso ya que todas estas variables influirán en los costos, en este caso se escogió un avión Boeing 767 con una capacidad de carga de 67.100 kg, dentro de este avión caben 29 palets, los europalets escogidos

¹ Valor tomado de Calzado el gamo en referencia a ilustración 1.

para el embalaje de la carga tienen una medida de (800mm x 1200mm) (Flapper, s.f.); por la cantidad de cajas a exportar se escogen 10 europaltes para la exportación del calzado.

Caja calzado deportivo	
Unidad comercial	1
Numero de cajas	1000
Unidades totales	1000
Peso del producto kg	0,3
Peso de la U.C. kg	0,3
Peso total kg	300

Tabla 12 12– Información Comercial

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos datos, se elabora una matriz con la información del envío, teniendo en cuenta peso, cantidad y lugar de destino.

INFORMACIÓN DE ENVÍO	
Origen	Colombia – Bogotá
Destino	Costa Rica-San José (SJO)
Peso neto	305,27 kg
Peso Bruto	605,27 kg
Volumen Total	5,27 mts ³
Unidades comerciales	1000 cajas
Unidad de carga	10 pallets
Unidad por pallet	100

Tabla 13 13 – Información del envío

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información anterior, se estipula que en la organización de las cajas estipuladas por pallet que son 100, se ubiquen de manera entrelazada (ilustración 3), puesto que esto genera un mayor aprovechamiento del espacio y menor riesgo de daño, junto a esto se

recomienda para una mayor seguridad que una vez las cajas estén posicionadas se enrolle por medio de un fleje para sujetar la carga. (MECALUX, s.f.)



Ilustración 5-Carga Unitarizada y paletizada

Fuente: (MECALUX, s.f.)

Se debe incluir además elementos informativos estipulados según la Cámara de Comercio de Bogotá donde especifica que el empaque debe tener visiblemente lo que es el código de barras, logotipo de la empresa, referencias, país de origen, datos del productor, un pictograma de manejo, indicación de peso, destinatario y puerto de entrada.

2.7. Costos

Los costos en el momento de una exportación son los más importantes a tener en cuenta, sus variables permiten que el exportador tenga una guía de cuanto debe ser su inversión. En este caso se simulan los costos puesto que para ofrecer costos reales es necesario tener datos de producción de una empresa.

En la siguiente tabla, se evidencian los costos del empaque y el embalaje, estos costos permiten identificar el valor total de la mercancía teniendo en cuenta que será una carga paletizada.

EMPAQUE – Caja		EMBALAJE	
Precio	\$ 3.000	Palet Semifuerte (120x80cm) x10	\$ 674.265
Dimensiones	0,31x0,17x0,10	Stretch Film (100cmx500m) x3	\$ 167.000
Numero de cajas	1000	Dia de trabajo	\$ 100.000
	\$ 3.000.000	Hora de alquiler (2h)	\$ 100.000
			\$ 1.041.265

Tabla 14 14 – Empaque y Embalaje

Fuente: Elaboración propia

Los costos de la documentación se tienen en cuenta dependiendo del producto a exportar, a continuación, la Tabla 14 evidencia a la base de precios en cuanto a los documentos tenidos en cuenta durante el proceso para lograr exportar el calzado.

Documentación exportación	
Mínimo de operación	\$ 300.000
Papelería, partes y comunicaciones	\$ 90.000
Elaboración declaración de exportación	\$ 20.000
Declaración de exportación	\$ 20.000
Archivos	\$ 50.000
Gastos en puerto	\$ 60.000
Radicación de documentos en ministerio	\$ 200.000
Sistema informático aduanero	\$ 35.000
Elaboración y radicación criterios de origen	\$ 200.000
Certificados de origen	\$ 80.000
Recargo x descargue directo	\$ 190.000
Clasificación arancelaria (por posición)	\$ 50.000
Elaboración registro de exportación	\$ 300.000
	\$ 1.595.000

Tabla 15 15 – Documentos de exportación

Fuente: Elaboración propia basada en las Tarifas de JUNIOR ADUANAS para Importación / Exportación. (Aduanas, s.f.)

Con los costos anteriores obtenidos, se logra calcular los costos de exportación del calzado con un flete aéreo, estos precios son realizados a manera de simulación para calcular la aproximación de los costos necesarios para una pyme.

El coste del flete aéreo se obtuvo a la tarifa que ofrece el servicio de transporte UPS del año 2022 para Colombia, donde el precio del kg equivale a 18,55 USD. (UPS, Guía de Tarifas Y Servicios, 2022)

	COP	USD	TRM
1000 pares de tenis (valor comercial c/u \$104.900)	\$ 104.900.000,00	\$ 22.623,21	4.636,83 ²
Empaque	\$ 3.000.000,00	\$ 646,99	
Embalaje	\$ 1.041.265,00	\$ 224,56	
Valor EX-Work	\$ 108.941.265,00	\$ 23.494,77	
Documentos	\$ 1.595.000,00	\$ 343,99	
Transporte local	\$ 850.000,00	\$ 183,31	
Seguro	\$ 329.374,88	\$ 71,03	
Valor FOB	\$ 111.715.639,88	\$ 24.093,11	
Int. Transporte	\$ 52.061.207,45	\$ 11.227,76	
Seguro Internacional	\$ 3.542.134,28	\$ 763,91	
Valor CIP	\$ 167.318.981,61	\$ 36.084,78	

Tabla 1616 – Simulación de costos

Fuente: Elaboración propia con base en la simulación de costos de PROCOLOMBIA.

2.8. Selección de termino de negociación internacional INCOTERM

Se escoge el Incoterm CIP porque el vendedor es responsable de la entrega de las mercancías al lugar de destino, también responde por el coste del transporte y términos de seguro. A diferencia de otros incoterms este cuenta con un seguro que es a beneficio del comprador por que la mercancía no está excepta de que pase cualquier cosa, la función de este seguro es cubrir la posibilidad del daño o pérdida de lo exportado en el transcurso de su traslado, este término CIP en español significa “Transporte y Seguro Pagado Hasta”. A la hora de una negociación los términos

² TRM 17 de octubre, 2022.

tienen que ser estipulados para asignar el lugar de destino para que el vendedor contrate el transporte. (CIP I. 2., 2020)

Características del Incoterm CIP

- El vendedor paga el transporte principal.
- El comerciante es el encargado del seguro, pero el cliente asume los riesgos
- El vendedor no corre tantos riesgos

Tipo de Carga: Cualquier tipo de carga; general (Se transportan cantidades pequeñas, se transportan y almacenan juntas, la preparación de esta carga evita un saqueo, daños y pérdidas de mercancía, son mezcladas con otras mercancías para estar en un mismo bulto) (beetrack, s.f.) , completa (Carga con seguridad, eficacia, rapidez y seguimiento en el envío, solo se manipula con una persona) y grupaje

(Menor costo a la hora de transportar ya que comparte el espacio con varias mercancías) (Transporte de carga: Completa o grupaje, 2022)

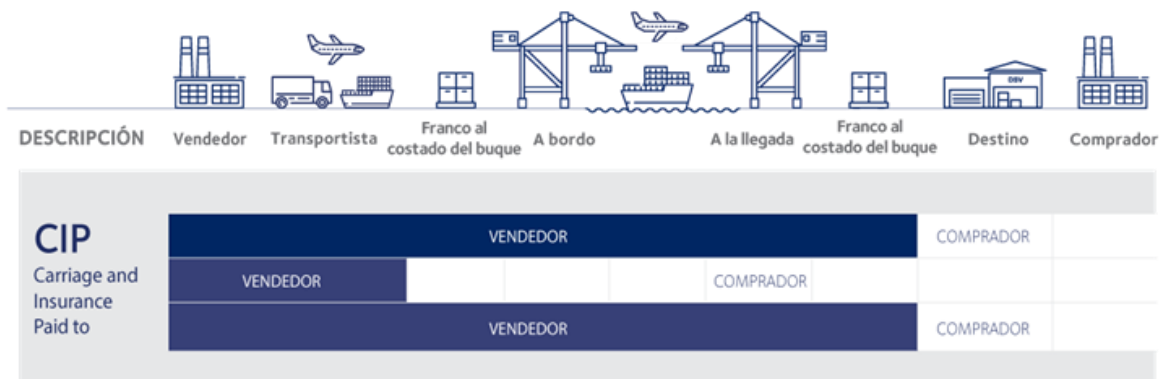


Ilustración 6-Incoterm CIP

Fuente: (CIP – Carrier and Insurance Paid To – Transporte y Seguro pagados hasta (+lugar de entrega acordado), 2020)

Tipo de transporte: Transporte terrestre, aéreo, ferroviario y marítimo (INSEROCA, 2021)

- **Grupo C:** Transporte pagado por el vendedor, pero no se asume los riesgos ocurridos después del embarque y despacho, ya que ninguna de la parte asume extravío o daño ya que esto puede ocurrir mientras que la mercancía está siendo transportada. (TRANSEOP, 2020)

Lugar de entrega: Se entrega la mercancía en el lugar acordado. Una vez implementado este Incoterm, se determinan los documentos de transporte tales como:

CRM (Carta de Porte Terrestre): Este documento refleja las condiciones del transporte de las mercancías por vía terrestre. (EXPORTADOR, 2018)

CIM (Carta de Porte por Ferrocarril): Es un documento de transporte por medio férreo, el cual determina si la mercancía puede ser transportada por vía férrea para poder emitir si es por vagón o contenedor. (Internacional, s.f.)

B/L (Bill of Lading): Este documento sirve para evidenciar un contrato de transporte de naviera, es emitido por la naviera para que la mercancía sea transportada al puerto de destino acordado entre el vendedor y comprador, cabe resaltar que este envío se realiza por vía marítima internacional y está regulado por Reglas Hamburgo de 1978. (Logisber, s.f.)

AWB (Air Waybill o Carta de porte aéreo): Es un convenio de transporte aéreo el cual determina las condiciones de transporte de entrega al lugar acordado, además la mercancía será entregada en físico a la persona que aparece como destinatario en el contrato AWB. (LOGISBER, s.f.)

Términos de documentación transporte con el INCOTERM CIP

Contratación principal o directa:	Con el vendedor
Contratación de seguro de transporte:	El comprador debe figurar en el seguro (Clausula A del Institute Cargo Clauses) la cual tiene cobertura de seguro marítimo más amplia.
Despacho de exportación:	Comerciante
Despacho de importación:	Cliente

Tabla 17 17 - Términos de documentación para el transporte con el INCOTERM CIP

Fuente: Elaboración propia en base a la información del Diario del Exportador (CIP, 2020)

2.9. Documentación legal

La factura comercial es un documento de exportación e importación el cual se presenta a las autoridades aduaneras para así verificar el impuesto y derechos de aduana (UPS, ¿Qué es una Factura comercial?, s.f.), contenida a continuación:

1. Fecha y número de expedición
2. Datos generales de la empresa
3. Código de exportador
4. Información del vendedor
5. Información del comprador
6. Valores en dólares FOB
7. Los descuentos no deben afectar el valor FOB y no se debe mezclar mercancías con y sin valor comercial.
8. Condiciones de pago Código Swift (es un formato por el cual se obtienen códigos para identificar un negocio) e información bancaria
9. Término de negociación (RODRIGUEZ, s.f.)

Además, se debe elaborar un certificado de origen donde se verifique la certificación de la mercancía para poder ser exportado, especialmente en este caso necesario en Costa Rica. (jurídica, 2022). Por esto se tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- Insumos que fueron utilizados durante el desarrollo del calzado colombiano.
- Declaración del origen de la mercancía autorizada por la DIAN. (Bogotá, s.f.)

2.10. Tramites de Exportación

Para recibir la autorización de embarque del producto en este caso de calzado, se debe cumplir con permisos y autorizaciones antes del embarque. Todo trámite se presenta ante el SIVUCE: oficinas centrales o cualquiera de las Ventanillas Descentralizadas: (RODRIGUEZ, s.f.)

Tipos de permisos y autorizaciones:

A. Logísticos

- Reserva del espacio que se desea utilizar en la aerolínea con la que se desea exportar.
- Entrega de mercancías en el aeropuerto.
- Solicitud de autorización del aeropuerto.
- Planilla de traslado
- Factura comercial.

B. Transporte

- Autorización del ingreso del transporte local hacia el aeropuerto.
- Inspección de la DIAN

Debe ser formalizado ante la plataforma de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) con firma, sello y huella del representante legal.

C. Inspecciones

- Inspección con un funcionario de la Policía Antinarcóticos en caso de ser seleccionados para inspección física. (BOGOTÁ, s.f.)

D. Rutas internacionales Costa Rica

- **Transporte marítimo**

Puerto Limón: Ubicado estratégicamente a 160 kilómetros de san José, Capital de Costa Rica.

Puerto de San José: Es la capital y centro de los negocios de Costa Rica, cuenta con infraestructuras de comunicación, incluyendo ferrocarril y transporte aéreo (iContainers, 2022)

- **Transporte aéreo**

Costa Rica posee 151 aeropuertos con conexión en Colombia por Aeropuerto Internacional El Dorado hacia el aeropuerto ubicado en San José en Costa Rica. (BOGOTÁ, s.f.)

Estos trámites son importantes y sobre todo el elegir el transporte más adecuado y económico para la exportación del calzado desde Colombia hasta Costa Rica, las rutas internacionales mencionadas antes son las opciones que una pyme puede tener y depende completamente de su elección, sin embargo, el transporte elegido durante el proceso de investigación y evidenciado en la tabla de costos es el transporte aéreo ya que el punto origen de partida de la mercancía está ubicada en la zona del Restrepo en Bogotá, partiría de ahí hasta el Aeropuerto El Dorado, puesto que allí opera la terminal de carga aérea UPS con una duración de 1 a 3 días para llegar a su destino. (UPS, Guía de Tarifas Y Servicios, 2022)

2.11. Documentación de los medios de pago

Para recibir el pago de la exportación del calzado se encuentran documentos para establecer las condiciones como lo es el cumplimiento del pago. Estos son los medios de pagos usados frecuentemente:

- Carta de crédito de exportación
- Transporte internacional (bill of lading, air waybill, carta de porte).
- Declaración de exportación (DEX)

-Factura comercial: Documento de transporte marítimo, este documento es legal emitido por el exportador al importador durante el intercambio de mercancías (FACTURA COMERCIAL , 2019)

– Declaración de cambio por exportación de bienes: Es un documento por lo que una persona natural o jurídica reside en un país y está autorizada a informar al Banco de la República en intercambio de mercancías. (BANCOLDEX, s.f.)

Capítulo 3 – Modelo de internacionalización para pymes del sector calzado en Bogotá.

Durante el estudio e investigación de la industria del calzado colombiano en pymes, el modelo CAGE es un modelo exitoso y de gran utilidad para asegurar la internacionalización de una empresa; propuesto por Pankaj Ghemawat, este modelo tiene como objetivo esclarecer las diferencias que una empresa podría enfrentar, estas diferencias se miden en las siguientes variables que pueden crear diferencia entre el país de origen y el país de destino (WorkPlaces, 2022):

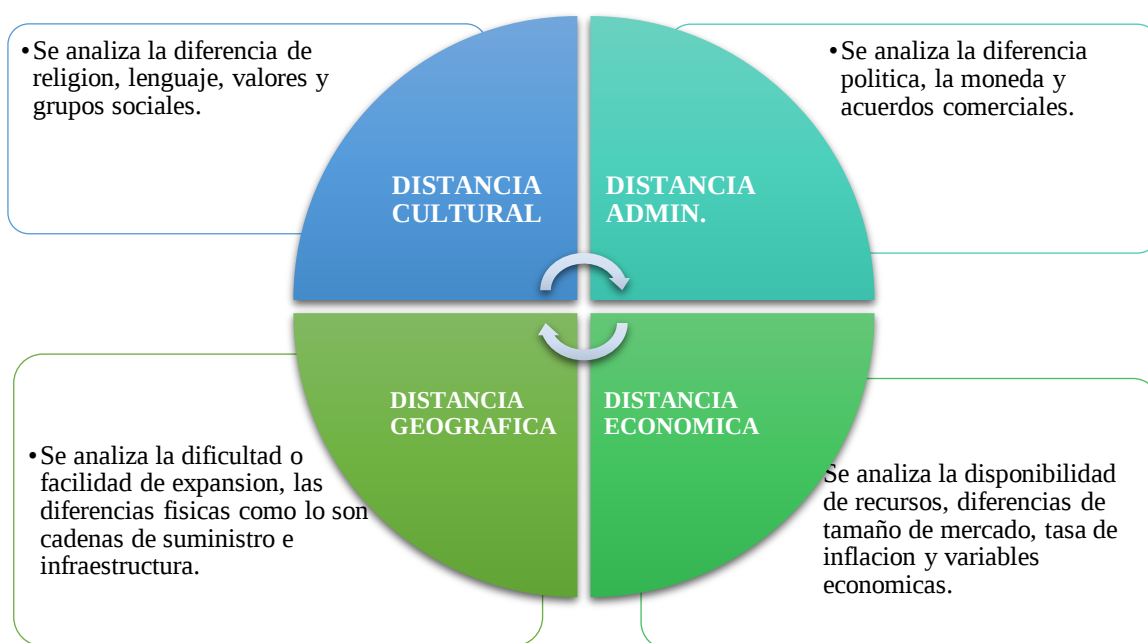


Ilustración 7-MODELO CAGE

Fuente: Elaboración propia con base a la información de First WorkPlaces. (WorkPlaces, 2022)

Este modelo se acopla de una gran manera en la exportación del calzado sobre todo en las pymes que son las entidades que más dificultades poseen para lograr este objetivo internacional, al entender estos factores se brinda una mayor protección para invertir e impulsar a las pymes a la exportación de su producto como lo es el calzado, un sector y mercado con gran potencia en el exterior.

Para entender un poco más este modelo de internacionalización es importante analizar los cuatro componentes:

- **Distancia cultural:** En cuanto a la religión Costa Rica cuenta con 92% sobre el cristianismo (el cual se puede denominar como: católicos, ortodoxos, protestantes y movimiento Pentecostal) a diferencia de Colombia con un 90% ya que es la religión que más predomina en estos países, por otro lado, hablando un poco del lenguaje, la lengua oficial de estos países es el español ya que cómo se sabe predomina en 21 países y es hablando en 13 países como su lengua de origen o lengua materna (Datos Mundial , s.f.) .

- **Distancia Administrativa:** Sistema institucional de Costa Rica y Colombia, como por ejemplo el marco legal el cual dice que la Constitución Política de Costa Rica es la ley suprema de la República de este país (Marco legal Costa Rica , s.f.) al igual que en Colombia que se rige por la Constitución de 1991 y marco democrático que reconoce los derechos fundamentales (SISTEMA LEGAL COLOMBIANO, s.f.), el dinero de Costa Rica es el colón costarricense (CRC) el símbolo de esta es la letra C, la primera moneda usada fue en 1839 y se fundó en el Banco Nacional en 1858 (Remitly, 2022).

Resaltando así, los sistemas políticos, Colombia es un sistema organizado de república unitaria, descentralizada porque este se divide para fines administrativos en departamentos, municipios y territorios indígenas (Género, s.f.) y Costa Rica es un país unitario que se divide en 7 provincias y 470 distritos (Género, Observatorio de Igualdad de, s.f.).

Por otro lado, se habla de las hostilidades políticas especialmente Colombia cuenta con grupos armados los cuales son parte de conflicto interno de este país (Pappier, 2020); es importante incluir el acuerdo comercial entre estos países el tratado de libre comercio entre Colombia y Costa Rica aun cuenta en vigencia, este acuerdo se desarrolla para facilitar el intercambio de mercancía de ambos países también reducir barreras no arancelarias de las exportaciones en mercados de América Central también resaltando que Costa Rica es un aliado con una economía activa y llamativa, en cuanto a Colombia se puede profundizar presencia de empresas o entidades en el país de Costa Rica, siendo así un beneficio para este país en materias industriales y así atraer mucho más a un consumidor tanto de ese país o a nivel internacional produciendo alianzas o convenios con empresas de los dos países acordados, en concreto este acuerdo comercial cuenta con 22 capítulos empezando con un preámbulo y terminando con disposiciones finales.. (COMERCIO, TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA, s.f.)

- **Distancia Geográfica:** En cuanto al clima Costa Rica cuenta con un clima tropical y subtropical esto quiere decir que predomina zonas templadas o clima cálido, cuenta con temporada

de lluvia especialmente de mayo a noviembre (RICA, s.f.) y Colombia también cuenta con un clima cálido, medio o templado y frío las montañas son las principales de determinar el clima en cada región de este país. (CLIMA EN COLOMBIA, s.f.)

- **Distancia Económica:** Costa Rica tiene una población de 5.180.000 personas y tiene una densidad de de población de 101 habitantes por km², se recuperó con un PIB del 7,8% en 2021, cuenta con economía vulnerable ya que tienen condiciones de financiamiento más estrictas (mundial, s.f.), mientras que en Colombia el sector primario reprendería un 14,1% y el PIB creció un 12,6% en el segundo trimestre del 2022 por lo cual la economía está en plena recuperación (PAÍS, 2022)

Además de esto Colombia posee variedad de recursos como recursos renovables, recursos no renovables, recursos híbridos, recurso de animales y plantas destacando que Colombia tiene una enorme pluralidad de aves y orquídeas, además el segundo en variedad de plantas, anfibios, mariposas y para finalizar, recursos minerales como por ejemplo: esmeralda, cobre, oro, hierro, gas natural, carbón, petróleo, es el noveno más grande producto de níquel a grado universal y el segundo más grande productor de ferroníquel (Sostenible, s.f.), Costa Rica posee suelo, zonas silvestres, recursos hídricos y minerales es considerado como un territorio con enorme variedad de seres vivos. (Cajal, s.f.)

Colombia y Costa Rica son países con similares distancias culturales ya que cómo se observa cuenta con la misma constancia de religiones y preservar sus raíces, es importante resaltar que los dos países cuentan con grandes recursos naturales por resaltar, ya que son países con gran variedad y diversidad de naturaleza. En resumen Colombia y Costa Rica en términos de distancia administrativa conservan una relación por medio del acuerdo de libre comercio ya que Costa Rica es una de las grandes economías activas de América Latina, por ende, estos dos países tienen un apoyo mutuo donde se profundiza así la relación bilateral de los países y sus acuerdos comerciales.

Las pymes con este modelo podrán evidenciar con mayor facilidad sus falencias para así trabajar en pro de la exportación de su producto. También es importante destacar que este modelo ayuda también la identificación de la competitividad en el mercado para así desarrollar estrategias más sólidas reduciendo estas distancias. Este modelo fue implementado durante el desarrollo de la investigación.

Conclusiones

Lo primero a tener en cuenta es que América Latina en especial Colombia sea una economía más activa, para esto se brinda un consultorio donde ayude a las pymes a impulsarse, crecer como empresa y que sus empresarios estén dispuestos a un cambio de innovación, pues ya cómo se sabe el miedo al cambio es inevitable pero tiene que ser necesario para que estas empresas crezcan tanto a nivel local como global.

Sumado a esto la función auténtica que se le ofrece al consumidor o empresario es un estudio de mercado donde se vea la opción o país más viable para un proceso de exportación donde se le dará por parte del consultorio un presupuesto de inversión, estudio de exportación y ya mencionado el valor agregado de un estudio de mercado segmentando hacia los clientes a bordo ,analizando comportamiento y tendencias del mercado final.

Por otra parte, es importante afianzar los conocimientos y impulsarse a nuevos mercados donde se descubrirán más entornos económicos y sociales a un entorno internacionalmente atractivo, además, es importante que el empresario se haga reconocer a nivel internacional y genere más oportunidades de mercado atrayendo compradores futuros guiados a su producto, lo importante de hacer conocer la empresa es atraer a consumidores exteriores e innovar cada día su producto ,para así ser una empresa constantemente llamativa.

En conclusión , los Colombianos tienen tener la oportunidad de participar e impulsar sus productos o empresas a nuevos mercados, también en el sector calzado colombiano motivar a las personas a un trabajo digno evitando así que se genere una resignacion a los retos que genera el abrirse a un nuevo mercado, además de esto, ofrecer a las empresas exteriores la eliminación de las barreras que no permite este crecimiento y crear mas pymes competidoras y sea un producto reconocido por su calidad.

Referencias

- Dini , Stumpo, M. S. (2020). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- ACICAM. (2017-2019). Obtenido de ACICAM : <https://acicam.org/exportaciones-publico/>
- ACICAM, E. (2017-2019). Obtenido de <https://acicam.org/exportaciones-publico/>
- Aduanas, A. d. (s.f.). Obtenido de <https://junioraduanas.com/herramientas-de-consulta/tarifas>
- AmericaEconomia. (15 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/amp/por-que-la-consultoria-es-una-pieza-clave-en-la-gestion-empresarial-2654346737>
- Ángel, F. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos*. Obtenido de Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>
- Anuario. (11 de 08 de 2020). *Ranking mayores productores mundiales de calzado 2019 (mill. pares)*. Obtenido de Ranking mayores productores mundiales de calzado 2019 (mill. pares): <http://revistadelcalzado.com/anuario-dsector-mundial-calzado-2019/>
- BANCOLDEX. (s.f.). *Declaración de cambios*. Obtenido de Declaración de cambios: <https://www.bancoldex.com/es/glosario/declaracion-de-cambios-829>
- beetrack. (s.f.). *Tipos de cargas logísticas*. Obtenido de Tipos de cargas logísticas: <https://www.beetrack.com/es/blog/tipos-de-cargas-log%C3%ADsticas>
- BOGOTÁ, C. D. (s.f.). *¿CÓMO EXPORTAR CALZADO costa rica*. Obtenido de ¿CÓMO EXPORTAR CALZADO costa rica : <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/26591/C%C3%B3mo%20Exportar%20Calzado%20a%20COSTA%20RICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bogotá, C. d. (s.f.). *COMO EXPORTAR CALZADO A COSTA RICA* . Obtenido de COMO EXPORTAR CALZADO A COSTA RICA :

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/26591/C%C3%B3mo%20Exportar%20Calzado%20a%20COSTA%20RICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cajal, A. (s.f.). *Recursos naturales de Costa Rica*. Obtenido de Recursos naturales de Costa Rica: <https://www.lifeder.com/recursos-naturales-costa-rica/>

Calzadoelgamo. (s.f.). Obtenido de <https://calzadoelgamo.com/collections/tenishombre/products/f002m02>

CCB. (s.f.). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Temas-clave-para-su-proyecto-de-empresa/Legal-y-tramites>

CCB, B. (s.f.). Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/20081>

CEPAL. (Noviembre de 2016). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>

Cepal. (Noviembre de 2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>

CESCE. (6 de OCTUBRE de 2021). *INFORME RIESGO PAÍS ECUADOR*. Obtenido de *INFORME RIESGO PAÍS ECUADOR* : <https://www.cesce.es/documents/20122/9731855/INFORME+ECUADOR+-+6+octubre+2021.pdf/abc081c0-62b2-4520-75fa-a524323f978d?t=1660910955003>

CESCE. (04 de Abril de 2022). *Informe riesgo del país Perú*. Obtenido de Informe riesgo del país Perú: <https://www.cesce.es/documents/20122/0/INFORME+PER%C3%9A+-+4+abril+2022.pdf/d4f33423-ac6c-a6c6-5278-fdad90fff46d?t=1654085324123>

Chico, E. T. (s.f.). *Resolucion No 311-2013*. Obtenido de https://www.comex.go.cr/media/3569/368_resolucion-no311-2013-comieco-lxv.pdf

CIP – Carrier and Insurance Paid To – Transporte y Seguro pagados hasta (+lugar de entrega acordado). (2020). Obtenido de <https://www.rexcargo.com/incoterms2020/>

CIP. (2020). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2020/02/incoterms-2020-cip.html#>

CIP, I. 2. (2020). *CIP*. Obtenido de CIP: <https://www.diariodelexportador.com/2020/02/incoterms-2020-cip.html>

CLIMA EN COLOMBIA. (s.f.). Obtenido de *CLIMA EN COLOMBIA*: http://www.colombiamania.com/geografia/index_geografia/index_geografia_clima.html

clubdeescritura. (s.f.). Obtenido de <https://clubdeescritura.com/obra/11526512/la-importancia-del-empaque-y-el-embalaje-adecuado-en-el-calzado/>

Clúster. (Octubre de 2020). *La ruta para reactivar las empresas en Bogotá y la Región*. Obtenido de La ruta para reactivar las empresas en Bogotá y la Región: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2020/Octubre-2020/La-ruta-para-reactivar-las-empresas-en-Bogota-y-la-Region>

COMERCIO, M. D. (s.f.). *TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA*. Obtenido de TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica>

COMERCIO, M. D. (s.f.). *TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA*. Obtenido de TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica/abc-acuerdo-comercial-colombia-costa-rica>

Como va el sector, A. (2018). *Calzado*. Obtenido de Calzado: https://acicam.org/como-va-el-sector/?cp_2018-como-va-el-sector=2#nz-content

Contexto, G. (2017). *Contexto ganadero*. Obtenido de CONtexto ganadero: <https://www.contextoganadero.com/economia/colombia-importo-176-millones-de-pares-de-zapatos-entre-enero-y-julio17#:~:text=Colombia%20s%C3%B3lo%20exporta%20un%20poco,s%C3%B3lo%20el%2014%25%20es%20calzado.>

Datos Mundial . (s.f.). Obtenido de Datos Mundial : <https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=COL&country2=CRI>

Dinero. (4 de marzo de 2020). *El sector del cuero y del calzado perdió el año*. Obtenido de El sector del cuero y del calzado perdió el año: <https://www.semana.com/pais/articulo/porque-el-perdio-el-ano-el-sector-de-cuero-y-calzado/282399/>

Diplomática, D. G. (JULIO de 2022). *Ficha país Estados Unidos* . Obtenido de Ficha país Estados Unidos : https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ESTADOSUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf

- elEconomista. (s.f.). *Calzado Industrial Empresas Tamaño Facturación Pequeñas en BOGOTA*.
Obtenido de Calzado Industrial Empresas Tamaño Facturación Pequeñas en BOGOTA:
<https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/CALZADO-INDUSTRIAL/TamanoFacturacion/pequenas/departamento/BOGOTA/>
- EXPORTADOR, D. D. (2018). *Documento de Transporte Terrestre: Carta de Porte CMR*.
Obtenido de Documento de Transporte Terrestre: Carta de Porte CMR :
<https://www.diariodelexportador.com/2018/05/documento-de-transporte-terrestre-carta.html>
- FACTURA COMERCIAL . (12 de marzo de 2019). Obtenido de FACTURA COMERCIAL :
<https://www.icontainers.com/es/ayuda/factura-comercial-que-es/>
- finanzas, M. d. (18 de 10 de 2004). *Mercosur - Colombia*, Ecuador y Venezuela (ACE 59)*.
Obtenido de Mercosur - Colombia*, Ecuador y Venezuela (ACE 59):
<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/politicas-y-gestion/convenios/mercosur-colombia-ecuador-venezuela-ace-59>
- Flapper, C. a. (s.f.). *Carga aérea Flapper: Brasil – China*. Obtenido de Carga aérea Flapper: Brasil – China: <https://flyflapper.com/stories/es/carga-aerea-flapper-brasil-china/>
- Franco-Ángel, M. (29 de 03 de 2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos*. Obtenido de Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>
- Franco-Ángel, M. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos*. Obtenido de Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>
- Franco-Ángel, M. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos*. Obtenido de Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>
- Frohmann Mulder Olmos, A. N. (Noviembre de 2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. Obtenido de Internacionalización de las pymes: innovación para

exportar: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>

FuncionPublica. (s.f.). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

FuncionPublica. (s.f.). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39442>

FuncionPublica. (s.f.). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

FuncionPublica. (s.f.). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>

Género, O. d. (s.f.). *Colombia - Sistema político electoral*. Obtenido de Colombia - Sistema político electoral: <https://oig.cepal.org/es/paises/9/system>

Género, Observatorio de Igualdad de. (s.f.). *Costa Rica - Sistema político electoral*. Obtenido de Costa Rica - Sistema político electoral: <https://oig.cepal.org/es/paises/10/system>

GODOY, M. C. (22 de Julio de 2021). *Sector del calzado y la marroquinería aspira a vender \$15 mil millones*. Obtenido de Sector del calzado y la marroquinería aspira a vender \$15 mil millones: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acicam-analiza-como-esta-el-sector-del-calzado-y-la-marroquineria-y-habla-de-su-feria-de-agosto-554265>

ICEX. (2021). *Ficha sector. Calzado y marroquinería en Colombia 2021*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/ficha-sector-calzado-marroquineria-colombia-2021.html>

iContainers. (Noviembre de 2022). *Transporte marítimo internacional a Costa Rica*. Obtenido de Transporte marítimo internacional a Costa Rica: <https://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/costa-rica/>

INEXMODA. (JUNIO de 2019). *Informe del sector calzado y marroquinería*. Obtenido de Informe del sector calzado y marroquinería : https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

INEXMODA, I. (Junio de 2019). Obtenido de https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marronquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

INSEROCA. (20 de Agosto de 2021). *Conoce los términos INCOTERMS aplicables para cada modalidad de transporte*. Obtenido de Conoce los términos INCOTERMS aplicables para cada modalidad de transporte: <https://inseroca.com/conoce-los-terminos-incoterms-aplicables-para-cada-modalidad-de-transporte/>

Internacional, I. S. (s.f.). *CARTA DE PORTE POR FERROCARRIL CIM*. Obtenido de CARTA DE PORTE POR FERROCARRIL CIM: <https://www.isli.institute/es/herramientas/documentos-de-transporte-internacional/carta-de-porte-por-ferrocarril-cim>

jurídica, S. C. (26 de 09 de 2022). *Reglamento para la Emisión de Certificados de Origen y la Verificación de Origen de Mercancías Exportadas*. Obtenido de Reglamento para la Emisión de Certificados de Origen y la Verificación de Origen de Mercancías Exportadas: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70678&nValor3=94151&strTipM=TC

LOGISBER. (s.f.). *Air Waybill, un documento esencial en el transporte aéreo*. Obtenido de Air Waybill, un documento esencial en el transporte aéreo: <https://logisber.com/blog/air-waybill>

Logisber. (s.f.). *Bill of lading – BL: Lo más importante para el transporte marítimo*. Obtenido de Bill of lading – BL: Lo más importante para el transporte marítimo: <https://logisber.com/blog/bill-of-lading>

López Ardila, s Dí, M. N. (11 de 2020). *Elementos que inciden en el desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes al sector*. Obtenido de Elementos que inciden en el desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes al sector: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25673/1/ENSAYO-%20ELEMENTOS%20QUE%20INCIDEN%20EN%20EL%20DESARROLLO%20COMPETITIVO%20DE%20LAS%20PYMES%20PERTENECIENTES%20AL%20SECTOR%20FABRICANTE%20DEL%20CALZADO%20EN%20COLOMBIA%20GRUPO%20B1..pdf>

- LOPEZ, H. R. (Junio de 2010). *SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES*. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sectores%20Econ%C3%B3micos/5-%20Desempe%C3%B1o%20sector%20cuero%20y%20calzado%202006-2009.pdf
- Maldonado Gualteros, Sarmiento Carrillo, L. (15 de 07 de 2014). *Kids Club, Un modelo de negocio exitoso del Sector del Calzado en Colombia*. Obtenido de Kids Club, Un modelo de negocio exitoso del Sector del Calzado en Colombia: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8753?show=full>
- Marco legal Costa Rica . (s.f.). Obtenido de Marco legal Costa Rica : https://www.cne.go.cr/acerca/marco_legal.aspx#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20la,Estado%20y%20sus%20dem%C3%A1s%20leyes.
- Marin, M. L. (2019). *Como impacta la gestión del conocimiento las PYMES del sector calzado en Bogotá*. Obtenido de Como impacta la gestión del conocimiento las PYMES del sector calzado en Bogotá: https://www.researchgate.net/publication/352368341_Vision_2025_Education_Excellence_and_Management_of_Innovations_through_Sustainable_Economic_Competitive_Advantage_of_14015_2802
- Marroquinería, C. d. (Octubre de 2020). *La ruta para reactivar las empresas en Bogotá y la Región*. Obtenido de La ruta para reactivar las empresas en Bogotá y la Región: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2020/Octubre-2020/La-ruta-para-reactivar-las-empresas-en-Bogota-y-la-Region>
- Martínez Lasso, Mora Daza, J. Y. (2021). *MERCHANDISING PARA AUMENTAR LOS INGRESOS DEL SECTOR DE*. Obtenido de MERCHANDISING PARA AUMENTAR LOS INGRESOS DEL SECTOR DE: <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/5581/Martinez%20Lasso%20y%20Mora%20Daza.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Mata, C. M. (10 de Octubre de 2019). *Calzado y marroquinería*. Obtenido de Calzado y marroquinería: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2021891986&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar->

- sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-ot
- MECALUX. (s.f.). *Cómo cargar mercancía sobre una estiba correctamente*. Obtenido de Cómo cargar mercancía sobre una estiba correctamente: <https://www.mecalux.com.co/manual-almacenaje/estibas/carga-mercancia>
- Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). *Estados Unidos de América*. Obtenido de Estados Unidos de América : <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos/1-antecedentes/resumen-del-acuerdo>
- Molina Castillo, C. M. (2019). *ESTUDIOS DE MERCADOS Y OTROS DOCUMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de ESTUDIOS DE MERCADOS Y OTROS DOCUMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019819676.html>
- Montilla, J. D. (18 de 03 de 2021). *Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021*. Obtenido de Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021: [https://incp.org.co/datos-sobre-empresas-en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/#:~:text=industria%20\(12%20%25\).-,Seg%C3%BAAn%20el%20tama%C3%B1o%2C%20la%20mayor%C3%ADA%20de%20las%20empresas%20fueron%20MiPymes,el%200.8%20%25%20con%204.091%20unidades](https://incp.org.co/datos-sobre-empresas-en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/#:~:text=industria%20(12%20%25).-,Seg%C3%BAAn%20el%20tama%C3%B1o%2C%20la%20mayor%C3%ADA%20de%20las%20empresas%20fueron%20MiPymes,el%200.8%20%25%20con%204.091%20unidades)
- Moreno, A. K. (Febrero de 2020). *Competitividad Mediante La Relación Costo, Calidad Y Precio En Productos De*. Obtenido de Competitividad Mediante La Relación Costo, Calidad Y Precio En Productos De: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4015/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- mundial, B. (s.f.). *Costa Rica: panorama general*. Obtenido de Costa Rica: panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>
- Muñoz, L. X. (2019). *Análisis de la afectación comercial en las pymes de calzado en la localidad*. Obtenido de Análisis de la afectación comercial en las pymes de calzado en la localidad: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21285/2020estupi%C3%B1%C3%A1nmu%C3%B1oz.pdf?sequence=2>

- Organization, W. T. (02 de 02 de 2019). *Colombia — Medidas Relativas a la Importación de Textiles, Prendas de Vestir y Calzado*. Obtenido de Colombia — Medidas Relativas a la Importación de Textiles, Prendas de Vestir y Calzado: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds461_e.htm
- PAÍS, E. (16 de 08 de 2022). Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/2022-08-16/la-economia-colombiana-sigue-disparada.html>
- Pappier, J. (23 de 10 de 2020). *¿Hay conflicto armado con las disidencias?* Obtenido de ¿Hay conflicto armado con las disidencias?: <https://www.hrw.org/es/news/2020/10/23/hay-conflicto-armado-con-las-disidencias>
- Parrado, W. (Diciembre de 2019). *¿COMO VA EL SECTOR?ENERO A DICIEMBRE 2019*. Obtenido de ¿COMO VA EL SECTOR?ENERO A DICIEMBRE 2019: https://acicam.org/como-va-el-sector/?cp_2018-como-va-el-sector=2#nz-content
- PERÚ, T. (s.f.). *ACUERDO*. Obtenido de ACUERDO: <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/a-internacional-de-inversion/contenido/acuerdos-internacionales-de-inversion-suscritos/peru/texto-final-del-acuerdo/texto-final-peru.pdf.aspx>
- Pinzón, G. D. (05 de 2020). *Fábricas de calzado Bogotá, estrategias y prácticas de comunicación encaminadas a su*. Obtenido de Fábricas de calzado Bogotá, estrategias y prácticas de comunicación encaminadas a su: [https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/60791/TG_Calzado_Final_2022%20\(1\).pdf?sequence=2](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/60791/TG_Calzado_Final_2022%20(1).pdf?sequence=2)
- Portafolio. (2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/entre-2014-y-2018-solo-7-7-de-las-pymes-vendio-en-el-exterior-530272>
- Portafolio. (22 de Abril de 2021). *Las pymes también deben implementar la nómina electrónica*. Obtenido de Las pymes también deben implementar la nómina electrónica: <https://www.portafolio.co/amp/mis-finanzas/pymes-tambien-deben-implementar-la-nomina-electronica-551218>
- Portafolio, F. (22 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.portafolio.co/amp/mis-finanzas/pymes-tambien-deben-implementar-la-nomina-electronica-551218>

- PROCOLOMBIA. (2019). *Ecuador - Calzado e insumos para calzado*. Obtenido de Ecuador - Calzado e insumos para calzado: <https://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio/ecuador-calzado-e-insumos-para-calzado>
- PROCOLOMBIA. (2022). *Ecuador - Calzado e insumos para calzado*. Obtenido de Ecuador - Calzado e insumos para calzado: <https://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio/ecuador-calzado-e-insumos-para-calzado>
- Procolombia. (06 de 04 de 2022). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA*. Obtenido de PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-costa-rica>
- PROCOLOMBIA. (03 de 10 de 2022). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PERÚ*. Obtenido de PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PERÚ: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-peru>
- PROCOLOMBIA. (09 de 03 de 2022). *Perfil logístico de exportación a Ecuador*. Obtenido de Perfil logístico de exportación a Ecuador: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-ecuador>
- Procolombia. (09 de 03 de 2022). *Perfil logístico de exportación a Estados Unidos*. Obtenido de Perfil logístico de exportación a Estados Unidos: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos-0>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Estados Unidos - Calzado e insumos para calzado*. Obtenido de Estados Unidos - Calzado e insumos para calzado: <https://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio/estados-unidos-calzado-e-insumos-para-calzado>
- Ramirez Naranjo, Tellez Molano , A. A. (2020). *Factores que limitan el crecimiento en el mercado a las pymes de calzado del barrio*. Obtenido de Factores que limitan el crecimiento en el mercado a las pymes de calzado del barrio: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17965/1/2020-Crecimiento_Mercado_Pymes.pdf

- Remitly. (12 de Junio de 2022). *La moneda de Costa Rica: 5 datos que probablemente no sabías del colón*. Obtenido de La moneda de Costa Rica: 5 datos que probablemente no sabías del colón: <https://blog.remitly.com/es/finanzas/colon-costarricense/>
- republica, L. (31 de Octubre de 2019). *Competitividad y facilidad de hacer negocios en Costa Rica*. Obtenido de Competitividad y facilidad de hacer negocios en Costa Rica: <https://www.larepublica.net/noticia/competitividad-y-facilidad-de-hacer-negocios-en-costa-rica>
- RICA, C. (s.f.). *Sobre Costa Rica*. Obtenido de Sobre Costa Rica: <http://www.costarica-embassy.org/index.php?q=node/20>
- RODRIGUEZ, E. (s.f.). *TRAMITES DE EXPORTACION*. Obtenido de TRAMITES DE EXPORTACION: <http://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/11164/TRAMITES%20EXPORTACION.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- RUDAS, C. E. (12 de 02 de 2022). *"Desde Acicam se proyecta un incremento de 5% en producción del sector calzado"*. Obtenido de "Desde Acicam se proyecta un incremento de 5% en producción del sector calzado": <https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506>
- Seair. (07 de 07 de 2018). *Seair*. Obtenido de Seair: <https://www.seair.co.in/calzado-red-shoes-de-cr-sociedad-anonima-importers-in-costa-rica>
- SecretariaSenado. (s.f.). Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html#:~:text=LEY%201150%20DE%202007&text=Por%20medio%20de%20la%20cual,la%20contrataci%C3%B3n%20con%20Recursos%20P%C3%ABlicos.
- Serma.net, I. (2019). Obtenido de <https://www.serma.net/noticias/informes/rusia/implementan-nuevo-etiquetado-sobre-calzado>
- Serrano, C. L. (4 de Julio de 2019). *Como impacta la gestión del conocimiento de las PYMES del sector calzado en Bogotá, Colombia*. Obtenido de Como impacta la gestión del conocimiento de las PYMES del sector calzado en Bogotá, Colombia: https://www.researchgate.net/publication/352368341_Vision_2025_Education_Excurrence_and_Management_of_Innovations_through_Sustainable_Economic_Competitive_Advantage_of_14015_2802

- Serrano, C. L. (2019). *Como Impacta la Gestión del Conocimiento Las PYMES Del Sector Calzado en Bogotá, Colombia*. Obtenido de Como Impacta la Gestión del Conocimiento Las PYMES Del Sector Calzado en Bogotá, Colombia: https://www.researchgate.net/publication/352368341_Vision_2025_Education_Excelence_and_Management_of_Innovations_through_Sustainable_Economic_Competitive_Advantage_of_14015_2802
- SISTEMA LEGAL COLOMBIANO. (s.f.). Obtenido de SISTEMA LEGAL COLOMBIANO: <https://www.oas.org/dil/esp/Presentacion%20del%20Sistema%20Juridico%20Colombia.pdf>
- Sostenible, D. (s.f.). Obtenido de <https://www.desarrollosustentable.co/2018/11/recursos-naturales-de-colombia.html#:~:text=Colombia%20posee%20bastos%20recursos%20minerales,de%20fierro%C3%ADquel%20a%20nivel%20mundial>.
- Studocu. (s.f.). *Universidad Central Del Ecuador*. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-central-del-ecuador/consultoria-empresarial/1-antecedentes-historicos-consultoria-empresarial/16440687>
- TRANSEOP. (2020). *Incoterms 2020: ¿Qué son? Clasificación y Tipos*. Obtenido de Incoterms 2020: ¿Qué son? Clasificación y Tipos: <https://www.transeop.com/blog/Tipos-de-Incoterms-en-el-Transporte-mar%C3%ADtimo/35/>
- Transeop. (08 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.transeop.com/blog/contenedor-20-pies-caracteristicas/414/#cuantos-palets-caben-contenedor>
- Transporte de carga: Completa o grupaje*. (23 de Agosto de 2022). Obtenido de Transporte de carga: Completa o grupaje: <https://www.transeop.com/blog/transporte-de-carga/505/>
- TURISMO, M. D. (21 de 09 de 2022). *ACUERDO DE INTEGRACIÓN SUBREGIONAL ANDINO, ACUERDO DE CARTAGENA*. Obtenido de ACUERDO DE INTEGRACIÓN SUBREGIONAL ANDINO, ACUERDO DE CARTAGENA: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/comunidad-andina#:~:text=La%20CAN%20cuenta%20desde%201993,31%20de%20diciembre%20de%202005>.
- UPS. (s.f.). *¿Qué es una Factura comercial?* Obtenido de ¿Qué es una Factura comercial?: <https://www.ups.com/cr/es/help-center/sri/glo-cominv.page>

UPS. (2022). *Guía de Tarifas Y Servicios*. Obtenido de <https://www.upscontentcentre.com/pdf/co/es>

Urrego Marin, M. L. (2019). *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage of 14015. 2802.* . Obtenido de Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage of 14015. 2802. : Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage of 14015. 2802.

Veritrade. (2017). Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/costa%20rica/importaciones-y-exportaciones-calzado-red-shoes-de-cr-sociedad-anonima/nite-310168753213>

WorkPlaces, F. (2022). *First Work Places*. Obtenido de First Work Places: <https://blog.firstworkplaces.com/en-que-consiste-el-modelo-cage-de-internacionalizacion>

Anexos

ANEXO A.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO												
Tariff position	Producto: 640411 Calzado de deporte, incl. zapatillas de tenis, de baloncesto, de gimnasia, de entrenamiento y similares, con suela de caucho o de plástico y parte superior de materias textiles											
VARIABLE	Ecuador	Imp.	Calif	Estados Unidos	Importancia	Calificación	Perú	Importancia	Calificación	Costa Rica	Importancia	Calificación
Sistema de Gobierno	Rep. Presidencialista			Rep. Federal Constitucional			Rep. Presidencialista			Democracia Liberal		
Principales proveedores del país seleccionado	Vietnam 57% Indonesia 25,6% China 10,3 Brasil 3,6	2	3	Vietnam 59,3% China 20,9% Indonesia 14,3% Camboya 2,2 %	2	5	Vietnam 39,8% Indonesia 38% China 10,1% Brasil 6,3%	2,00	5,00	China 34,9% Estados Unidos 21% Vietnam 16,1% Colombia 2%	2	1
Exportaciones colombianas USD (miles) al país de destino	USD 5 MILLION	1	4	USD 5 MILLION	1	5	USD 4 MILLION	1,00	5,00	USD 34 MILLION	1	1
% de participación de Colombia en las importaciones totales del país seleccionado	0%	1	4	0%	1	5	0,0%	1,00	5,00	2,0%	1	1
Crecimiento de las exportaciones colombianas % al país de destino	0%	1	5	54%	1	1	No hay tasa de crecimiento	1,00	5,00	94%	1	3

Facilidad para hacer negocios con ese país	129/190	1	5	6/190	1	1	76/190	1,00	4,00	74/190	3	4
Perfil logístico	2,88	1	2	3,89	1	1	2,69	1,00	3,00	2,79	1	3
PIB	98.808 mill USD	2	2	22.939 mill USD	2	3	225.858 mill. \$	2,00	3,00	61,5 mill USD	2	2
PIB Per Cápita	5.521 dólares	2	5	73.281 USD	2	1	6.692 USD	2,00	3,00	11,982 dólares	2	2
inflación	-0,93%	2	3	4,70%	2	1	6,4%	2,00	4,00	0,89%	2	3
Riesgo país	6	2	5	4	2	3	3	2,00	4,00	4	2	3
corrupción	92/180	2	5	67/100	2	4	105/180	2,00	5,00	42/180	2	1
Importancia	calificación del 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante											
Calificación	calificación del 1 a 5, siendo 1 el mejor y 5 el peor											

Ilustración 8-Matriz de selección de mercado

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de mercados hecha por el profesor Alexander Cortes

