



Universidad Veracruzana

Facultad de Contaduría y Administración

Región **Xalapa**

Especialización en Administración del Comercio Exterior

Exportación de calzado de material reciclado a Costa Rica

Proyecto de Exportación
para obtener el diploma de Especialista en
Administración del Comercio Exterior

Presenta:

L.N.I Karla Mercedes García Santander

Director :

Dra. Rosa Marina Madrid Paredones

Asesor:

Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés

Abril de 2022

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”



Universidad Veracruzana

Facultad de Contaduría y Administración
Región Xalapa

Especialización en Administración del Comercio Exterior

Exportación de Calzado de Material Reciclado a Costa Rica

Proyecto de Exportación para obtener el diploma de Especialista en
Administración del Comercio Exterior

Presenta:

L.N.I Karla Mercedes García Santander

Director:

Dra. Rosa Marina Madrid Paredones

Asesor:

Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés

Índice

Índice	2
Introducción	6
Resumen ejecutivo	4
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
1.1 Antecedentes de la empresa.....	7
1.1.1 Reconocimientos	8
1.2 Equipo de dirección.....	9
1.3 Estructura organizacional.....	9
1.4 Aspectos jurídicos.....	10
1.4.1 Marco jurídico relacionado con la exportación	10
1.5 Macro y microlocalización.....	17
1.5.1 Macrolocalización.....	17
1.5.2 Microlocalización.....	19
1.6 Misión, visión y valores de la empresa	21
1.6.1 Misión actual	21
1.6.2 Misión propuesta	21
1.6.3 Visión actual	21
1.6.4 Visión propuesta	21
1.6.5 Valores propuestos para la empresa	22
1.7 Análisis FODA	23
1.7.1 Estrategia asociadas a FODA	27
1.8 Planes a futuro	27
2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	29
2.1 Características del producto	30
2.2 Proceso de producción.....	31
2.2.1 Proceso de abastecimiento y almacenaje de materiales	31
2.2.2 Proceso de corte de materiales.....	32
2.2.3 Proceso de preensamblado de corte	34
2.2.4 Proceso de montaje	35
2.2.5 Proceso de soldado	35
2.2.6 Proceso de etiquetado y empaquetado.....	36

2.2.7 Normas Oficiales Mexicanas aplicables al producto	37
2.3 Envase y embalaje	38
2.3.1 Envase	38
2.3.2 Embalaje.....	39
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	40
3.1 Descripción del sector en México	41
3.1.1 Delimitación de la industria	42
3.1.2 Actividad exportadora.....	43
3.1.3 Identificación de empresas exportadoras de calzado	44
3.2 Descripción del país destino: Costa Rica	45
3.2.1 Ubicación.....	45
3.2.2 Medio ambiente.....	46
3.2.3 Demografía.....	46
3.2.3 Educación	46
3.2.2 San José	47
3.3 Descripción del sector en el país destino.....	48
3.4 Consideraciones políticas y legales	50
3.4.1 Consideraciones políticas.....	50
3.4.1 Consideraciones legales	50
3.4.2 Situación política y social del país	53
3.5 Consideraciones económicas	54
3.6 Consideraciones culturales y sociales	56
3.6.1 Ambiente cultural.....	56
3.6.2 Protocolo y negociación	57
3.7 Mercados objetivos.....	59
3.8 Clientes potenciales	60
3.9 Estrategia de entrada propuesta.....	62
3.9.1 Estrategia de marketing digital	63
3.10 Investigación de mercados.....	65
3.10.1 Análisis comparativo del mercado entre México y Costa Rica.....	67
3.11 Competencia	68
3.11.1 Propuesta de venta única.....	68

3.12 Barreras de entrada	70
3.12.1 Fracción arancelaria	70
3.12.2 Barreras arancelarias.....	72
3.12.3 Barreras no arancelarias	73
4. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN	76
4.1 Logística y distribución	77
4.1.1 Ruta elegida.....	77
4.1.2 Recinto fiscal, fiscalizado y fiscalizado estratégico	78
4.1.3 INCOTERM	82
4.1.4 Régimen aduanero	83
4.2 Documentos de exportación.....	83
4.3 Formas de pago y contratación.....	84
5. ANALISIS DE RIESGOS	86
5.1 Riesgos internos	87
5.2 Riesgos externos.....	89
6. ANÁLISIS FINANCIERO	91
6.1 Situación actual de la empresa	92
6.1.1 Balance general	92
6.1.2 Estado de resultados	94
6.1.3 Flujo de efectivo	95
6.1.4 Razones financieras.....	95
6.2 Proyecciones a 5 años	97
6.2.1 Costos variables y costos fijos	97
6.1.3 Proyección de ingresos esperados por el proyecto	98
6.2 Evaluación Financiera.....	101
6.2.1 Punto de equilibrio.....	102
6.2.2 VAN y TIR.....	102
Anexo 1. Descripción de puestos	105
Anexo 2. Matriz de confrontación.....	117
Anexo 3. Matriz de impacto cruzado	120
Anexo 4. Key Performance Indicators (KPI's).....	121
Anexo 5. Normatividades relevantes en el mercado de Costa Rica.....	122

Anexo 6. Balance general	134
Anexo 7. Estado de resultados	135
Anexo 8. Razones financieras.....	136
Anexo 9. Flujo de efectivo	137
Anexo 10. Proyección de costos variables y costos fijos.....	138
Anexo 11. Factores que influyen en las proyecciones de costos fijos y variables	139
Anexo 12. Proyección de ventas y precios en 3 escenarios posibles.....	140
Anexo 13. Factores a tomar en cuenta en los escenarios posibles.....	141
Anexo 14. Evaluación de la VAN y TIR.....	141
Referencias.....	143

Introducción

El presente trabajo es una propuesta de proyecto de exportación cuyo propósito es la comercialización internacional de calzado hecho con materiales reutilizados y reciclados de la empresa CalzaT-Eco ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz hacia el país centroamericano de Costa Rica.

Para tal propósito se parte de un exhaustivo análisis organizacional de la filosofía, planeación estratégica, entorno y demás factores determinantes de la competitividad de la empresa y la marca. De este modo se puede entender mejor el contexto y funcionamiento de la unidad económica y aprovechar óptimamente su potencial exportador.

Posteriormente se procede al análisis del producto a incursionar en el mercado de Costa Rica, así como los procesos relacionados directamente con este, pues se busca identificar con que factores competitivos cuenta y cuales es preciso desarrollar para incrementar las posibilidades de éxito la propuesta en el nuevo destino comercial.

A continuación, se presenta un análisis del mercado destino, una vez habiendo identificado los elementos determinantes de la organización, el producto y la marca. Se busca de este modo el identificar los potenciales competidores, clientes, barreras a la entrada y demás aspectos a considerar para emprender la exportación.

Contando con el mercado destino, su segmento y los elementos competitivos clave para adquirir una cuota de mercado mediante un canal de distribución determinado, mismo que es estructurado de manera precisa tomando en cuenta tanto la cadena de suministro como la de valor, los costos involucrados, las formalidades, tramites y operaciones de exportación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo plantea la propuesta de exportar calzado de materiales reciclados de la empresa CalzaT-Eco originaria de Xalapa, Veracruz a la Ciudad de San José, Capital de Costa Rica. Dicha empresa fue fundada en 2018 por un grupo de jóvenes emprendedores quienes, preocupados por el futuro de las generaciones venideras, así como del bienestar y desarrollo de las comunidades actuales, impulsaron un proyecto que se consolidó en una empresa.

Su producto principal es calzado elaborado con materiales reutilizados, reciclados, descartados o donados principalmente, pues su propósito es brindar estética y ergonomía con bajo impacto ambiental, para lo cual han formado vínculos con la comunidad y el sector empresarial con el fin de tener un suministro regular de los insumos que necesitan.

El forro de dicho calzado se elabora con tela de prendas que ya no se usan o con tela remanente de otros procesos productivos, la suela se elabora con neumáticos desechados y los materiales de refuerzo se pueden elaborar de cartón, cuero y otros materiales reciclados. Todo lo cual genera como resultado un producto compuesto en más de un 80% por materiales de bajo impacto ambiental.

Asimismo, las características de la empresa y el producto, así como la actual dinámica comercial de México y Costa Rica brindan un panorama prometedor para el proyecto, pues dicha relación en los últimos años no ha hecho sino fortalecerse, prueba de ello es que actualmente el país azteca sea el séptimo proveedor de calzado bajo la subpartida 640419 del Sistema Armonizado (Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil (exc. calzado de deporte, incl. calzado de tenis, de baloncesto, de gimnasia, de entrenamiento y demás calzados similares, así como calzados con características de juguete), cuando apenas hace diez años no figuraba todavía entre los diez primeros.

El crecimiento del sector importador en Costa Rica aunado a las afinidades históricas y culturales compartidas con México por ser ambos países latinoamericanos y coincidir, al menos parcialmente, en la región de Centroamérica. Pudiendo destacar también que la industria del calzado nacional del país receptor se encuentra actualmente atravesando por

circunstancias adversas que podrían mejorar mediante el impulso al desarrollo que la competencia y el producto de calidad del exterior pudieran brindar.

Por último, cabe hacer notar también el gran crecimiento y aceptación que la industria verde tiene no solo en el mercado costarricense que se prospecta, sino en la sociedad mundial en general, tomando en cuenta las circunstancias actuales del entorno que nos rodea. Por todo lo anterior se considera el proyecto cuenta con buenas perspectivas de desarrollo.

I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa CalzaT-Eco o Calzateco fue concebida en 2017 por el Licenciado Agustín Landa Jaimes junto con un equipo de colaboradores de Formula Joven A. C.; organización de la cual, cabe destacar, también es fundador. Siendo un grupo de emprendedores jóvenes recién egresados o a punto de egresar de diversas carreras universitarias, y estando conscientes de las circunstancias actuales del mundo en cuanto a problemas ambientales, económicos y sociales, buscaron generar y promover una propuesta que ayudara a cambiar las cosas (Canvas CalzaT-Eco, 2020).

De este modo, formularon un proyecto que permitiera el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, la generación de fuentes de empleo, una derrama económica regional y la difusión y reconocimiento de la tradición manufacturera artesanal de productores locales. Todo lo cual sustentó las bases de lo que en 2018 formalmente se consolidara como CalzaT-Eco, cuya actividad principal es el aprovechamiento de materiales reciclados, reutilizables y/o descartados. Es así como se utilizan neumáticos recolectados en diversos establecimientos como talleres y tiendas, o bien son donados por particulares, aprovechando asimismo la tela destinada a merma o desecho de otros productores, industrias u hogares, dando un nuevo uso a estos recursos. (Idem, 2020).

A continuación, se puede apreciar en la figura 1. la imagen comercial de la empresa:



Figura 1. Isologo de CalzaT-Eco.

Referencia: imagen tomada del canvas de CalzaT-Eco, 2020

Con todo lo anterior el objetivo de la empresa es el aprovechamiento óptimo de recursos que de otro modo terminarían en algún relleno sanitario, espacios públicos o interfiriendo con el ciclo natural de algún ecosistema acuático o terrestre. La empresa pretende, por tanto, reducir al máximo la huella ambiental mitigando las fuentes de contaminación del proceso productivo a través de un proceso artesanal, dicho del propio dueño de la empresa en una entrevista que se le realizó en agosto del 2021.

Por ende, CalzaT-Eco busca no solo aportar a la industria nacional una propuesta innovadora, sino también a la región un emprendimiento que brindara sustento y bienestar a productores locales del municipio de Naolinco Veracruz, el cual cuenta con una amplia tradición en la manufactura de calzado, y se espera la comunidad pueda verse beneficiada mediante la difusión y apoyo de su labor, a la par de que se busca también incidir positivamente en el desarrollo sustentable de la región (Canvas CalzaT-Eco,2020).

1.1.1 Reconocimientos

La empresa ha recibido los siguientes reconocimientos:

- “El premio estatal al emprendimiento 2019”. (Canvas CalzaT-Eco, 2020)
- Cuarto lugar a nivel nacional del Heineken Green Challenge 2020. (Heineken,2020)

Como se puede apreciar en la figura 2. CalzaT-Eco figura entre los finalistas del reto Heineken Green Challenge del año 2020.



Figura 2. Finalistas del concurso Heineken Green Challenge 2020

Referencia: tomado de la página de Heineken, 2020

De igual forma en la figura 3. hace referencia que obtuvo el 4° lugar a nivel nacional en dicho evento.



Figura 3. Resultado obtenido por CalzaT-Eco en Heineken Green Challenge 2020
Referencia: tomado de la página de Heineken, 2020

1.2 Equipo de dirección

El equipo de dirección se encuentra liderado por el dueño y fundador Agustín Landa Jaimes, quien asume la responsabilidad y funciones de coordinar la planeación estratégica, gestión y dirección de la organización y su equipo multidisciplinario integrado en su mayoría por jóvenes entusiastas. (Canvas CalzaT-Eco, 2020)

1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa CalzaT-Eco fue diseñada con base en los tres niveles de planificación: estratégico, táctico y operativo (Canvas CalzaT-Eco 2020). El primero de estos se encuentra integrado por el gerente y su asistente quienes tienen la responsabilidad de dirigir, coordinar y prospectar las acciones y esfuerzos que serán llevados a cabo en toda la organización. (Idem 2020)

Por otro lado, el nivel táctico comprende a los jefes de las áreas funcionales de la empresa como lo son: producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Dicho nivel es importante en el sentido de que los planes y las acciones planteadas desde la gerencia pueden lograr sus objetivos con la ayuda de los ajustes, enmiendas y complementos propuestos por los responsables pertenecientes a este nivel intermedio. (Idem 2020.)

Finalmente, el nivel operativo se encuentra representado por el supervisor de producción (maestro zapatero), el asistente contable, asistente de ventas y facturación, asistente de servicio al cliente, asistente de diseño y los operarios (artesanos especializados). Todos estos colaboradores se encargan de ejecutar la planificación proveniente de los niveles superiores

y son los responsables del logro de los objetivos planteados al implementar las acciones previstas y llevar acabo los cambios necesarios para ello. A continuación, en la figura 4. se muestra el organigrama que representa la estructura organizacional antes descrita.

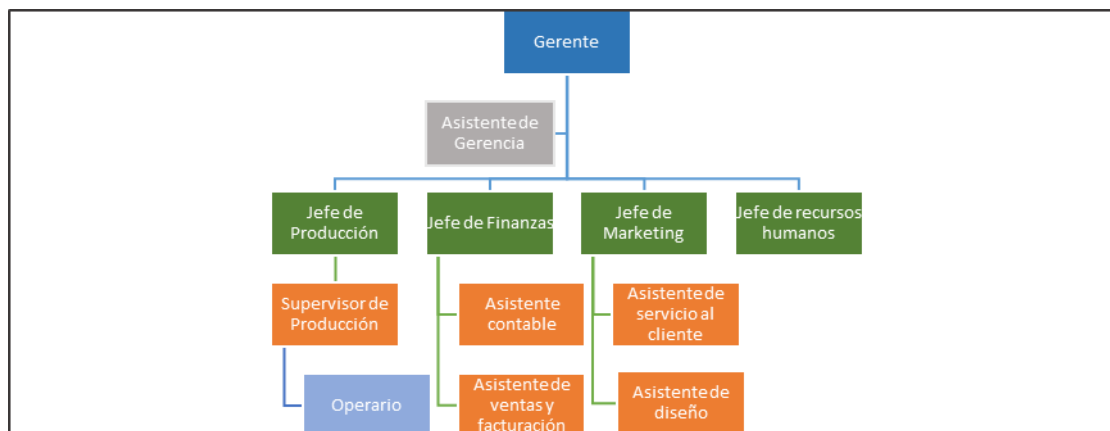


Figura 4. Organigrama de CalzaT-Eco
Referencia: tomado del canvas de CalzaT-Eco, 2020

1.4 Aspectos jurídicos

La empresa CalzaT-Eco se encuentra dada de alta ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como persona física con actividad empresarial siendo representante legal el Lic. Agustín Landa Jaimes. Su domicilio fiscal se encuentra en la Calle Saturno No.83 Colonia Bugambilias, Xalapa, Veracruz, código postal 91154. Información dada por el propio dueño de la empresa en una entrevista que se le realizo en agosto del 2021.

1.4.1 Marco jurídico relacionado con la exportación

En esta sección se abordarán toda la normatividad aplicable a la presente propuesta de proyecto de exportación de calzado de materiales reciclados a San José, Costa Rica. Se parte una jerarquía jurídica considerando a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como la de mayor rango por tratarse de la Ley máxima de México, más aún considerando las facultades que brinda al Estado como autoridad reguladora suprema de la actividad comercial exterior en territorio nacional. Asimismo, se toman en cuenta Tratados Internacionales de los cuales México sea firmante, siendo uno de los más importantes el

Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica, el cual será crucial para definir las barreras a la entrada. Aunado a lo anterior, se consideran también la Ley Aduanera, así como su correspondiente reglamento por contener la normativa aplicable a la entrada y salida de mercancías, así como para su gravamen fiscal que corresponda.

Finalmente se consideran las Reglas Generales de Comercio Exterior para 2020, pues éstas contienen importantes pautas a considerar para llevar a cabo cualquier actividad comercial, bien sea de entrada o de salida. Además, el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria se toma en cuenta también, pues es importante conocer las facultades y responsabilidades de los funcionarios públicos que regulan el sector externo nacional. Como se puede notar en la tabla 1. (y su continuación).

Tabla 1. Marco jurídico relacionado con la exportación

Ley, normativa o reglamento	Justificación
Constitución Política	Principalmente el Art.131 que menciona: Es facultad privativa de la Federación gravar las mercancías que se importen o exporten, o que pasen de tránsito por el territorio nacional, así como reglamentar en todo tiempo y aún prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la República de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia.
Tratados Internacionales	El tratado de interés para este proyecto es principalmente el TLC México-Centroamérica, ya que uno de los beneficios es que no hay pago de impuesto para la entrada al producto al país.
Ley Aduanera	Es la ley que regula la entrada y salida de mercancías al país. Se relaciona con la situación de nuestro producto y toda la cuestión de trámites y documentos que se necesitaran conforme a la ley.
Reglamento Aduanera	Se aplica principalmente a los productos y sus disposiciones de entrada y salida, mencionando también los lineamientos para su transporte.
Reglamento interior del SAT	Rige a los servidores públicos aduanales y del SAT, como también especifica los lineamientos de sus facultades administrativas, con quienes vamos a dirigirnos para realizar la exportación.

Referencia: Elaboración propia con datos del DOF, 2021

Continuación de la tabla anterior:

Tabla I. (Continuación) Marco jurídico relacionado con la exportación

Ley, normativa o reglamento	Justificación
Reglas Generales de Comercio Exterior para 2020	Contiene un conjunto de normativas y pautas para conducir la actividad comercial exterior, conforme al marco jurídico de México esto hará que nuestra exportación sea más eficiente siempre y cuando sigamos esos lineamientos.
Ley del comercio exterior	Esta ley se relaciona al proyecto porque es la que regula y promueve los intercambios comerciales al exterior esto con el fin de que el país obtenga un beneficio económico por medio de productos nacionales en este caso Calzado de material Reciclado y que sean vendidos en el extranjero.
Ley Federales de Derechos	En este caso se especifica que por la exportación se pagaría por el DTA (Derecho de Trámite Aduanero)
Ley Federal sobre Metrología y Normalización	La manufactura de calzado se basa en dos Normas Oficiales Mexicanas: la NOM-020-SCFI-1997 , de “Información comercial-Etiquetado de cueros y pieles curtidas naturales y materiales sintéticos o artificiales con esa apariencia, calzado, marroquinería, así como los productos elaborados con dichos materiales” y NOM-113-STPS-2009 de “Seguridad-Equipo de protección personal-Calzado de protección-Clasificación, especificaciones y métodos de prueba”.

Referencia: Elaboración propia con datos del DOF, 2021

1.4.1.1 Reglas de carácter general en comercio exterior

Para la presente propuesta, cuyo objetivo es la exportación de calzado de materiales reciclados a San José Costa Rica, las Reglas Generales de Comercio Exterior (RGCE) para 2022 serán cruciales pues proporcionan las bases y pautas para aspectos como lo son el despacho aduanero, la elección del representante legal, el régimen aduanero, valor de la mercancía, contribuciones, así como de los formatos y su llenado, por mencionar algunos.

Primeramente, resulta relevante para la propuesta el glosario disponible al principio de las RGCE para 2022, pues no solo contiene acrónimos, acrónimos de autoridades y definiciones

generales de conceptos que permitirán entender mejor el contenido del documento, sino que representan una importante fuente de consulta a revisar conforme el proyecto pueda ir progresando, sobre todo en lo que respecta a los aspectos legales, fiscales, aduaneros e incluso logísticos.

Del título 1. “Disposiciones Generales y Actos Previos al Despacho”, específicamente del capítulo 1.1. “Disposiciones Generales” en la regla 1.1.1. “El objeto, alcance y aplicación de las RGCE” permite saber que aquello que no pudiera contemplarse en dichas disposiciones y sus anexos, si bien parece poco probable una situación como esa, cabe contar con la información pertinente en caso de necesitarla.

Ahora bien, en lo que respecta al Capítulo 1.2: “Presentación de promociones, declaraciones, avisos y formatos”, específicamente en la regla 1.2.1: “Declaraciones, Avisos y Formatos, instructivos de llenado y trámites oficiales”, se presentan los requerimientos documentales para el cumplimiento de las obligaciones que se tienen para con el Estado Mexicano y su Servicio de Administración Tributaria (SAT) por concepto de la exportación prevista.

Del mismo modo, la regla 1.2.2. “Presentación de promociones, solicitudes o avisos sin formato” trata también de documentos presentados en formato libre y su cumplimiento conforme a lo estipulado en el Código Fiscal de la Federación, por lo que cabe considerarla puesto que el incumplimiento en alguno de estos es un riesgo a ser prevenido. Aunado a lo anterior se tiene la regla 1.2.4. “Horario de recepción de documentos” la cual tal como su título dice trata de los plazos de tiempo diarios y los días en que se pueden presentar requerimientos o consultas ante las autoridades competentes en materia de comercio exterior.

Otra regla que cabe considerar es la 1.2.9. “Consulta de clasificación arancelaria” la cual permite llevar a cabo una consulta respecto a la mercancía (en este caso calzado) y su clasificación, así como el registro comercial de esto ante las autoridades aduaneras, lo cual puede ser necesario en caso de alguna discrepancia o solicitud de aclaración. Asimismo, la regla 1.2.10. “Emisión de resoluciones anticipadas en términos de los Acuerdos comerciales o Tratados de Libre Comercio suscritos por México” merece atención pues la determinación del valor de la mercancía a exportar es un tema crítico en la operación para evitar omisiones e incumplimientos ante la autoridad.

En relación a lo anterior, el Capítulo 1.5. “Valor en Aduana de las Mercancías” en la regla 1.5.1. “Manifestación de valor” se estipula que el régimen de exportación definitiva previsto para el proyecto de exportación previsto en la presente propuesta no está obligado a presentar tal documento, sino que dicho valor podrá ser comprobado mediante el pedimento. Asimismo, en la regla 1.5.2. “Valor en Aduana de las Mercancías” se plantea que es necesario recurrir a la Ley Aduanera y su Reglamento para la correcta identificación de dicho valor, lo cual es esencial para la determinación de las contribuciones.

Tratándose de esto último, el capítulo 1.6. “Determinación, Pago, Diferimiento y Compensación de Contribuciones y Garantías” en la regla 1.6.1 “Documentación oficial para determinación y pago de contribuciones” se identifica a el “Formulario Postal” disponible en el anexo 1 como el elemento clave para las contribuciones. En este sentido, la regla 1.6.2. “Forma de pago de contribuciones, aprovechamientos y sus accesorios” estipula el medio financiero a través del cual cumplir con aprovechamientos, multas y sus accesorios (en caso de requerirse). La regla 1.6.3. “Registro de cuentas bancarias para efectuar pagos en operaciones de comercio exterior” cabe considerarse pues la información debe reportarse, así como sus cambios o modificaciones de conformidad a la legislación aplicable.

En relación a la presentación de información el capítulo 1.9. “Transmisión Electrónica de Información” 1.9.1. “Requisitos para trámites a través del SEA” se estipulan los requisitos y responsabilidades del usuario del Sistema Electrónico Aduanero, el cual es indispensable para tramites, presentación o transmisión de información ante la autoridad. Asimismo, en el capítulo se pueden identificar los requisitos que deben cumplir empresas navieras, ferroviarias, aéreas e incluso agentes de carga respecto a actualización de datos y otros requisitos, mismos que conviene conocer, pues la logística del proyecto dependerá de estos elementos.

Partiendo de lo anterior, en el capítulo 1.10. “Despacho Directo y Representante Legal” en la regla 1.10.1. “Autorización para la transmisión de pedimentos a través del SEA, acreditación de Representante legal, auxiliares y aduanas” se sabe que para promover el despacho de las mercancías no es necesario un agente o agencia aduanal, sino que puede hacerlo un representante legal autorizado para la transmisión de pedimentos a través del SEA.

Asimismo, la regla 1.10.7. “Requisitos para la transmisión electrónica del pedimento” trata de las condiciones necesarias para que dicho representante legal pueda emitir los ya mencionados pedimentos.

Pasando al título 2 “Entrada, Salida y Control de Mercancías”, capítulo 2.1. “Disposiciones Generales” en la regla 2.1.1. “Horarios de las aduanas” se pueden consultar los plazos hábiles de operación de las aduanas con base en la Ley Aduanera, un elemento clave a considerar para el despacho, maniobras y transporte de la mercancía.

Por otro lado, y en lo que respecta al título 3. “Despacho de Mercancías”, se pueden retomar aspectos importantes de su capítulo 3.1. “Disposiciones Generales” sobre la importancia del RFC en el pedimento (regla 3.1.1) así como la definición de muestras y muestrarios (regla 3.1.2.), lo cual puede ser una parte importante del proyecto pues para atraer la atención y cerrar el acuerdo con el cliente potencial pudiera hacer falta el envío de muestras del producto. Asimismo, se contiene el procedimiento para el trámite de un documento aduanero (regla 3.1.15) por parte de exportadores, el valor de la información transmitida al SEA (regla 3.1.16), pedimentos (3.1.21), momento en que se consideran presentadas las mercancías en exportaciones y (3.1.27), procedimiento para la presentación de los documentos en el despacho aduanero de mercancías.

Ahora bien, tratándose del título 4. “Regímenes Aduaneros”, este no aplica para el proyecto pues el régimen de exportación definitiva si bien está contemplado, es para casos muy específicos como lo son Draw back o mantenimiento o de exportación de mercancías sin pedimento para mantenimiento de medios de transporte, ninguno de los cuales aplica. Algo similar ocurre en el título 5. “Demás Contribuciones” el cual contempla exenciones y demás condiciones específicas para el pago de obligaciones fiscales contempladas como lo son el Derecho de Trámite Aduanero y el Impuesto al Valor Agregado, las cuales por el momento no son relevantes, pero en el desarrollo de la propuesta pudieran llegar a serlo.

En conclusión, las Reglas Generales de Comercio Exterior para 2022 son una normativa que será trascendental para el desarrollo de la presente propuesta de proyecto de exportación pues en los aspectos de transporte internacional, despacho aduanero, cumplimiento de

obligaciones fiscales y otros tópicos potencialmente relevantes, será el recurso indispensable para lograr los objetivos propuestos.

1.4.1.2 Instituciones del marco legal internacional

Las siguientes instituciones tienen relación con el proyecto en el marco legal internacional:

OMC (Organización Mundial del Comercio): Esta organización se ocupa en los lineamientos y normas para el comercio mundial, y funciona como una base para las negociaciones de acuerdos comerciales y arbitra las diferencias de estas mismas. Su objetivo es que los intercambios comerciales sean lo más favorable para ambas partes. Cuenta con más de 160 miembros que son el equivalente al 98% del comercio mundial y está en lista de espera otros 20 países para unirse. Su directora general es Ngozi Okonjo desde el 1 de marzo del 2021. (OMC, 2021)

Para propósitos de la siguiente propuesta la OMC representa la máxima autoridad internacional en el ámbito del comercio exterior, por ende, el acatar la legislación que emite y supervisa será necesario para el logro de los objetivos planteados y para el logro de un acuerdo de mutuo beneficio al amparo de garantías confiables.

OMA (Organización Mundial Aduanas): Cooperera en conjunto con la OMC, respecto al acceso de mercados, es decir se enfoca más sobre la clasificación de las mercancías por medio de una cooperación aduanera, así con ello creando la nomenclatura del Sistema Armonizado. Las normativas bajo esta esta organización son los acuerdos sobre la valoración en aduanas y las normas de origen. (OMC, 2021)

La relación con el proyecto es que su labor como máxima autoridad en el ámbito de la clasificación y regulación aduanera marcan la pauta que es y será aplicable en la legislación nacional controlada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a Través del Servicio de Administración Tributaria (SAT), por tanto, las actualizaciones y cambios derivados de la organización pueden ser trascendentales para la entrada o salida internacional de las mercancías.

1.5 Macro y microlocalización

A continuación, se hará una descripción de la localización de la empresa CalzaT-Eco desde un enfoque regional y local con el propósito de analizar las ventajas y desventajas presentes en su respectiva ubicación.

1.5.1 Macrolocalización

La empresa está ubicada en el estado de Veracruz, dotado de múltiples recursos naturales y con salida al Golfo de México, colindando además con los Estados de Tamaulipas, San Luis Potosí, Hidalgo, Puebla, Oaxaca, Chiapas y Tabasco y con proximidad a las zonas industriales del Valle de México y del Bajío. En el territorio se encuentran tres puertos importantes como son en Veracruz, Coatzacoalcos y Tuxpan asimismo se encuentra dividido en 212 municipios.



Figura 5. Mapa de la república mexicana y ubicación del estado de Veracruz
Referencia: tomado de INEGI 2021

La población total del estado asciende a 8,062,579 habitantes, siendo que esta se distribuye en una relación de 92.3 hombres por cada 100 mujeres, representando los primeros el 48% y la segundas el 52% de la ya mencionada población. La edad mediana es de 31 años, lo cual habla de un territorio relativamente joven. (INEGI,2020)

La superficie del estado abarca un total de 71,823.5 Km² representando este el 3.7% del territorio nacional y una densidad de 112.3 habitantes por Km² al distribuirse entre la población antes mencionada. Los 3 municipios con mayor población son Veracruz (607,209), Xalapa (488,531) y Coatzacoalcos (310,698), representando en conjunto un 17.44% del total estatal. (Idem,2020)

La Población Económicamente Activa (PEA) representa el 59.2% de la población total estando dividida a su vez en un 60.9% por hombres y el restante 39.1% por mujeres. Por otro lado, la Población No Económicamente Activa (PNEA) se encuentra representada en un 30.1% de estudiantes, 49.5% personas dedicadas al hogar, 7.6% personas jubiladas o pensionadas, 4.9% de personas con discapacidad que les impide laborar y 7.8% dedicadas a otras actividades no económicas y un 0.3% no especificadas. (Idem,2020)

En lo que respecta a educación un 8.2% de la población total no cuenta con escolaridad alguna, un 51.7% con formación básica, un 21.7% con media superior, 18.2% con superior y estando un 0.1% sin especificar. Además, solo un 25.9% cuenta con computadora propia, un 82.7% con teléfono celular, un 40.2% con acceso a internet, un 26.7% con línea telefónica fija y un 38.4% con televisión de paga. (Idem,2020)

Finalmente, en lo que se refiere a comunicaciones y transportes, el estado de Veracruz cuenta con 10,737 Km de carreteras pavimentadas lo cual representa el 6.1% del total nacional, así como 5 de los 77 aeropuertos del país. Asimismo, en 2018 atrajo un total de 819 de los 33,545 millones de dólares que entraron al país por concepto de Inversión Extranjera Directa (IED), lo cual representaría un 2.4% del total. (CEIEG, 2020)

1.5.2 Microlocalización

La empresa CalzaT-Eco divide sus operaciones en dos ubicaciones tal como se puede ver en la figura 6, una unidad administrativa localizada en la ciudad de Xalapa y otra de manufactura en Naolinco. Esta división fue planificada así debido a las condiciones y requerimientos que cada actividad implica y que puede satisfacerse mejor en cada respectivo lugar.

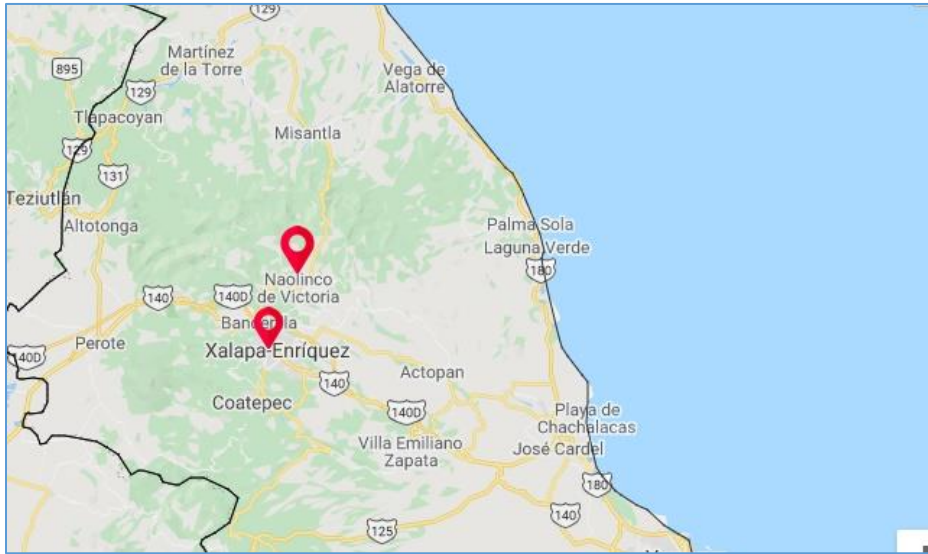


Figura 6. Microlocalización de Xalapa y Naolinco
Referencia: tomada de Google Maps 2021

La unidad administrativa, tal como se puede notar en la figura 7, se encuentra al norte de la ciudad de Xalapa en la Calle Saturno No.83 Colonia Bugambilias, bajo el código postal 91154, colindando con la calle Calandria y próxima a los parques de “Marina Nacional” y la avenida del mismo nombre, así como al parque de “El Sumidero”. (CalzaT-Eco, 2020). Se trata de una urbe con un importante desarrollo urbano, pues más de un 90% de la población cuenta con agua entubada, drenaje, servicio sanitario y energía eléctrica. Asimismo, y en lo que respecta a telecomunicaciones, 69% cuentan con servicios de internet, 46.5% con telefonía fija y 93.6 con celular. Por último, cabe mencionar también la gran disponibilidad de capital humano altamente cualificado, pues un 38% de la población local cuenta con educación de nivel superior, en muchos casos en carreras relacionadas con las áreas

funcionales administrativas (Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Informática, etc.) (INEGI,2020).

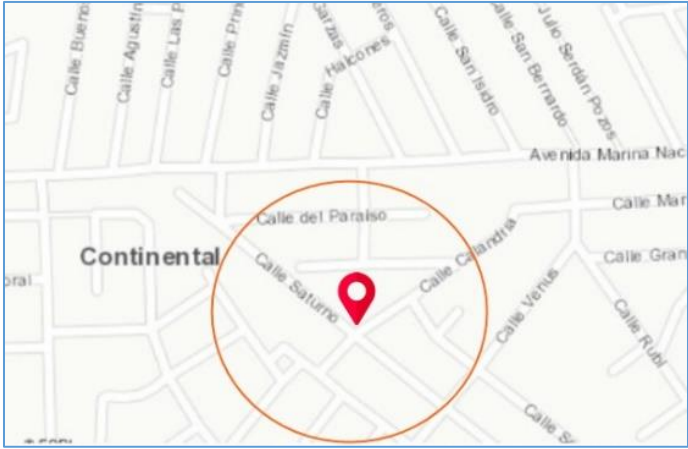


Figura 7. Microlocalización de CalzaT-Eco (Xalapa)
Referencia: tomada de INEGI 2021

Por último, y tal como se puede notar en la figura 8, la segunda ubicación es operativa (de manufactura) y se encuentra en la ciudad de Naolinco, específicamente en la calle Niños Héroes No. 02, colonia Centro C.P. 91400 (CalzaT-Eco, 2020). Siendo que la industria del calzado es la más importante en tal ubicación, pues se estima que más de 17,000 personas, es decir casi un 80% de la población total del municipio laboran en esta, y en muchos casos es un oficio heredado de varias generaciones atrás (ONU Hábitat e INFONAVIT, 2018). Por tanto, el know how o expertise de parte de artesanos con experiencia y la economía de alcance o cluster formada en torno a la industria del cuero (proveedores de materiales, herramientas, equipo, prestadores de servicios como mantenimiento y reparaciones, etc.) son ideales para la producción.



Figura 8. Microlocalización del taller de CalzaT-Eco en Naolinco
Referencia: tomada de Google Maps 2021

1.6 Misión, visión y valores de la empresa

En esta sección se presentan los componentes de la filosofía organizacional de la empresa CalzaT-Eco siendo estos la misión, visión y valores en su versión original y la propuesta con base en los resultados obtenidos y prospectados del desarrollo de este proyecto.

1.6.1 Misión actual

Somos una empresa que se enfoca en la construcción de una relación directa con el cliente en el proceso de elaboración de calzado ambientalmente amigable, procuramos el aprovechamiento responsable de los recursos naturales mediante la reutilización de materiales como neumáticos y telas, mantenemos siempre el estilo y la comodidad como distintivos del producto y buscamos el crecimiento y mejora continua como parte del compromiso de desarrollo sustentable con la sociedad. (CalzaT-Eco, 2021)

1.6.2 Misión propuesta

Somos una empresa que produce zapatos mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y, la reutilización de neumáticos y telas; para la satisfacción de hombres y mujeres con conciencia ambiental, los cuales buscan calzar con estilo, de forma cómoda y con diseños hechos a su medida.

1.6.3 Visión actual

Ser una empresa de vanguardia con herramientas digitales consolidadas como mecanismos de venta para un alcance acorde a la producción, así como una empresa que armoniza el compromiso de desarrollo sustentable de las comunidades con la moda, estilo y distinción propios de un calzado ambientalmente amigable de calidad óptima. (CalzaT-Eco, 2021)

1.6.4 Visión propuesta

Ser una empresa líder en el segmento del calzado ambientalmente amigable, las exportaciones mexicanas, y por ende las de CalzaT-Eco, se vuelven más atractivas por lo que hay un incremento en las ventas y hace que la empresa cuente con una proyección internacional que favorezca al desarrollo regional sustentable y promueva la cultura del

cuidado del medio ambiente a través de un producto de calidad óptima y una organización en un proceso de mejora continua

1.6.5 Valores propuestos para la empresa

Dentro de la filosofía organizacional de la empresa CalzaT-Eco se consideran un conjunto de valores, los cuales son la pauta a seguir en el accionar de cada miembro y colaborador. Como puede notarse en la tabla 2. dichos valores están relacionados con el segmento del calzado ambientalmente amigable.

Tabla 2. Valores de la empresa CalzaT-Eco	
1- Conciencia Ambiental	5- Autosuperación
2- Compromiso Social	6- Perseverancia
3- Innovación	7- Lealtad
4- Esperanza	8- Solidaridad

Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco 2020

A continuación, en la tabla 3. se detalla la aplicación y pertinencia de los valores organizacionales antes mencionados. Debe mencionarse que cada uno de estos fue concebido por sus fundadores con base en la idea que dio origen a la propuesta y en los objetivos planteados para esta.

Tabla 3. Valores propuestos para empresa

<p>Conciencia Ambiental: Aplica en prácticamente todas las actividades de la empresa pues se busca cumplir con los objetivos generales y cotidianos aminorando el impacto ambiental en la medida de lo posible. Es la base de la estructura conductual y ética de la empresa, pues no es solo un componente importante de su valor agregado, sino que también forma parte de su razón de ser.</p>	<p>Solidaridad: filosofía que se espera los miembros de la organización profesen y lleven a cabo en sus actividades cotidianas dentro de la empresa para que la colaboración fortalezca los esfuerzos individuales y permita formar vínculos. Implica la plena consciencia de que los individuos necesitan en todo momento el apoyo de sus semejantes y la comunidad que forma para el logro de los objetivos de la empresa.</p>
<p>Compromiso Social: Se lleva a cabo como un enfoque que guía el accionar de las áreas operativas y colaboradores para que complemente la búsqueda de la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera. Trata de la responsabilidad que la empresa asume para con sus semejantes y la mejora en sus condiciones de vida.</p>	<p>Perseverancia: Valor clave con el que se espera los miembros de la organización cuenten y que se busquen también fortalecer mediante formación continua. Trata de la perspectiva de que la adversidad puede ser superada mediante paciencia, disciplina, esfuerzo y sacrificio. Para de este modo superar las expectativas que la empresa tiene para sí y sus miembros.</p>
<p>Autosuperación: Se lleva a cabo como parte de la capacitación del personal, pero también como elemento guía del desarrollo de la organización en su conjunto, liderado por el área gerencial. Es el enfoque que la empresa toma para la organización y sus miembros como parte de su política de mejora continua, la cual implica conseguir la mejor versión de uno mismo.</p>	<p>Innovación: Aplica para toda la organización, pero en especial para las áreas de marketing, producción y gerencia. Se trata de la búsqueda de la vanguardia en el ámbito del diseño ergonómico, estético y funcional, pero también de las mejores prácticas para la organización que la lleven a conseguir su mejor versión.</p>
<p>Lealtad: Aplica sobre todo en puestos y actividades de gran responsabilidad que comprometen a la organización o alguno de sus miembros. Refleja el compromiso y afinidad que los miembros de la organización tienen para la misma y sus colaboradores para procurar el bien común.</p>	<p>Esperanza: Es una virtud teologal que se espera cada colaborador pueda poner en marcha en su vida laboral y personal para promover el logro de los objetivos de la empresa y su propio desarrollo personal. Expectativa que se tiene en sentido positivo respecto al futuro incierto que motiva a la empresa a seguir desafiando las condiciones adversas.</p>

Referencia: elaboración propia, 2020

1.7 Análisis FODA

En las siguientes tablas se presenta el análisis que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa CalzaT-Eco la cual es posible observar el panorama completo sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la tabla 4 y su continuación.

Tabla 4. Análisis FODA de la empresa CalzaT-Eco

Análisis FODA	
Fortalezas: F1 Capital humano cualificado: la empresa cuenta con capital humano cualificado y con competencias destacables (diseñadores, operarios, mercadólogos, etc.). F2 Potencial de atracción del cliente: notoriedad ganada gracias a logros como el cuarto lugar del Heineken Green Challenge 2020 y el Premio Veracruzano al Emprendimiento 2019. F3 Bajos costos de producción: calzado compuesto en más de un 80% por materiales reciclados o reutilizados, producción artesanal y margen de ganancia amplio. F4 Experiencia en ventas minoristas internacionales: se han hecho envíos a Estados Unidos y Suiza. F5 Buena relación con proveedores: la empresa ha promovido vínculos con agentes clave para el abastecimiento de insumos.	Oportunidades: O1 Fácil entrada a mercados internacionales: en Costa Rica la única barrera de entrada tiene que ver con el etiquetado del producto debido al Tratado de Libre Comercio con Centroamérica. O2 Cultura ambiental en crecimiento: la cultura del cuidado del medio ambiente se encuentra en auge y con buenas perspectivas de crecimiento en el futuro. O3 Segmento al alza: el segmento del calzado ecológicamente amigable tiene buenas perspectivas de crecimiento, con un aumento esperado de 2.7 % anual. O4 Competitividad determinada por la innovación: el mercado reconoce como factores diferenciadores a la creatividad y la innovación en diseño y funcionalidad. O5 Tipo de cambio: la tendencia histórica del peso mexicano débil respecto al dólar americano favorece al exportador nacional hasta que el sistema actual cambie.

Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

Tabla 4. (Continuación) Análisis FODA de la empresa CalzaT-Eco

Análisis FODA	
Debilidades: D1. Equipo insuficiente: en el área de producción, la empresa cuenta con una muy limitada dotación de maquinaria y equipo, lo cual limita su potencial productivo. D2. Falta de capital financiero: la empresa requiere de recursos financieros para el incremento de su capacidad productiva. D3. Producción intensiva en capital humano: falta de automatización en la producción. D4. Insuficiente promoción: la empresa no se ha dado a conocer lo suficiente. D5. Producción no flexible: la manufactura de calzado no es tan adaptable ante cambios en el mercado o entorno.	Amenazas: A1. Cambios en la legislación: la normatividad actual es fácil de cumplir, pero esta puede cambiar rápidamente. A2. Tendencias de la moda cambiantes: los gustos y expectativas del consumidor cambian rápidamente en función de la temporada y los medios de comunicación. A3. Vulnerabilidad ante contracción de la economía: segmento sensible a eventos emergentes que inestabiliza la economía nacional como lo son pandemias, conflictos políticos y sociales de carácter nacional e internacional. A4. Competencia más automatizada: la producción es artesanal y eso puede dejar en desventaja a la empresa ante empresas con mayor uso de maquinaria. A5. Incremento de la inflación: la inflación amenaza el poder adquisitivo del cliente y la capacidad de la empresa para adquirir insumos de calidad.

Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

Se incluye también en la tabla 5. el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el cual parte del análisis FODA antes presentado, para identificar acciones que corresponden al contexto de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza. Su objetivo principal es aprovechar al máximo la situación actual de la empresa tanto en lo interno y externo, así como en lo favorable y desfavorable.

Tabla 5. Análisis CAME de la empresa CalzaT-Eco

Análisis CAME	
<p>Corregir debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Considerar la maquila como alternativa ante la falta de equipo productivo propio.• Encontrar nuevos inversionistas mediante la estrategia de crowdfunding.• Desarrollar una reingeniería del producto y los procesos para que haya mayor automatización y estandarización de la calidad del producto.• Incrementar la promoción de la empresa y producto mediante herramientas de las redes sociales.• Implementar estrategias de Layout o disposición planificada del espacio de manufactura y almacenaje en función de los cambios en el mercado.	<p>Afrontar amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vigilar regularmente la legislación aplicable al producto, organización y segmento ante potenciales cambios para que estos puedan atenderse oportunamente.• Monitorear frecuentemente el mercado y sus tendencias y ajustar la producción y diseños en función de esto.• Mantener disponible información pertinente y oportuna respecto a los cambios a nivel nacional e internacional que puedan afectar a la empresa y su producto.• Informar a los colaboradores sobre la importancia de la mejora y preservación de la competitividad.• Generar planes de contingencia financieros en caso de incrementos en el nivel de la inflación.
<p>Mantener Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fomentar la retención y atracción del talento en la empresa mediante planes de desarrollo profesional personalizados.• Continuar participando en eventos con alcance local, nacional e internacional que permitan dar a conocer a la empresa y su producto.• Planificar una producción eficiente y confiable con base en planes de mejora de la calidad.• Incrementar la base de clientes minoritas en el extranjero mediante nuevos diseños y estrategias de promoción.• Fortalecer la relación con los proveedores tanto del producto reutilizable como del nuevo.	<p>Explotar oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asegurar el cumplimiento de la normatividad aplicable a la entrada en el mercado de Costa Rica.• Fortalecer el concepto de calzado de bajo impacto ambiental como propuesta de valor agregado.• Incrementar la producción y participación en los mercados nacional y extranjero.• Promover la innovación y la creatividad en cada etapa de la cadena de valor del producto.• Utilizar instrumentos de cobertura y planes de contingencia financiera ante fluctuaciones en el sector financiero.

Referencia: Elaboración propia

1.7.1 Estrategia asociadas a FODA

En la tabla 6 es posible identificar los resultados del cruce de los factores identificados en el análisis FODA.

Tabla 6. Estrategia Asociadas a FODA	
Estrategia	Objetivo
Atraer y desarrollar el mejor capital humano disponible para que propicien productos y procesos acordes a los cambios en el segmento. (F1-A2) .	Aprovechar el potencial del talento disponible en la región para la confrontación de la naturaleza cambiante en las tendencias del mercado (F1-A2) .
Desarrollar planes de mejora que potencien la innovación y creatividad en el diseño y la calidad del producto. (F1-O4)	Utilizar los bajos costos de producción para el incremento de la competitividad de la empresa a través de la innovación en diseño y calidad (F1-O4)
Promover campañas de recaudación de fondos en plataformas como GoFundMe y Kickstarter que ayuden a potenciar la competitividad de la empresa y su producto. (D2-O3)	Atraer a nuevos inversionistas para aprovechar el potencial del segmento con tendencias de crecimiento. (D2-O3)
Generar planes de maquila y mejora en la eficiencia operativa de la cadena de suministro para la optimización de la capacidad instalada actual. (D3-A4)	Optimizar la producción intensiva en capital humano para afrontar a la competencia con mayor nivel de automatización. (D3-A4)

Referencia: Elaboración propia

1.8 Planes a futuro

Dentro de los planes a futuro de la empresa CalzaT-Eco se encuentran el contar con un espacio de producción o taller amplio y con condiciones óptimas para manufacturar un calzado de calidad que supere las expectativas del cliente. Lo anterior con el propósito de incrementar la cuota de mercado actual en el ámbito nacional en el corto plazo y en el mediano plazo incrementar la presencia del producto en mercados internacionales, siendo uno de los primeros el de Costa Rica y a su vez incrementando la base de clientes minoristas en Estados Unidos, Suiza y Canadá, (CalzaT-Eco, 2022)

Asimismo, en el mediano plazo también se espera constituir la “Universidad del Zapatero” en donde se pueda capacitar a artesanos en el tema de la innovación de nuevos diseños y las nuevas tendencias de moda, sin dejar de lado también la protección al medio ambiente a lo largo de toda la cadena de suministro. Buscando de este modo que el producto local sea

competitivo a nivel nacional e internacional. Todo lo anterior fue dicho del propio dueño de la empresa en una entrevista que se le realizó en agosto del 2021.

2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.1 Características del producto

El diseño elegido para el presente proyecto se denomina Quetzal el cual es calzado para dama que está elaborado con suela de neumático descartado y en la parte superior con textil reutilizado. La tela puede provenir de dos fuentes: donación o, en su caso si el cliente lo desea, puede proporcionar sus prendas para un diseño personalizado. También puede ser comprada nueva a costo bajo en establecimientos locales, la tela es de algodón y se procura que sea hecha 100% en México. (CalzaT-Eco 2020)

Por tanto, el calzado ambientalmente amigable busca satisfacer a un consumidor específico a través de su valor agregado, el cual es en primer lugar: significativo menor impacto ambiental en su manufactura por utilizar materiales rescatados, reciclables y/o reutilizables. En segundo lugar, su importancia para el desarrollo económico local a través del apoyo que se brinda a la manufactura artesanal ancestral de Naolinco. En tercer lugar, en la figura 9. se puede apreciar la distinción por tratarse de diseños originales evocativos de la cultura mexicana y con posibilidad de ser personalizados al gusto del cliente.



Figura 9. Calzado ecológico modelo Quetzal
Referencia: tomado del canvas de CalzaT-Eco, 2020

2.2 Proceso de producción

El proceso se divide en seis subprocesos:

- Abastecimiento y almacenaje de materiales
- Cortes de materiales
- Preensamblado de corte
- Proceso de montaje
- Proceso de solado
- Proceso de etiquetado y empaquetado

2.2.1 Proceso de abastecimiento y almacenaje de materiales

Como se puede observar en la figura 10. el proceso inicia con la recolección de los materiales (ropa descartada, neumáticos y cartón reusable) los cuales son donados por la comunidad, empresas locales, asociaciones, y el público en general. Asimismo, pueden obtenerse mediante compra a bajo costo en empresas locales. Posterior a su abastecimiento, los materiales pasan por un proceso en el cual son evaluados para conocer si son aptos o no para utilizarse en la elaboración del calzado, en caso de ser así son clasificados y almacenados para garantizar el suministro al área de producción (CalzaT-Eco, 2020).

En lo que respecta a la compra de insumos, si bien en un 80% el calzado se manufactura con materiales reciclados y reutilizables, existen elementos que no pueden ser de la misma naturaleza y deben ser adquiridos en negocios locales, dichos elementos son: el pagamento, material para plantilla, tela para el forro, bolsas de yute e hilo (Idem, 2020).

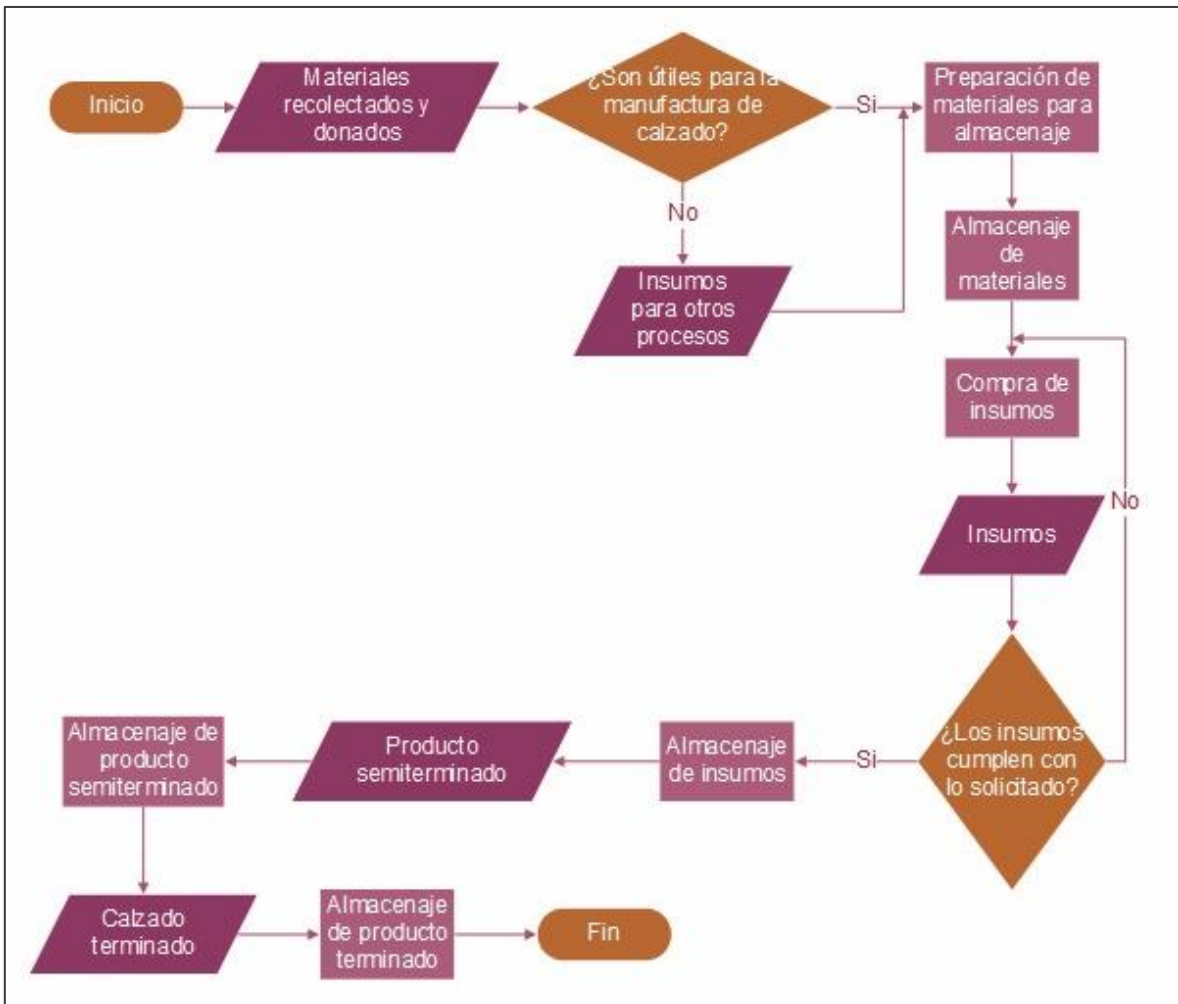


Figura 10. Proceso de Abastecimiento y almacenaje de materiales de la empresa CalzaT-Eco
Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

2.2.2 Proceso de corte de materiales

En este proceso se inicia con los neumáticos ya seleccionados para el área del corte, proceso que será llevado a cabo de forma manual con la ayuda de moldes o plantillas específicas para cada modelo, aunque en caso de ser necesario se utilizan también cortadores de cajas o cuters. El maestro zapatero lleva a cabo un proceso de inspección visual donde se asegura del cumplimiento de los requerimientos de la suela (bordes regulares y lisos conforme al molde y modelo). Lo que procede, es la entrada al área de corte de materiales de la ropa destinada a integrar el corte del calzado, para el seccionado se utilizan plantillas y tijeras para telas. Posteriormente los agregados como son forro, talonera, puntera, cañas o cañetes, pala, lengüeta, materiales de refuerzo, son evaluados por el maestro zapatero para que estos

cumplan los requerimientos. Finalmente, se seleccionan las capas que reforzarán la plantilla, siendo estos el forro de la plantilla, la palmilla y la plantilla misma que puede ser de fieltro o memory foam (CalzaT-Eco, 2020).

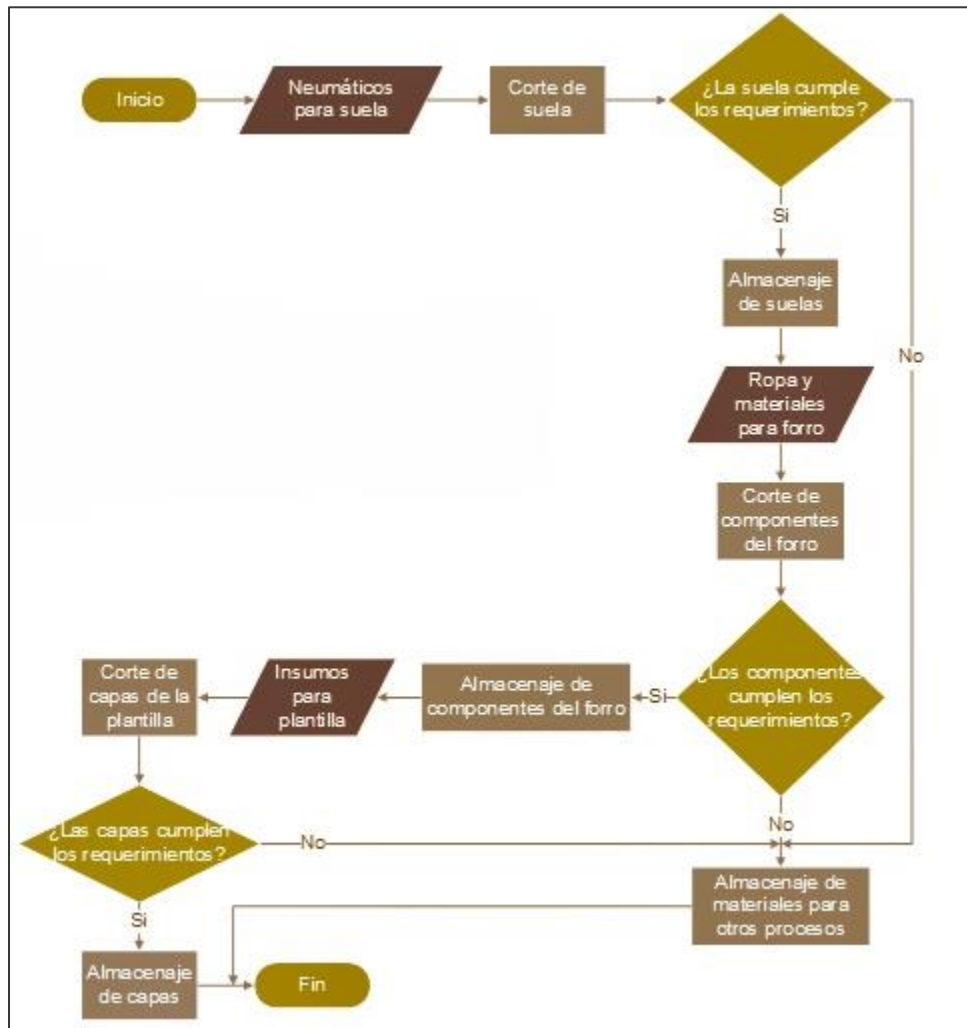


Figura 11. Proceso de Corte de Materiales del Calzado
Referencia: elaboración propia con Datos de CalzaT-Eco, 2020

2.2.3 Proceso de preensamblado de corte

Este proceso inicia con la entrada de los componentes los cuales son producto del anterior, mismos que son cocidos mediante las máquinas de coser e hilo, y si el modelo lo requiere, mediante pegamento. Una vez integrado el preensamble debe ser evaluado por el maestro zapatero quien tiene que asegurarse que se cumplan los requerimientos (CalzaT-Eco, 2020).

A continuación, la otra parte del proceso inicia con la entrada de las capas de la plantilla (forro, plantilla, palmilla si es parte del modelo y/o las especificaciones del cliente), dichos componentes serán unidos con la ayuda de pegamento y puestas a secar para posteriormente pasar por un proceso de inspección visual por parte del maestro zapatero, quien debe asegurarse que se cumplan los requerimientos (pegado uniforme, sin burbujas, ni bordes sobresaliendo conforme al modelo), en caso de ser aprobada la plantilla es almacenada, en caso contrario será destinada a otros procesos en el área de almacén (Idem, 2020)

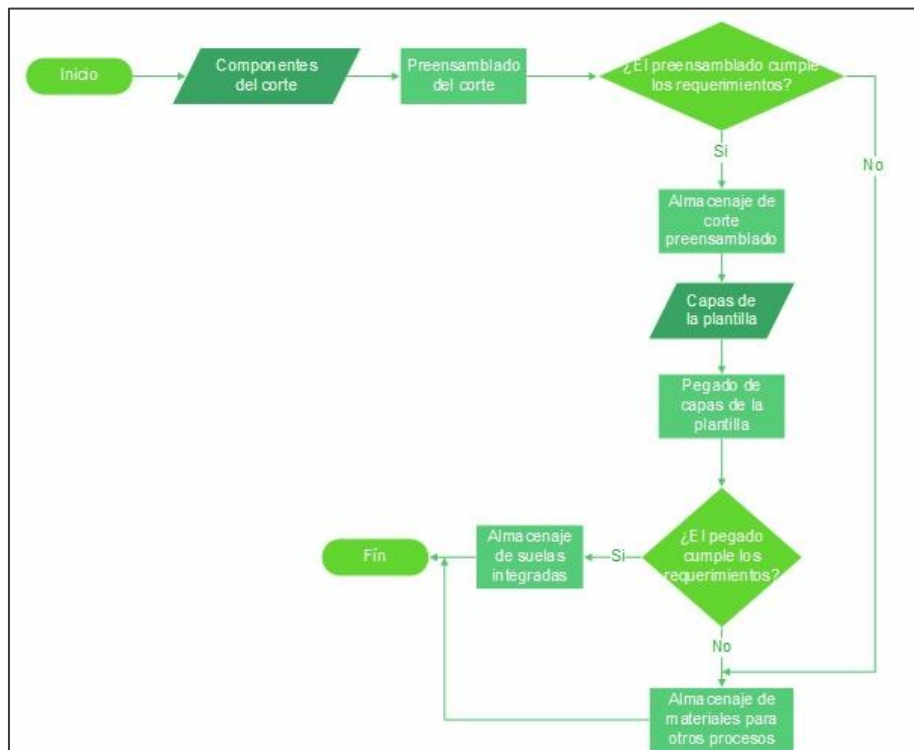


Figura 12. Preensamblado de Corte del Calzado
Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

2.2.4 Proceso de montaje

El cuarto proceso es el de montaje, el cual comienza con la entrada del forro preensamblado, las suelas, hormas y puntillas al área; después, se procede a montar la plantilla a la planta de la horma, siendo esta un molde de madera que emula al pie humano, con la ayuda de clavos y una pinza de zapatero también conocida como pata de cabra (CalzaT-Eco, 2020).

Una vez montada la plantilla en la planta de la horma, es momento de montar también a esta el corte preensamblado en la parte superior; con la ayuda de la pinza de zapatero el corte será ajustado hasta que se amolde completamente a dicha horma; una vez se haya logrado esto, los bordes inferiores del corte serán fijados a la plantilla con la ayuda de la herramienta antes mencionada (Idem, 2020).

Ya que han sido montados y asegurados el forro preensamblado y la plantilla, se procede entonces a la inspección visual por parte del maestro zapatero y supervisor de operaciones, quien debe asegurarse que el montaje cumple los requerimientos (corte simétrico y estético, sin irregularidades, ni manchas, conforme al modelo, plantilla bien alineada y anclada a la horma). En caso de aprobar la inspección visual se precede al retiro de las puntillas o clavos (Idem,2020)

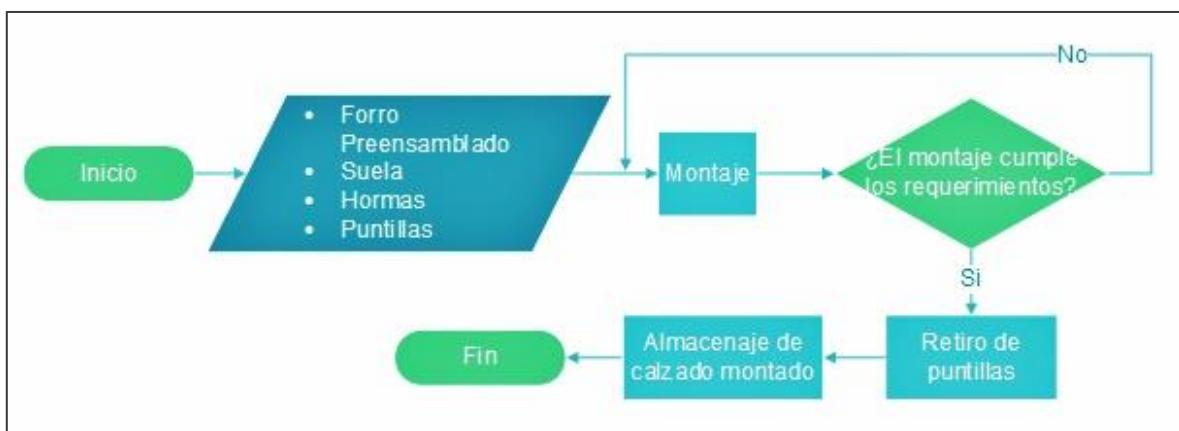


Figura 13. Proceso de Montaje de la empresa CalzaT-Eco
Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

2.2.5 Proceso de solado

El quinto proceso es el de solado o pegado de suela, mismo que inicia con la entrada de los insumos, es decir: el calzado hormado o montado todavía sobre hormas; suelas; y pegamento

de contacto. Una vez ingresados los materiales (calzado hormado y suela) pasan por un tratamiento previo a la aplicación del pegamento, este consiste en la limpieza y remoción de irregularidades en las zonas de contacto, a continuación se aplica una capa uniforme del adhesivo y se deja secar, tras lo cual se exponen corte y suela al calor de un horno industrial o en su defecto de una parrilla eléctrica a una temperatura de entre 60 y 90 °C por un tiempo de 5 a 10 minutos dependiendo del grosor, diseño y material del corte (CalzaT-Eco, 2020).

Una vez se ha activado el pegamento con ayuda del calor, se procede entonces a hacer uso de la vulcanizadora, la cual es una máquina que someterá al corte y suela a presión, calor (140 °C) y vacío uniforme para terminar de pegar dichos componentes; si bien el proceso puede ser completado también mediante el uso de una prensa de calzado, se opta por hacer uso de dicha vulcanizadora debido a que esta genera un refuerzo extra al solado o pegado de la suela (Idem,2020)

Por último, en este proceso, se procede a la inspección visual por parte del maestro zapatero y supervisor de operaciones, quien determina si el vulcanizado es apto o no para ser empaquetado y etiquetado como producto de primera con base en las especificaciones (pegado uniforme y estético, sin irregularidades en el borde de la suela, ni burbujas en la planta, ni en ninguna parte del corte, sin manchas, ni quemaduras) (Idem,2020).



Figura 14. Proceso de solado de la empresa CalzaT-Eco
Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

2.2.6 Proceso de etiquetado y empaquetado

El sexto y último subproceso es el de empaquetado y etiquetado que se muestra en la figura 15. el cual comienza con la entrada de los insumos, es decir el calzado hormado o montado

sobre hormas y con la suela ya pegada o vulcanizada; a este se le retira la horma y de este modo ya es calzado terminado, mismo que posteriormente es etiquetado y posteriormente es empaquetado dentro de una bolsa de yute, tras lo cual solo restaría que se almacenase a la espera de su exhibición o adquisición por parte del cliente (CalzaT-Eco, 2020).

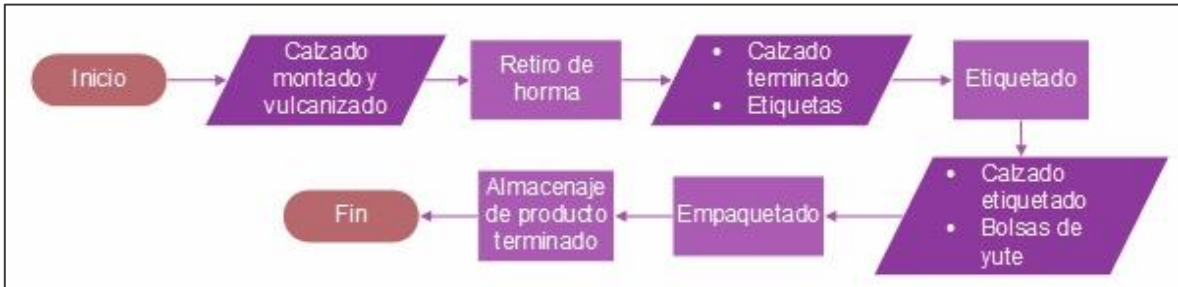


Figura 15. Proceso de etiquetado y empaquetado de CalzaT-Eco

Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2020

2.2.7 Normas Oficiales Mexicanas aplicables al producto

La industria del calzado en México es regulada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en el caso de la manufactura de calzado de protección industrial o laboral el organismo encargado es la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SCFI), el cual supervisa el correcto etiquetado del calzado; y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) para garantizar la protección al consumidor al ser comercializado el producto.

La regulación de la manufactura de calzado se basa en una de Normas Oficiales Mexicanas: la NOM-020-SCFI-1997, de “Información comercial-Etiquetado de cueros y pieles curtidas naturales y materiales sintéticos o artificiales con esa apariencia, calzado, marroquinería, así como los productos elaborados con dichos materiales” (DOF,1997)

2.3 Envase y embalaje

En esta sección se presentan los aspectos relativos al empaque del producto tanto individual como múltiple. Lo anterior para propósitos comerciales, pero también de transporte.

2.3.1 Envase

El envase primario es aquel el cual protege el producto y se encuentra en contacto directamente con él, en este caso será una bolsa de yute con las siguientes medidas como se muestra en la figura 16.



Figura 16. Envase primario del calzado

Referencia: Unilne.mx, 2020

El envase secundario como tal el producto no tiene, pero para cuestiones del proyecto de exportación se recomienda que sea una caja de cartón corrugado reciclado con las medidas correspondientes como se muestra en la figura 17.

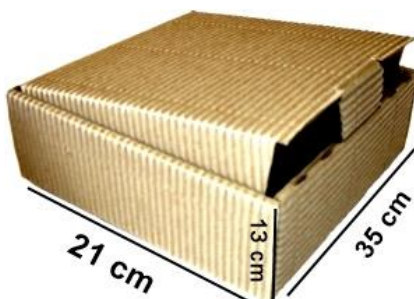


Figura 17. Envase secundario caja de cartón corrugado reciclado

Referencia: Uline.mx, 2021

2.3.2 Embalaje

La propuesta de embalaje sería una caja de cartón con separadores que contengan una caja de zapatos por espacio el cual contendrá en total 15 pares, tal como se puede ver en la figura 18.

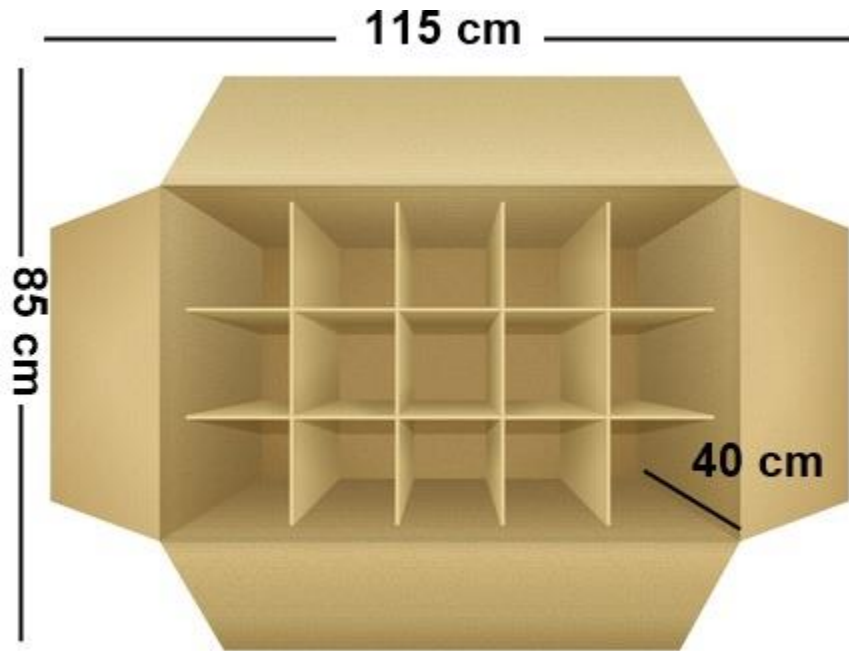


Figura 18. Propuesta de embalaje para la exportación
Referencia: Uline.mx, 2021

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Descripción del sector en México

En lo que representa la industria del calzado en México, esta aporta aproximadamente el 1.1% de la producción mundial, con lo cual se mantiene como el noveno lugar a nivel global, resultado que muestra que, a pesar de la competencia en el sector y las ventajas competitivas presentes en los demás países productores, existen condiciones para la competitividad y la eficiencia (World Footwear, 2014).

Ahora bien, la concentración de la producción no es exclusiva de la industria mundial, pues en la industria mexicana también ocurre, dado que tan solo cuatro estados representan más del 93% de la producción total de calzado en el país: Guanajuato (70%), Jalisco (15%), Estado de México (5%) y Ciudad de México (3%). Dichos estados son los más sensibles a los cambios globales que pudieran surgir en la industria, por ello buscan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las nuevas tendencias, y no solo en lo que respecta a moda, pues el aspecto ambiental ha ganado cada vez más fuerza al tratarse de una industria altamente contaminante (CICEG, 2018).

Es de notar que la industria del calzado tiende a ser altamente intensiva en trabajo, representando la maquinaria y equipo automatizado un factor de menor importancia, siendo lo más demandado en el sector la mano de obra abundante de bajo costo; misma que, partiendo de una cualificación relativamente baja, puede aprender empíricamente lo necesario para integrarse a la línea de producción. Es por lo anterior que países con gran densidad poblacional como China, India, Indonesia o Bangladesh representan el mayor porcentaje de producción (Kumari, 2019).

La industria del calzado en México pareciera ser una excepción a la tendencia global, pues son los estados con un mayor desarrollo industrial, y en las cuales las economías de alcance y el enfoque hacia las prácticas eficientes predominan, donde se han generado sectores productivos estables y competitivos a nivel internacional (Valderrey y Sánchez, 2018).

En lo que respecta a Veracruz, dicho estado representa el 0.6% de la producción total del calzado a nivel nacional, ello a pesar de ser un importante estado ganadero del país; por tanto, más que uno de los principales productores de calzado a nivel nacional a lo largo de los años, pareciera ser un proveedor de materia prima para estos (Dussel y Pérez, 2018).

Continuando con Veracruz, en el municipio de Naolinco aproximadamente 80% de la población se dedica a la elaboración de calzado y artículos de piel como chamarras, bolsas, carteras, cinturones y otros productos relacionados, mediante una técnica artesanal heredada, lo cual implicaría que casi 17,000 personas dependen de tal actividad (ONU HABITAT e INFONAVIT, 2018).

Por tanto, actualmente se presentan buenas perspectivas para la industria del calzado, más aún si se espera aprovechar las tendencias actuales del sector en cuanto a relación coste-beneficio y procesos con bajo impacto ambiental. Por lo que, el presente trabajo busca proponer un plan de exportación y aprovechar las oportunidades a nivel internacional que hay para la empresa veracruzana CalzaT-Eco, una productora de calzado ambientalmente amigable.

3.1.1 Delimitación de la industria

La fabricación de calzado como subrama 31621 del SIAN a nivel nacional está integrado por 8996 unidades económicas, generando una producción bruta total de 49,447 millones de pesos. En el estado de Veracruz son 420 unidades económicas las que integran dicha rama, representando solo 4.67% del total nacional y aportando únicamente 127 millones a la producción bruta total, eso representa del total nacional .26% de la producción bruta total nacional (INEGI,2018).

Por otro lado, a nivel nacional solamente hay 578 unidades económicas que llevan a cabo la fabricación de calzado con corte de tela, identificado bajo el registro 316212 del SIAN. Siendo 7 de estas del estado de Veracruz para 2018 sin que hubiera registro de actividad productiva de parte de estas (INEGI, 2019), mismo año en que se fundó la empresa CalzaT-Eco, por lo que como se puede notar tanto a nivel nacional como estatal el sector es pequeño y con buenas perspectivas a la entrada y competencia.

En la tabla 7 se puede apreciar la clasificación industrial para este sector.

Tabla 7. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018		
jerarquía	Código de actividad del SCIAN	Nombre
Sector	31	Industria manufacturera
Subsector	316	Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos
Rama	3162	Fabricación de calzado
Subrama	31621	Fabricación de calzado
Clave de actividad	316212	Fabricación de calzado con corte de tela

Referencia: elaboración propia con datos de INEGI, SIAN 2018

3.1.2 Actividad exportadora

Bajo el SIAN 316 curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos el subsector tuvo un crecimiento sostenido entre 2007 a 2016, habiendo un ligero descenso para 2017, 2018 y 2019, sin embargo, lo que prosiguió es una recuperación entre 2019 y 2020, como se puede apreciar en la figura 19.

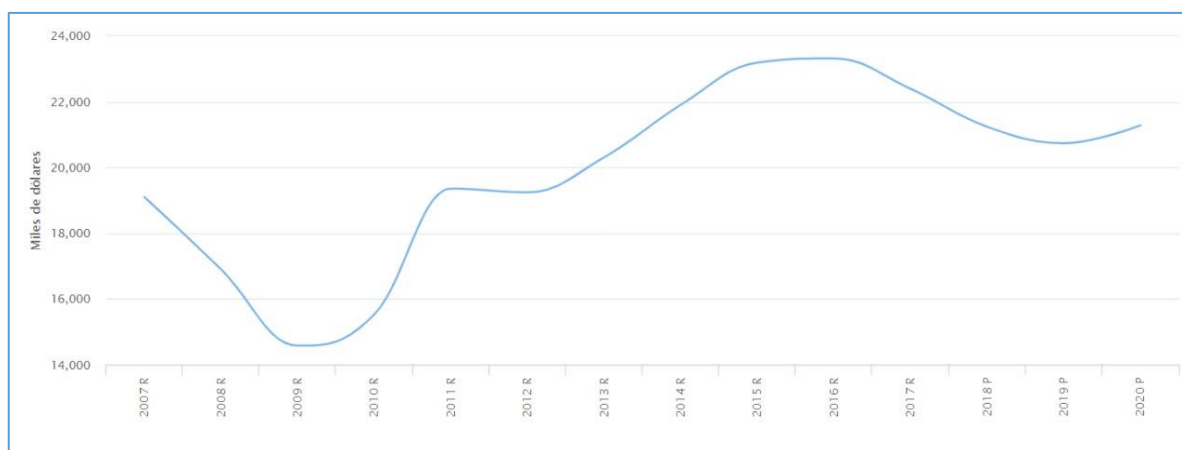


Figura 19. Valor de las exportaciones del subsector del calzado y cuero de 2007 al 2020

Referencia: Banco Mundial, 2021

3.1.3 Identificación de empresas exportadoras de calzado en México

Tal como se puede ver en la tabla 8. la herramienta Trade Maps del INTRACEN tiene identificadas cuatro empresas exportadoras de calzado en México.

Tabla 8. Empresas Exportadoras de Calzado en México			
Nombre de la empresa	Número de categoría o productos comercializados	Número de empleados	Ciudad
Calzado Sandak, S.A. de C.V.	1	-	Ciudad de México
Gst Autoleather De México, S.A. De C.V. - Gst Autoleather De México, S.A. De C.V.	1	-	Nuevo Laredo
Gucci México, S.A. de C.V.	3	20	Ciudad de México
Securiver de México, S de R.L. de C.V.	1	-	Tultepec

Referencia: elaboración propia con datos de Trade Maps

3.2 Descripción del país destino: Costa Rica

El destino para la presente propuesta es Costa Rica, más específicamente la ciudad capital San José. Se considera como un mercado potencial tomando en cuenta las características económicas, demográficas, geográficas y culturales que el país centroamericano presenta y que a continuación se detallan con el propósito de entender el segmento al que el producto busca incorporarse.

3.2.1 Ubicación

Costa Rica es una República democrática, tal y como se muestra en la figura 20 se encuentra en el corazón de Centroamérica, limita al norte con la republica de Nicaragua, al sureste con la Republica de Panamá, al oeste con el Océano Pacífico y al este con el Mar Caribe. Su superficie abarca una extensión de 51,100 km² y esta dividido en 7 provincias (Guanacaste, Puntarenas, San José, Heredia, Alajuela, Limón y Cartago) que a su vez se dividen en 82 cantones. (Presidencia de Costa Rica, 2019).



Figura 20: Ubicación geográfica de Costa Rica
Referencia: tomado de Google Maps, 2021

3.2.2 Medio ambiente

Tiene un clima tropical y subtropical; su estación seca es entre diciembre y abril mientras que la temporada de lluvias abarca de mayo a noviembre, habiendo más frío en las tierras altas. A pesar de su relativo pequeño tamaño es un país rico en ecosistemas (concentra el 5% de la biodiversidad mundial), es por ello que aproximadamente la cuarta parte de su superficie es destinada a la preservación medioambiental (CINDE, 2019).

3.2.3 Demografía

Su población es de 5,094,114 de habitantes siendo esta ampliamente diversa, pues coexisten blancos, mestizos, afrodescendientes, mulatos, e inmigrantes diversos (chinos, italianos, libaneses, españoles, etc.). Su idioma oficial es el español y se hablan lenguas autóctonas (maleku, cabécar, bribri, guaimí y bocotá). Su moneda es el Colón Costarricense, siendo su religión oficial la católica romana si bien se reconoce la libertad de culto (Embajada de Costa Rica, 2019).

3.2.3 Educación

Costa Rica ocupa el lugar número 34 de 141 en el ranking mundial de competitividad de las habilidades de la fuerza de trabajo en formación, la esperanza de vida escolar en años es de 15.4 años lo que le coloca en el lugar 43, la habilidad de sus graduados está clasificada en el lugar 22 mientras que la de su fuerza de trabajo actual ocupa el lugar 26 (Foro Económico Mundial, 2018).

3.2.2 San José

Es la capital de Costa Rica y está localizada en la parte centro del país, como se puede apreciar en la figura 21, sus limitantes son con Alajuela y Heredia al norte, con Cartago y Limón al este, y Puntarenas al Sur este, sur y oeste. Tiene una superficie de 4.965,9 km² y su población es de 347,398 habitantes y está dividida en 20 cantones y 120 distritos. Ocupa además el quinto lugar a nivel América Latina y el número 83 a nivel mundial en cuanto a calidad de vida por ciudad (CINDE, 2019).

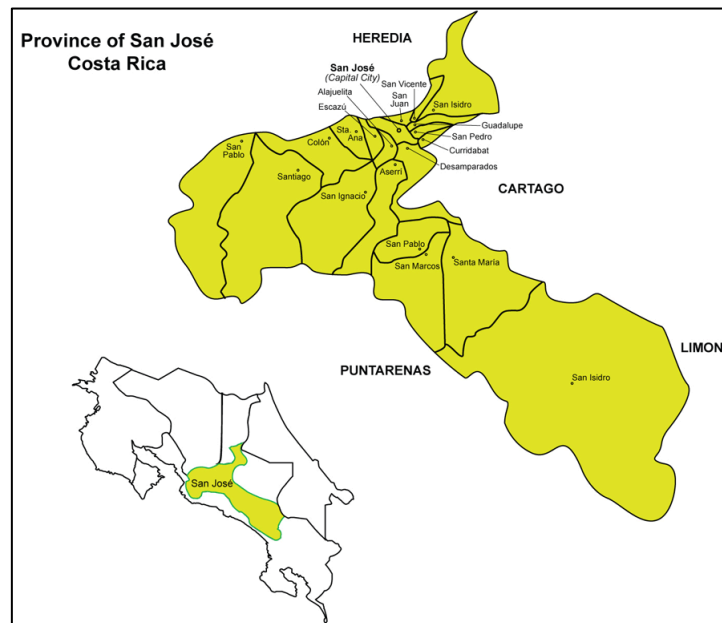


Figura 21: Ubicación de San José
Referencia: tomado de Costa Rica Guides, 2019

3.3 Descripción del sector en el país destino

La industria del calzado en Costa Rica en décadas recientes ha enfrentado cambios significativos en su dinámica, pues pasó de ser una industria sólida y activa a una endeble y cada vez más precaria debido en buena medida a la falta de competitividad del sector interno, el cual se ve imposibilitado para hacer frente a la presencia de calzado proveniente del exterior (Vindas, 2013).

Ese paulatino desplazamiento del calzado nacional por el extranjero ha provocado que las importaciones provenientes de países como lo son China, Estados Unidos y Vietnam representen la mayor participación en el mercado de calzado no solo en Costa Rica (78.6%) sino en Centroamérica (50%), siendo que también en ambos casos la participación del producto mexicano ha tenido un crecimiento significativo pues su participación pasó del 2% al 5% entre 2012 a 2020 (Central América Data, 2021).

Por ende, la industria del calzado en Costa Rica podría no pasar por su mejor momento, pues los productores locales no logran abastecer la creciente demanda, lo cual implica una oportunidad para los productores externos para satisfacer esa necesidad de parte del consumidor e incluso incentivar la competitividad del sector con su presencia (Procomer, 2016).

En lo que respecta a la ciudad de San José y su área metropolitana, los cuales son el destino final del producto, se han identificado un total de al menos 20 empresas que se dedican a la fabricación del calzado con un reconocimiento variable en función de la ubicación, precios, calidad del producto e incluso el establecimiento y el trato al cliente (forsanjoselovers, 2022). Si bien se hace un esfuerzo por promover a las productoras y distribuidoras locales, las reseñas de los clientes a veces se contraponen y muchas veces tienden a favorecer al calzado extranjero por encima del nacional.

Lo anterior es consistente con el hecho de que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del calzado y el vestido en Costa Rica presenta una tendencia deflacionaria pues desde el 2013 y hasta inicios del 2022 dicho índice se ha mostrado negativo llegando alcanzar un nivel de -4.6% para noviembre de 2018, lo cual evidenciaría que los precios de estos bienes bajan en

lugar de subir (Datosmacro, 2022). Lo anterior si bien pudiera pensarse que es una situación ideal en el sentido de que el consumidor paga menos, en realidad esto compromete a los productores locales quienes ven reducido su margen de ganancia y por ende se compromete la sostenibilidad de sus empresas.

3.4 Consideraciones políticas y legales

A continuación, se abordarán los temas de consideraciones políticas y legales, ya que es de suma importancia para comprender el contexto de la sociedad a la cual se espera destinar el producto del presente proyecto, sin mencionar que se trata de un factor a considerar con gran potencial de distorsión en los planes previstos.

3.4.1 Consideraciones políticas

Costa Rica al ser una república democrática, tiene un sistema político el cual está dividido en 3 poderes:

- Poder Ejecutivo integrado el presidente de la república el cual es elegido por sufragio directo cada 4 años, después de 8 años se puede reelegir. Forman parte también de este, dos vicepresidentes, así como un gabinete presidencial el cual este compuesto por los ministros de estado.
- Poder Legislativo: Integrado por 57 diputados.
- Poder Judicial: Lo conforma una corte suprema, los Tribunales Superiores y Juzgado en cada materia.

El Tribunal Supremo de Elecciones, es un agente independiente a los poderes de la república por lo tanto es el encargado de la organización, dirección y vigilancia de los procesos electorales cada 4 años. (Arroyo, 2019)

3.4.1 Consideraciones legales

Para entender la importancia de las consideraciones legales se pondrán de manera jerárquica de la siguiente manera en la figura 22.



Figura 22. Jerarquía jurídica de Costa Rica
Referencia: Arroyo, 2019

En su ordenamiento jurídico, la Constitución Política de 1949 es la norma más importante. Tal como se puede ver en la figura 22, lo siguiente en la jerarquía jurídica son los Tratados Internacionales y las Normas de la Comunidad Centroamericana. A pesar de que están por debajo de la ya mencionada Constitución Política, los tratados siempre estarán por encima de la Leyes Nacionales. (Arroyo, 2019)

En la figura 23 se ilustran los tratados internacionales firmados por Costa Rica a la fecha.



Figura 23: Tratados internacionales de los que participa Costa Rica.
Referencia: tomado de PROCOMER, 2021

Las normas de la comunidad centroamericana son tratados internacionales de los cuales Costa Rica ha sido firmante por ser parte del Sistema de Integración Centroamericano (SICA) y algunos de estos tratados son:

- Enmienda al Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA)
- Tratado General de Integración Económica Centroamericana.
- Tratado de Integración Social Centroamericana.

La Ley y los Demás Actos de Valor de Ley, se denominan que la ley es, por lo tanto, una regla de conducta de carácter obligatoria, que incluso puede ser impuesta contra la voluntad del individuo, que manda, prohíbe o permite algo. Se denominan actos con valor de ley aquellos que, por razones de urgencia, fueron emitidos por el Poder Ejecutivo y no el Poder Legislativo, sin seguir el procedimiento previamente descrito en los casos autorizados por la Constitución, como lo son: 1) de Urgencia y Necesidad, 2) de Facto y, 3) delegados. (Arroyo, 2019)

Por reglamento se incluyen los decretos del Poder Ejecutivo que regulan las leyes, y los de los otros Supremos Poderes en la materia de su competencia; así como los demás reglamentos del Poder Ejecutivo, los estatutos y los reglamentos de los entes descentralizados. La potestad reglamentaria es el poder en virtud del cual, el Poder Ejecutivo dicta reglamentos (Idem, 2019)

Normas subordinadas a los reglamentos, en esta parte se clasifican en directriz, circular y la instrucción. La directriz se materializa un poder de dirección que posee un órgano público sobre otro órgano público. La circular actos administrativos internos de los órganos y entes públicos, con una eficacia de carácter general dirigidos a la pluralidad de funcionarios o servidores públicos para el cumplimiento de sus deberes y la prestación eficiente del servicio público. La instrucción es un acto administrativo interno de carácter específico, se trata de una orden, un mandato que el superior da a su inferior y éste debe acatarlo. Las instrucciones son más específicas. (Idem,2019)

Las normas no escritas permiten interpretar normas confusas o poco claras, delimitar su ámbito de aplicación, cobertura y referencia para finalmente integrar cuando exista alguna

laguna, o vacío legal. Se trata de la a costumbre, la jurisprudencia y los principios generales del derecho. (Arroyo,2019)

Ahora bien, en consideraciones legales, las herramientas que nos servirá para cuestiones del presente proyecto son los tratados, como se menciona Costa Rica tiene un tratado con México por si solo TLC México-Costa Rica y uno en bloque TLC México-Centroamérica donde aparte de Costa Rica participa El salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

3.4.2 Situación política y social del país

Costa Rica se puede considerar como uno de los países con mejores niveles de gobernabilidad, pues ocupa el segundo lugar en América Latina en cuanto a estabilidad política y a rendición de cuentas. Por otro lado, en indicadores como la eficacia del gobierno, estado de derecho, control de la corrupción y la calidad regulatoria ocupa el tercer lugar. (CINDE,2019)

En la tabla 9 se puede notar un conjunto de indicadores que buscan contextualizar la situación actual de Costa Rica en lo que respecta a competitividad, combate a la corrupción, estabilidad política y económica, sustentabilidad, desarrollo humano, libertad de prensa y democracia.

Tabla 9. Otros indicadores políticos y sociales

Índice	Año de publicación	Países incluidos	Posición Mundial	Posición en América Latina
Libertad de prensa	2018	180	10	1
Índice Global de Economía Verde	2018	130	14	2
Democracia	2018	167	20	2
Estabilidad	2019	140 (ciudades)	83	2
Percepción de la corrupción	2018	180	48	3
Paz Global	2018	163	40	3
Componentes Institucionales	2018	140	44	3
Desarrollo Humano	2018	189	63	4

Referencia: elaboración propia con datos de CINDE, Reporteros sin Fronteras, Datos Macro, Transparencia Internacional, Índice de Competitividad Global y PNUD, 2019

3.5 Consideraciones económicas

Costa Rica es la número 87 del mundo con base en su Producto Interno Bruto, por encima de países como lo son Paraguay, Eslovenia y Uruguay (FMI, 2021). Tal como se puede ver en la figura 24, el PIB per cápita entre 1990 y 2020 ha tenido un crecimiento sostenido año con año, hasta hace poco con el surgimiento de la Pandemia de COVID-19. (Banco Mundial, 2021)

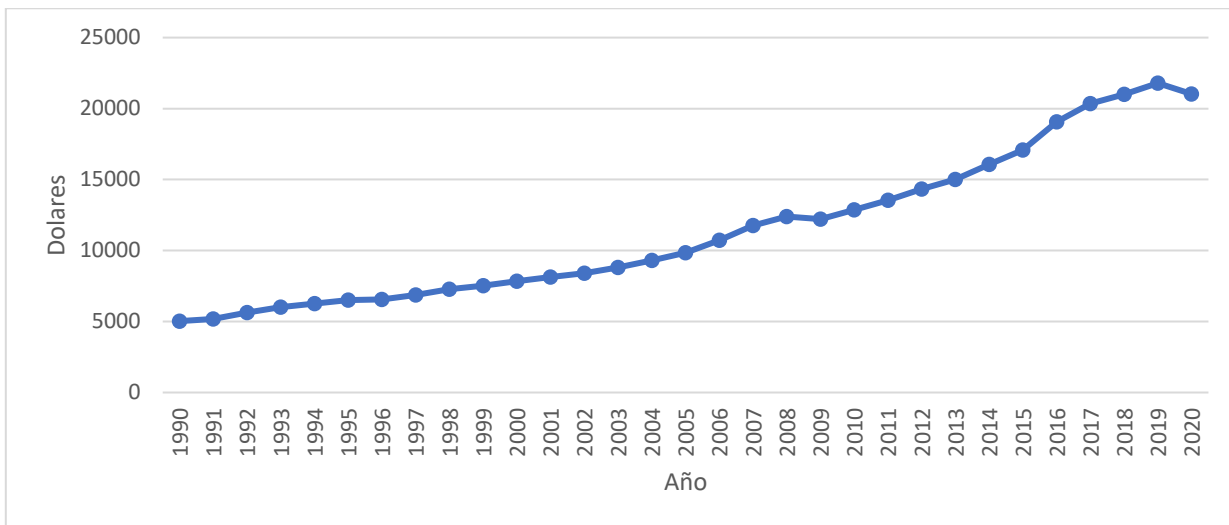


Figura 24. PIB per Cápita de Costa Rica entre 1990 y 2020
Referencia: elaboración propia con base en datos del Banco Mundial, 2021

Asimismo, y tal como se puede observar en la figura 25, el valor del Colón Costarricense respecto del Dólar Americano ha mantenido una tendencia relativamente estable, lo cual es clave para las importaciones pues una moneda local barata implica un mayor incentivo para la llegada de producto del extranjero.

Por principios de cuentas el PIB anual parece mostrar una diferencia abismal de más de mil millones de dólares, sin embargo, al observar el PIB per cápita se puede ver que en realidad el PIB costarricense sería superior con sus \$12,122 USD respecto a los \$8,421 en México (Datos Macro, 2021). Se puede ver entonces como a pesar de ser una nación pequeña, su nivel de desarrollo continúa incrementando.

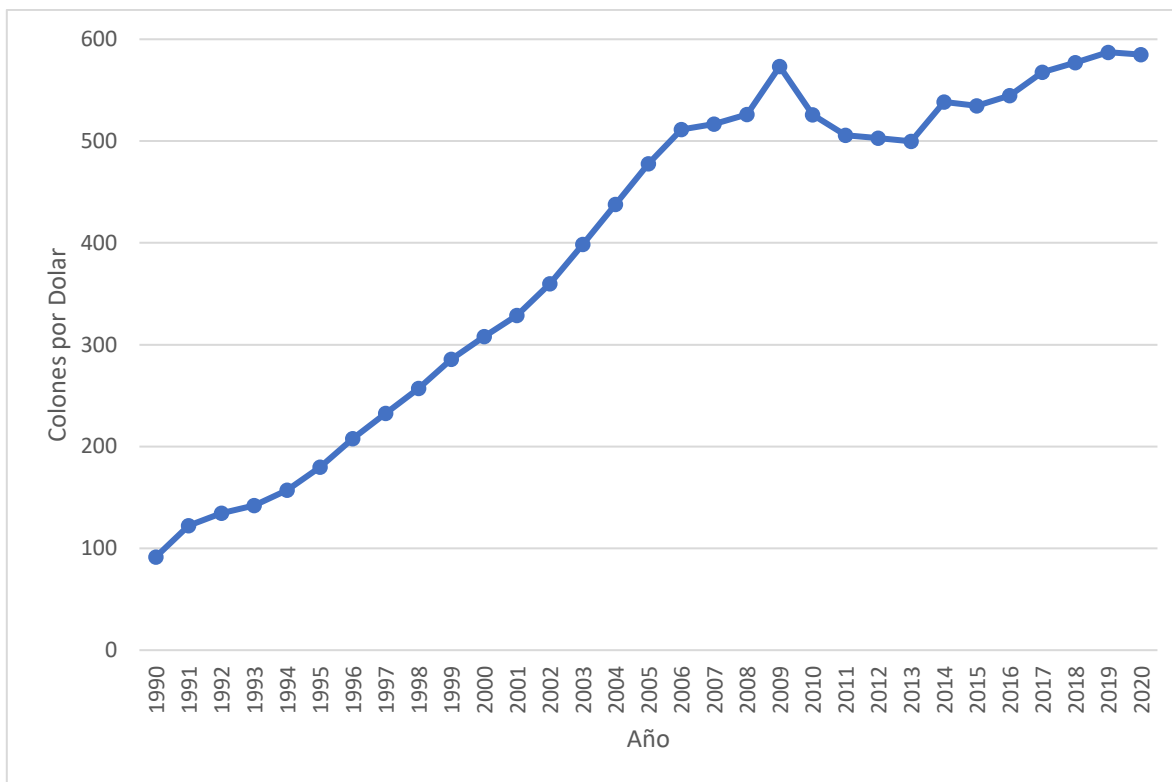


Figura 25: Tipo de Cambio de Colón Costarricense respecto del Dólar Americano 1990-2020

Referencia: elaboración propia con base en Banco Mundial, 2021

Del mismo modo, en la tabla 10 se puede notar que con base en el Índice Doing Bussines México sería el quincuagésimo cuarto mejor país para hacer negocios, mientras que Costa Rica muy cerca sería el sexagésimo séptimo. Por otro lado, la inflación es menor en este último con un nivel de 1.7% para agosto de 2021 (Datos Macro, 2021).

En lo que respecta al desempleo, México se encontraría en mejor posición con una diferencia de casi catorce puntos porcentuales. Por otro lado, y tratándose del sector externo, se puede notar que para Costa Rica la importancia tanto de exportaciones como de importaciones es menor que para México pues estas solo representan 19.79% y 24.29%, en comparación con los 38.78% y 36.51% (Banco Mundial, 2021).

Lo anterior hablaría de un sector importador con gran peso en la economía costarricense, la cual como puede verse tiene un déficit en su balanza comercial de 2,417.1 millones de dólares, en comparación con el superávit de México por 24,422.7 millones (Datos Macro, 2021). Todo lo anterior hablaría de una economía estable, pero dependiente del sector externo.

Por lo anterior se puede notar que la economía de Costa Rica puede considerarse como sólida y estable, pues además del tipo de cambio y el PIB, en la tabla 10 se puede ver un comparativo de indicadores clave tanto de la nación centroamericana como de México de modo que puedan contextualizarse mejor las condiciones de ambos países.

Tabla 10. Comparativa de datos económicos importantes de México y Costa Rica		
	Costa Rica	México
PIB Anual	\$61,521M USD (2020)	\$1,076,160M USD (2020)
PIB per Cápita	\$12,122 USD (2020)	\$8,421 USD (2020)
Doing Business	Lugar 67	Lugar 54
IPC General	1.7% (agosto 2021)	5.6% (agosto2021)
Tasa de Desempleo	18.21% (1° trimestre 2021)	4.3% (1° trimestre 2021)
Exportaciones	\$12,173.6 USD (2020)	\$417,670.3 USD (2020)
Exportaciones % PIB	19.79% (2020)	38.78% (2020)
Importaciones	\$14,941.7 USD (2020)	\$339,247.6 (2020)
Importaciones % PIB	24.29% (2020)	36.51% (2020)
Balanza Comercial	\$-2,768.1M USD (2020)	\$24,422.7M USD (2020)
Balanza Comercial % PIB	-4.50% (2020)	2.27% (2020)
Tipo de cambio respecto al USD	625.93 Colon Costarricense (04/10/2021)	20.52 Pesos Mexicanos (04/10/2021)

Referencia: elaboración propia con datos de Datos Macro. 2021

3.6 Consideraciones culturales y sociales

3.6.1 Ambiente cultural

La cultura de costa rica es una fusión de culturas inmigrantes afrodescendientes, chinos, hebreos, libaneses, italianos. La cultura del costarricense está fuertemente influenciada por la española, siendo que la mayor parte de su población es producto del mestizaje con esta, a excepción de Limón (predominantemente negros jamaiquinos) y la Cordillera de Talamanca (indígenas originales) (Costa Rica 21, 2016).

Al ser su cultura una fusión de varias, su gastronomía no posee un estilo único ya que es el resultado de varias regiones de Latinoamérica, pero esto no quiere decir que no exista algún platillo que represente a los costarricenses, el cual es conocido como “Gallo Pinto” el cual no tiene que ver tanto con los ingredientes con que se sirve sino más bien con su presentación.

En otro aspecto importante de la cultura, es su música original y folclor representativo, destacando el norte del país (influencia Maya), incluyendo la Península de Nicoya, y la costa Atlántica (cultura afro-caribeña). La música costarricense presenta un ritmo conocido como "tambito", así como un distintivo género musical conocido como "punto". (Costa Rica 2016)

Costa Rica cuenta con maravillas culturales con declaratorias reconocidas mundialmente, entre ellas se encuentran: El boyero y la carreta -Obra Maestra del Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad-, los Asentamientos cacicales de las esferas de piedra del sur de Costa Rica, el Monumento Arqueológico Nacional de Guayabo. Existen otras manifestaciones y tradiciones culturales galardonadas nacionalmente como el baile del swing criollo, el calipso limonense, la tradición de la fabricación cerámica chorotega, la Fiesta de los diablitos borucas. (Visit Costa Rica 2021).

3.6.2 Protocolo y negociación

En lo que respecta al ambiente de los negocios puede llegarse a pensar que la cultura centroamericana es homogénea y similar a la mexicana, sin embargo, si bien tienen elementos en común cabe recordar que son diversas naciones con desarrollos históricos propios (LEGISCOMEX, 2017)

También es posible el considerar que el mercado centroamericano es ideal para negociantes inexpertos que buscan perfeccionarse, sin embargo, debe recordarse que a diferencia de México su actividad comercial internacional (de Costa Rica) tiene más de solo unas décadas de haberse formalizado como un componente clave de su economía (Bogotá Emprende, 2010).

Existen elementos clave que son valorados por el cliente costarricense como son el precio antes de la marca, la calidad como elemento diferenciador y el aprecio por la diversidad de productos más aun cuando son de origen extranjero (LEGISCOMEX, 2017). Debe recordarse

también que la puntualidad, la honestidad y un interlocutor bien preparado con buen manejo de la información siempre son reconocidos por el experimentado negociador costarricense. Para las negociaciones debe recordarse que los costarricenses tienden a ser formales y rigurosos, pero también hospitalarios y amables, por lo que una vestimenta acorde en un sitio adecuado es importante en las primeras reuniones, una vez que se haya concretado una relación más cercana se puede esperar un vínculo más cercano con protocolos más casuales. (Bogotá Emprende, 2010)

3.7 Mercados objetivos

El mercado objetivo serán empresas las cuales ya están importando productos del sector, tras consultar la información de Trade Maps se determinó que no existe información del segmento al que pertenece la empresa CalzaT-Eco, por tratarse de uno muy específico y relativamente reciente. Así que sería un mercado todavía virgen, pero con mucho potencial. Se busca empresas que cuenten con una red de distribución fácil y amplia esto con el fin de que el producto llegue a un máximo alcance.

El mercado objetivo se dirige principalmente a empresas con capacidad de importación las cuales comercializaran posteriormente el producto bien a minoristas o directamente al consumidor final. Se considera esta estrategia puesto que se está incursionando apenas en el mercado costarricense y para llamar la atención y acercarse al cliente se necesita el apoyo de organizaciones locales.

El sector del calzado en Costa Rica las importaciones tienen una importante participación pues el consumidor tiene gran apego al mercado extranjero dejando en un relativo segundo plano a los productores locales. Esto provoca que el calzado nacional no tienda a innovar demasiado en cuanto a diseños o funcionalidad y en cambio delega esto último a los extranjeros los cuales ofrecen diversas propuestas en cuanto a creatividad, ergonomía y valor agregado. (Bogotá Exporta, 2010)

Tratándose del consumo per cápita de moda en Costa Rica, este último país lidera el gasto anual con un monto promedio de \$181.00 USD mientras que México representa un consumo de \$180.00 USD, Perú \$132.00 USD, Chile \$108.00 USD y Colombia \$68.00 USD (Fashion Network, 2021). Se puede notar entonces que la ya mencionada nación centroamericana tiene el mayor presupuesto de Latinoamérica, si bien todavía no hay estudios específicos sobre el segmento del calzado ambientalmente amigable o ecológico se puede identificar que la afinidad que hay en este país hacia lo sustentable aunado a un considerable gasto promedio lo hacen un mercado muy atractivo.

Necesidad a cubrir en el mercado costarricense.

Necesidad: El calzado es una necesidad básica del ser humano pues es indispensable para la movilidad y protección de una parte tan sensible como lo son los pies. Dado que el cambio

climático es una realidad, hoy en día es necesario transformar los patrones de consumo hacia productos con un menor impacto ambiental que permitan satisfacer a las generaciones de la actualidad sin que las generaciones del futuro vean comprometido su bien estar.

Deseo: Se puede considerar también un deseo con base en que el calzado satisface una añoranza que es natural en el ser humano y tiene que ver con la autoexpresión y la originalidad. En Costa Rica el producto extranjero en este sector es muy importante pues el consumidor tiene preferencia por este dado que busca algo distinto a lo que espera encontrar en el mercado nacional. (Bogotá Exporta, 2010)



Tras haber identificado el segmento de mercado objetivo mismo que sería a empresas locales con capacidad de importación, se identificó así mismo las características distintivas del cliente final que terminaría consumiendo el producto en Costa Rica. Lo anterior puesto que se busca que la atracción, satisfacción y fidelización del usuario del calzado sea optima y si bien el trato no será directo con este se espera conocerle para continuar mejorando el producto y la organización.

Delimitando el perfil del consumidor final este predominantemente pertenecería al sexo femenino, si bien otros géneros incluyendo el no binario podrían hacer uso del producto también. La edad oscilaría entre los 18 y 40 años, con una escolaridad de estudios medio superiores y estudios superiores, clase social media-alta, que tenga una actitud positiva hacia el producto, es decir, la satisfacción de estar usando un producto con estilo y bajo impacto ambiental dando una segunda oportunidad a los materiales utilizados y que por ende espera por el producto un costo-beneficio con valor agregado y que por lo general su conveniencia de compra sea tanto establecimientos físico y virtuales sin mencionar un estilo de vida ambientalmente responsable y con una fuerte conciencia ecológica, especialmente atraídas por el Slow Fashion (Industria de la moda siguiendo la conciencia ambiental).

3.8 Clientes potenciales

De acuerdo a los datos recopilados en Trade Maps, en Costa Rica hay un total de 20 empresas que importan calzado en el país, de las cuales 13 están en San José. A continuación en la

tabla 11 se presenta una descripción de las que se consideraron clientes potenciales para este proyecto de exportación.

Tabla 11. Clientes potenciales		
Empresa	Descripción	Identidad Empresarial
Calzado Confort Gioma	Más de 15 años de experiencia, sus ventas alcanzan un total de 65.000 pares anuales. Y tiene presencia en los mejores centros comerciales de San José. Importan productos de México y Alemania.	
Compañía Nacional de Calzado	Empresa líder en Costa Rica, en venta minorista de calzado para todos los segmentos de población. Consorcio de Cadenas de zapaterías de gran renombre como lo son: Zapatto, Zum-Zum, Hot Shoes, Fórmula Joven y Fashion Price. Con más de 30 años de excelencia en servicio al cliente, actualmente existen más de 60 puntos de venta distribuidos en todo el territorio nacional.	
Calzado Marnel	Se fundó en el Gran Centro Comercial del Sur el 7 de diciembre de 1979, con una trayectoria de 39 años brindando los mejores productos al mejor precio del país	

Referencia: elaboración propia con información de CG, CNC Calzado Marnel, 2021

3.9 Estrategia de entrada propuesta

Partiendo del reconocimiento ganado a nivel local regional y nacional, se espera ahora ganar también una proyección internacional al incursionar en nuevos mercados extranjeros donde se espera atraer al cliente, posicionarse y ganar aceptación y reconocimiento primeramente en el mercado costarricense como se tiene proyectado y posteriormente en otros.

Se espera que la marca pueda ser percibida no solo como una productora de calzado sino también como una propuesta impulsora de desarrollo sustentable. Por tanto, la máxima expectativa de la empresa es que los consumidores actuales, cautivos y potenciales aprecien la calidad del producto y su trasfondo.

La estrategia de entrada propuesta implicara la participación de un distribuidor con presencia en el mercado de Costa Rica, este es una empresa con capacidad de importación y una base de clientes que busca aprovechar la afinidad que el consumidor promedio tiene por el producto extranjero para incrementar sus ventas mediante el calzado ambientalmente amigable de México.

El producto a exportar se trata de un tipo de calzado muy específico y de surgimiento relativamente reciente, el cual tiene un gran potencial de mercado debido a la afinidad de la población costarricense hacia la industria ambientalmente amigable.

Prueba de lo anterior es que Costa Rica actualmente es uno de los países latinoamericanos con más consciencia ambiental, esto se debe a que el ecoturismo en ese país es una actividad económica con mucha presencia, por lo anterior, se prefiere los bienes y servicios de bajo impacto ambiental acorde a la nueva era de conciencia ecológica.

Para la distribución se cuenta con una ventaja a considerar, la cual es que han identificado empresas importadoras, siendo tres las que se han propuesto y tienen bajo su control varias sucursales de zapaterías en San José y en varias partes del país, lo cual los proyecta como opciones ideales como socios comerciales potenciales.

3.9.1 Estrategia de marketing digital

El objetivo de la estrategia es tener una mayor presencia a través de los medios digitales esto para generar nuevo interés y que las personas empiecen a familiarizarse con el producto hasta ser atraídos para que así se dé a conocer que el producto está a su alcance y al final concreten la compra de este. Para eso se realizará las siguientes adecuaciones.

Crear un sitio web oficial para CalzaT-Eco: esto es muy importante porque, aunque las redes sociales son excelentes medios de contacto, siempre es necesario tener un elemento distintivo y único.

Asegurarse de que hay una versión de escritorio y otra móvil de la web: es muy necesario para el SEO porque permite un mejor posicionamiento en buscadores como google.

Asumir el SEO local: aunque la perspectiva del proyecto esté enfocada a un mercado exterior, el posicionamiento local es importante porque tener un registro en Google my Business permite que los potenciales clientes conozcan más sobre CalzaT-Eco.

Procurar la optimización de la página web: no sólo tener una versión móvil es importante, también asegurarse de que el título, la descripción y la URL (metadatos) son esenciales para facilitar la búsqueda del producto y la marca.

No olvidar el mapa del sitio: tener todas las URL's en orden es muy importante para hacer más eficiente el proceso de búsqueda y que el sitio web pueda ser encontrado más fácilmente.

Procurar siempre la calidad en los contenidos digitales: las creaciones publicadas en el sitio web deben estar bajo estrictos estándares para garantizar la aprobación y atracción de los clientes, por lo que se necesita un diseño gráfico, una mentalidad de tormenta y una perspectiva muy acertada del arte y las tendencias.

Implementar una nueva campaña de Mercado Digital basada en KPI's: Empezando por las redes sociales donde CalzaT-Eco tiene presencia y optimizando su alcance al mayor número de personas posible, y para ello es necesario definir indicadores.

Invertir un poco de presupuesto para aumentar la influencia en Facebook: 25 MXN (1.25 USD) es el costo de adjuntar cientos de nuevos compradores por día, y potencialmente también reacciones, comentarios y compartidos, pero también es necesario un community manager para comandar la campaña.

Generar promociones e invitaciones para aumentar la influencia en Instagram: con una audiencia creciente en Facebook es posible crear formas atractivas para mejorar los números en Instagram, una de estas podría ser: "promociones para seguidores de instagram anunciadas en el perfil de Facebook" por ejemplo. El objetivo es conseguir más seguidores, reacciones y shares.

Aprovechar la creciente atención para aumentar la interacción en Twitter: esta red social no sólo permite dar a conocer la marca y el producto, sino que también se puede escuchar el mensaje de la organización. En realidad, esta es la plataforma menos popular, pero puede cambiar utilizando Facebook e Instagram como impulso.

YouTube debe ser considerada: esta conocida y popular red social de contenido audiovisual tampoco tiene la atención deseada por los usuarios, pero al iniciar la campaña podría cambiar y representar una oportunidad de mayor publicidad.

Los Key Performance Indicators permiten que las metas propuestas para fines de la promoción del producto sean más fáciles de alcanzar pues definen claramente el objetivo, así como los medios necesarios para lograrlo. En este caso los KPI's se enfocan al aspecto de marketing más específicamente al ámbito digital en las redes sociales, esto es así debido a que la campaña de difusión pueda operar con un mínimo de recursos financieros, materiales y humanos

Como puede notarse se identificaron un total de 12 KPI's para 4 plataformas de redes sociales en las cuales CalzaT-Eco tiene presencia (Nota: Ver anexo 5). La base de estos se encuentra en Facebook en la cual está la mayor cantidad de interacciones por lo cual los recursos disponibles se enfocarán en esta para que sirva de impulsora de difusión para las demás redes sociales. El tiempo previsto para conseguir los objetivos es el mismo pues se trata de indicadores interrelacionados, lo mismo que el presupuesto y el responsable.

3.10 Investigación de mercados

El mercado de calzado, y más específicamente el segmento de calzado hecho con materiales reciclados, cuenta con pocas referencias pues en el caso de la Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX, 2008) se hace una descripción del panorama de la industria del calzado, pero haciendo referencia al elaborado con cuero natural o regenerado.

Tabla 12. Referencias de Investigación de Mercados		
Autor	Título	Año
Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras	Perfil de mercado de calzado de cuero natural o regenerado en Costa Rica	2008
Cámara de Comercio de Bogotá	Oportunidades comerciales, calzado en Costa Rica	2010
Almeida Ramos, Diana Carolina y Acuña Núñez Helen Samantha	Proyecto logístico integral para la exportación de zapatos casuales para damas, dirigido al mercado de San José de Costa Rica desde la empresa de calzado "Armandiny" de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en el periodo 2015 – 2016.	2016
Tamara Gonzalez Litman	Costa Rica lideró el gasto per cápita de moda en la región en 2020	2020
Jade Bremner	Mejores fábricas de calzado en San José cerca de ti	2020
Gema Gómez	Costa Rica, gran potencial para la Moda Sostenible	2019

Referencia: elaboración propia con información de CCE, CRECEX, Almeida y Acuña, González, Bremner y Gómez

Además de lo anterior, por tratarse de un estudio con tanto tiempo desde su publicación, la realidad que describe de la industria ha cambiado, pues en el estudio de la CRECEX todavía no aparece México como uno de los principales socios comerciales en este mercado. No obstante, lo anterior brinda información útil para perfilar al cliente potencial (empresas importadoras costarricenses) en cuanto a sus características y necesidades por satisfacer.

Otro estudio que aborda el mercado de calzado en Costa Rica es el llevado a cabo por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), el cual lleva a cabo un análisis exhaustivo del mercado desde los enfoques tanto cualitativo como cuantitativo. A través de dicho estudio se puede entender mejor la participación de la industria en su economía nacional, el comportamiento de los patrones del comercio exterior con diversos países (entre ellos México) así como las restricciones y facilidades brindadas a la entrada de sus productos.

Por tanto, se trata de un análisis que brinda útiles recursos para abordar un mercado con gran competencia en el sector importador al brindar información puntual que sirve como pauta para una mejor planificación de un proyecto que tenga como destino el país centroamericano antes mencionado siempre que pueda complementarse con datos actualizados.

Este último punto es complementado por el trabajo de Almeida y Acuña (2016) la cual brinda un panorama más actualizado del mercado costarricense actual considerando aspectos políticos, legales, mercadológicos e incluso culturales específicamente del segmento del calzado ubicado en la capital del país San José.

3.10.1 Análisis comparativo del mercado entre México y Costa Rica

México y Costa Rica tienen en común, entre otras cosas, que son países pertenecientes a Latinoamérica, hispanohablantes con una historia en común pues a principios del siglo XIX cuando formaban parte de un mismo imperio. Si bien actualmente son dos naciones soberanas se puede notar en la tabla.13 que a pesar de las diferencias en los indicadores todavía comparten varios rasgos en común.




Tabla 13. Comparativa de Análisis de Mercado entre México y Costa Rica.

	México	Costa Rica
Nombre del País		
Presidente	Andrés Manuel López Obrador	Carlos Alvarado Quesada
Tipo de gobierno	República Democrática	República Democrática
Ley Suprema	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Constitución Política de 1825
Población Total	128.9 millones (2020)	5.094 millones (2020)
Promedio de Vida	75 años	80 años
Moneda	Peso Mexicano	Colones Costarricenses
Paridad con el dólar	\$20.43 MXN	\$628.24 CRC
Actividad económica predominante	Agricultura y Ganadera	Pesca y Turismo
Extensión territorial	1.964.375 km ²	51.100 km ²
Producto Interno Bruto	1.076 billones USD (2020)	61.52 miles de millones USD (2020)
Ingreso per Cápita	8,346.70 USD (2020)	12,076.81 USD (2020)
Tasa de desempleo	4.3%	18.2%
Variación de INPC	6.0%	2.1%
Principal Competencia	ECÜ calzado ecológico	Cruda Shoes / Natural World / L.Cepeda
Población que adquiere calzado ambientalmente amigable (Consumidor Final)	Mujeres entre 18 y 70 años, con un nivel de ingreso al superior al promedio y nivel educativo medio-superior y con conciencia ambiental.	Mujeres entre 18 y 70 años, con un nivel de ingreso al superior al promedio y nivel educativo medio-superior y con conciencia ambiental. (Con mayor afinidad)
Cientes potenciales respecto al proyecto	Empresas a la comercialización del calzado y consumidor final	Empresas con capacidad de importación, y gran capacidad de distribución.

Referencia: Elaboración propia con datos de Banco Mundial / INEGI / Datos Macro Expansión

3.11 Competencia

La competencia para la empresa CalzaT-Eco en Costa Rica es la siguiente:

Tabla 14. Competencia de CalzaT-Eco en Costa Rica				
Competencia Extranjera				
Empresa	Ubicación	Descripción	Productos	Imagen Empresarial
Natural World	Calle Benidorm, 2 PIA 26580 Arnedo (La Rioja) España	marca de calzado ecológico para hombre, mujer y niños, made in Spain y que sólo utiliza materias primas 100% ecológicas como el algodón orgánico y caucho natural.	Calzado con suela de caucho natural	
L.Cepeda	Barranquilla Palau Concept Store Calle 84 # 57 - 62. Local 3. Colombia	Calzado especialmente para mujeres, el cual esta hecho con tela reciclada	Calzado con tela reciclada	
Competencia Nacional				
Empresa	Ubicación	Descripción	Productos	Imagen Empresarial
Cruda Shoes	https://crudashoes.com/	Una marca de zapatos que apoya e impulsa procesos artesanales y prácticas de producción responsable,	Calzado con suela de madera y piel de animal reciclado	

Referencia: elaboración propia con datos de Natural World, L.Cepeda, CRUDA, 2021

3.11.1 Propuesta de venta única

En la siguiente imagen se muestra una comparación entre el calzado de CalzaT-Eco, Natural World, L.Cepeda y CRUDA.

Los factores a considerar son el precio medio, la innovación, la calidad, la utilidad, la presencia en otros mercados, el diseño y la ergonomía.

***Precio estimado de venta**

Propuesta de valor agregado				CRUDA
Precio	\$36.46* USD	\$55.07 USD	\$120.13 USD	\$213.93 USD
Innovación	Vulcanizado de la suela y uso de memori fom	Uso de caucho y algodón orgánico.	N/A	Uso de madera y cuero reutilizados.
Calidad	Ofrece garantía de 1 año	N/A	N/A	N/A
Utilidad	Uso cotidiano, moda casual.	Uso cotidiano Moda casual	Uso cotidiano y formal. Moda casual y formal.	Uso para eventos especiales.
Presencias en otros mercados	Presencia en México, Estados Unidos, Canadá y Suiza.	Presencia en la Unión Europea, Costa Rica, México, Singapur y Australia.	Presencia en Colombia, Costa Rica, México, República Dominicana y Panamá.	Presencia solo en Costa Rica y México
Diseño	El diseño es alusivo a las culturas mesoamericanas 	El diseño se enfoca en la funcionalidad y comodidad del calzado 	Diversidad en diseños elegantes y llamativos. 	Enfoque a un diseño diferenciado y original. 
Ergonomía	Procura un diseño acorde a las necesidades del consumidor buscando no solo comodidad si no también el bienestar físico, por lo que en su plantilla utiliza memori fom que brinda mayor confort.	Se antepone la ergonomía por encima del diseño.	La integridad del usuario puede verse comprometida debido a que su diseño no esta previsto para todo tipo de suelo y superficies.	La suela de madera implica potencialmente una perdida de movilidad y confort.

Figura 26. Propuesta de venta de CalzaT-Eco en comparación con los competidores
Referencia: elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, Natural World, L. Cepeda, Cruda, 2022

Como se puede notar CalzaT-Eco presenta no solo características diferenciadoras respecto de las otras marcas si no también ventajas en aspectos tales como: Precio, calidad, diseño y ergonomía. Lo anterior permite ver que se trata de un producto competitivo con gran potencial en el mercado.

3.12 Barreras de entrada

Las barreras de entrada son todas aquellas las cuales podrían ser un impedimento para que el producto entre al país destino, por lo tanto se tiene que identificar cada una de ellas y procurar cumplir con todo los requerimientos que sean necesario para la entrada del producto.

3.12.1 Fracción arancelaria

3.12.1.1 Identificación por medio de SIICEX

Con el propósito de identificar la mercancía con base en el Sistema Armonizado Internacional (Harmonized System) que en México está disponible gracias al Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (SIICEX) que permite las mercancías puedan ser clasificadas en función de sección, capítulo, partida, subpartida y fracción, tal como se ve en la figura 27.

Sección:	XII	Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello
Capítulo:	64	Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos
Partida:	6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
		- Calzado con suela de caucho o plástico:
SubPartida:	640419	-- Los demás.
Fracción:	64041902	Calzado para mujeres o jovencitas, excepto el que tenga una banda o aplicación similar pegada o moldeada a la suela y sobrepuesta al corte y lo comprendido en la fracción 6404.19.08.

Figura 27. Desglose de Fracción arancelaria para el Calzado modelo Quetzal de CalzaT-Eco
Referencia: tomado de SIICEX 2021

3.12.1.2 Identificación por medio de la *LIGIE*

Con base a la *Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación*, el producto que se va exportar se encuentra ubicado en la sección XII de la presente ley ya que incluye lo que es el calzado; se puede ver la información más detallada en la tabla 15:

Tabla 15. Descripción de la Fracción Arancelaria de acuerdo a la <i>LIGIE</i>	
	Descripción
Sección XII	Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello.
Capítulo: 64	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.
Partida: 6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
Subpartida: 640419	Los demás.
Fracción Arancelaria: 64041902	Para mujeres, excepto el que tenga una banda o aplicación similar pegada o moldeada a la suela y sobrepuesta al corte y lo comprendido en la fracción arancelaria 6404.19.08. (Sandalias para mujer)

Referencia: elaboración propia con base a la *Ley de Impuestos Generales de Exportación e Importación*, 2021

3.12.1.3 Identificación por medio de SIAVI

Como se puede observar en SIAVI también la descripción coincide con la del producto seleccionado como se representa en la figura 28.

ECONOMÍA SECRETARÍA DE ECONOMÍA SIAVI 5.0

Nota: La historia arancelaria está actualizada dando cumplimiento a la sexta enmienda, en vigor desde el 28 de diciembre de 2020. La parte comercial ya refleja esos cambios. Están en proceso de actualización la parte normativa y de aranceles.

SIAVI 5.0

55 ▲ 6401 ▲ 640411 ▲ 64041901 ▲
 56 ▲ 6402 ▲ 640419 ▲ 64041902 ▲
 57 ▲ 6403 ▲ 640420 ▲ 64041903 ▲
 58 ▲ 6404 ▲ 64041904 ▲
 59 ▲ 6405 ▲ 64041905 ▲
 60 ▲ 6406 ▲ 64041906 ▲
 61 ▲ 64041907 ▲
 62 ▲ 64041908 ▲
 63 ▲ 64041909 ▲
 64 ▲ 64041910 ▲ NICO ▲

64-Calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos.
 6404-Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
 6404.19--- Los demás.
 6404.19.02 Para mujeres o jovencitas, excepto el que tenga una banda o aplicación similar pegada o moldeada a la suela y sobrepuesta al corte y lo comprendido en la fracción arancelaria 6404.19.08.

En la información recibida de Banco de México algunas fracciones se reportan a 6 y 8 dígitos, sin especificar el NICO. Se espera que conforme avance el año la información se vaya normalizando y reportando el NICO correspondiente.

Figura 28. consulta de la fracción arancelaria para el calzado ecológico

Referencia: tomado de SIAVI 2021

3.12.2 Barreras arancelarias

Para la fracción del producto correspondiente, México al tener un tratado de libre comercio con Costa Rica y además un acuerdo con la región Centroamericana, no es aplicable algún arancel en este caso y para verificar la información se utilizó la herramienta de Market Access Map como se puede observar en la figura 29.

Derechos de aduana ⓘ

Por producto 640419100000 – Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil : Calzado con suela de caucho o plástico : Los demás : Cubre calzado con suela de plástico

Exportado desde **México** a **Costa Rica**

Año arancelario: **2021 (HS Rev.2017)**

Fuente: ITC (Market Access Map)

Régimen arancelario ⓘ	Arancel aplicado ⓘ	EAV ⓘ	Nota
MFN duties (Applied) ⓘ	0%	0%	

Figura 29. tarifa aplicada a la importación de México hacia Costa Rica

Referencia: tomado de Market Access Map 2021

MFN duties: Este tipo de arancel es aplicable a los países en los cuales están en un acuerdo comercial o tratado económico, es un arancel normal no discriminatorio.

Arancel aplicado: es del 0%, ya que México tiene un TLC con Costa Rica y un Acuerdo con la región Centroamérica.

EAV: Ad valorem es un % de impuesto el cual es asignado conforme al valor de la mercancía.

3.12.3 Barreras no arancelarias

Una de las barreras no arancelarias son los remedios comerciales, que son medidas en los cuales el gobierno hace una corrección contra de las importaciones. Como se puede ver en la imagen 30. Costa Rica no aplica ningún remedio comercial para este producto.

Remedios comerciales ⁱ

Por producto: 640419100000 – Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil : Calzado con suela de caucho o plástico :
Los demás : Cubre calzado con suela de plástico
Exportado desde **México** a **Costa Rica**
Fuente: ITC (Market Access Map)

Costa Rica no aplica ningún remedio comercial en el producto seleccionado

Figura 30. Remedios comerciales
Referencia: tomado de Market Access Maps, 2021

Otra de las barreras No arancelarias son los requisitos reglamentarios, los cuales se deben cumplir para poder exportar el producto y que entre al país sin problema. En el caso de

Requisitos de importación aplicados a este producto	Total de las medidas [^]
B310 - Labelling requirements ⁱ	2
Labelling requirements <i>Título de la legislación</i> : Ley N° 5292 de 09/08/1973. Modificado por Ley N° 6999 del 3 de setiembre de 1985. Modificado por Ley N° 8279 del 2 de mayo del 2002). <i>Resumen de la legislación</i> : Los empaques, envases y etiquetas, deben expresar la capacidad, longitud, superficie, volumen, peso o cualquier otra característica del producto que constituya la base principal sobre la cual se expe <i>Validez</i> : desde 05.2002 <i>Otros países afectados</i> : World	1 [▲]
B330 - Packaging requirements ⁱ	1 [▲]
Packaging requirements <i>Título de la legislación</i> : Ley N° 5292 de 09/08/1973. Modificado por Ley N° 6999 del 3 de setiembre de 1985. Modificado por Ley N° 8279 del 2 de mayo del 2002). <i>Resumen de la legislación</i> : Los empaques, envases y etiquetas, deben expresar la capacidad, longitud, superficie, volumen, peso o cualquier otra característica del producto que constituya la base principal sobre la cual se expe <i>Validez</i> : desde 05.2002 <i>Otros países afectados</i> : World	1 [▲]

México, Costa Rica pide estos requisitos para la entrada de producto con la fracción 640419 como se puede apreciar en la figura 31.

Figura 31. Requisitos de importación

Referencia: tomado de Market Access Maps, 2021

A continuación, en la figura 32 se muestra los requisitos reglamentarios:

Requisitos reglamentarios ⓘ
Por producto: 640419100000 – Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil : Calzado con suela de caucho o plástico :
Los demás : Cubre calzado con suela de plástico
Exportado desde México a Costa Rica
Revisión del SA: HS Rev.2017
Clasificación de MNA: NTM rev. 2018
Año de la MNA: 2018
Fuente: UNCTAD

Figura 32. Requisitos reglamentarios

Referencia: Market Acces Maps, 2021

Los requisitos reglamentarios para importación de este producto a Costa Rica son:

Requisitos de etiquetado: Los empaques, envases y etiquetas, deben expresar la capacidad, longitud, superficie, volumen, peso o cualquier otra característica del producto que constituya la base principal.

Se consulto el reglamento completo (*Nota: Ver Anexo 2*) y esto fue lo que se encontró para el etiquetado:

3.12.3.1 Principios generales de etiquetado

- El etiquetado debe estar marcado, impreso, cosido o pegado en el calzado o en una etiqueta que podrá estar adherida, colgada o amarrada al producto.
- Los datos deben aparecer en la etiqueta, en virtud de este reglamento técnico deberán indicarse con caracteres claros, visibles, indelebles y fáciles de leer en condiciones normales de lectura para el consumidor, al momento de la compra y uso; y debe estar presente en las partes del calzado cuando se venda por separado y en al menos uno de los zapatos de cada par.

- La información deberá ser colocada previo a la puesta en el mercado a la venta del consumidor.
- Cuando el idioma en que este redactada la etiqueta original no sea español/castellano se deberá emplear una etiqueta complementaria que contenga la información obligatoria en idioma español/castellano, la cual deberá ser colocada previo a la comercialización del producto.
- La información que se requiere puede estar en una o más etiquetas, sean las mismas aplicadas por el fabricante o importador.
- Para presentar la información de la etiqueta deberán utilizarse caracteres cuya altura no sea inferior a 1 mm, entendiendo dicha altura como la distancia comprendida desde la línea base hasta la línea superior de un carácter en mayúscula.
- Debe existir contraste del texto con respecto al fondo y deberá asegurarse que no se borre el texto en condiciones de uso normal. (Consejo de ministros de integración económica, 2002)

3.12.3.2 Etiquetado obligatorio

En la etiqueta del calzado y sus partes cuando se venda por separado, debe aparecer la siguiente información:

a) País de origen

b) Nombre y dirección

- Deberá indicarse el nombre y la dirección del fabricante o distribuidor de los productos nacionales, según sea el caso.
- Para los productos importados deberá indicarse el nombre y la dirección del importador o distribuidor final del producto objeto de este reglamento. (Idem2002)

Nota: Cuando los zapatos se encuentren en caja u otra forma de empaque de fábrica, esta información podrá aparecer en dicho empaque.

4.OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN

4.1 Logística y distribución

En esta parte del proyecto se abarcará lo que es la parte de la logística y distribución, es decir, el proceso en el cual llegara el producto al destino final, desde su traslado del lugar de origen (Naolinco, Veracruz, México) pasando por su arribo al puerto de Manzanillo, Colima, hasta su llegada a Puerto Caldera, ya que hasta ese punto y conforme al INCOTERM que se va utilizar, la responsabilidad del exportador llegaría hasta que la mercancía llegue al puerto, sin intervenir en la parte de documentos de importación, de eso ya se encargaría el importador.

4.1.1 Ruta elegida

La ruta a elegir para el proyecto de exportación, partiría de Naolinco, Veracruz a Manzanillo, Colima en su primera etapa, pues tras consultar diversas navieras que disponen de rutas hacia Costa Rica, se pudo identificar que la óptima hasta San José, Costa Rica parte de dicho puerto colimense, siendo su destino el Puerto de Caldera para finalmente arribar a la capital costarricense.

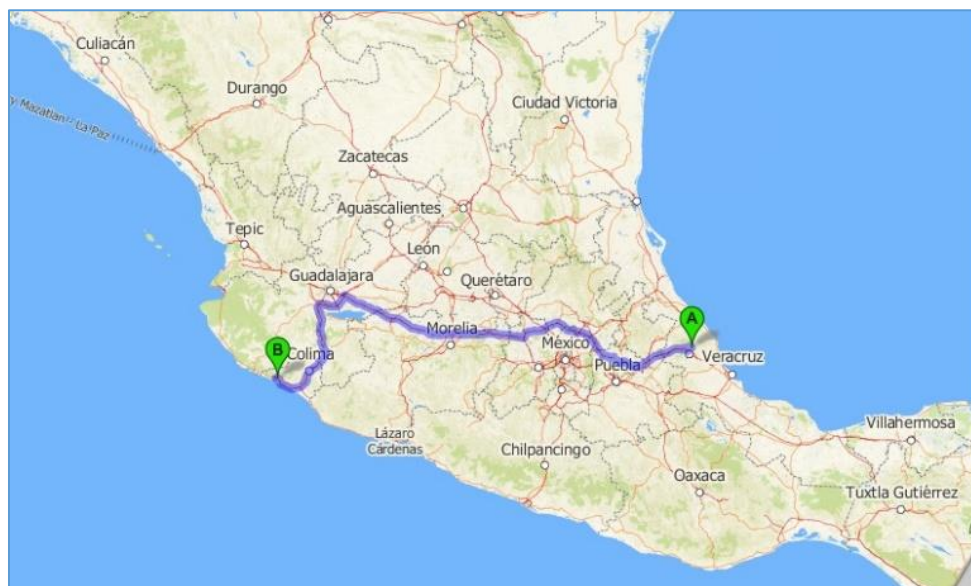


Figura 33. Mapa de ruta de Naolinco-Manzanillo
Referencia: Red Vía Corta, 2021

La figura 35. muestra que la naviera Hapag-Lloyd cuentan con ruta del Puerto de Manzanillo a Puerto Caldera, con un estimado de tiempo de 9 días ya que es una ruta directa.

Esta opción sale de la Aduana de Manzanillo llegando a la Aduana de Caldera en Costa Rica.

Port of Loading		Transshipments	Vessels / Services	Port of Discharge	Transit Time (days)
<input checked="" type="radio"/>	MANZANILLO, COL (MX) MX 2021-10-27	0	BALAO / 313E / CCE	CALDERA CR 2021-11-05	9
<input type="radio"/>	MANZANILLO, COL (MX) MX 2021-11-03	0	NYK JOANNA / 0156E / CCE	CALDERA CR 2021-11-12	9
<input type="radio"/>	MANZANILLO, COL (MX) MX 2021-11-10	0	NYK MARIA / 614E / CCE	CALDERA CR 2021-11-19	9

Figura 35. Ruta del puerto de Manzanillo a Puerto Caldera
Referencia: tomado de Hapag-Lloyd, 2021

4.1.2 Recinto fiscal, fiscalizado y fiscalizado estratégico

4.1.2.1 Recinto fiscal

En este espacio del recinto fiscal específicamente del puerto de Manzanillo, es donde se encuentran todas las autoridades aduaneras, las cuales hacen funciones como es el manejo, almacenamiento, custodia, carga y descarga de las mercancías. La entidad encargada de este espacio es el SAT (Servicio de Administración Tributaria).



Figura 36. Entrada de Recinto Fiscal de la aduana de Manzanillo
Referencia: imagen tomada de Colima noticias, 2021

4.1.2.2 Recinto fiscalizado concesionado

Este espacio es un área en el cual a particulares concesionados se les autoriza el manejo y almacenamiento de la mercancía para las exportaciones e importaciones. Esta concesión la otorga el SAT por medio de una licitación.



Figura 37. Empresas que tienen concesión en el recinto fiscalizado en la aduana de Manzanillo
Referencia: tomado de ESH Logística Inteligente, 2021



Figura 38. Recinto fiscalizado de Manzanillo
Referencia: tomado de ESH Logística Inteligente, 2021

4.1.2.3 Recinto fiscalizado estratégico

En esta parte es utilizada por la mercancía en su régimen de “Recinto Fiscalizado Estratégico” el cual quiere decir que la mercancía solo estará por un tiempo limitado, ya sea extranjeras, nacionales o nacionalizadas, esto con el fin principal para su elaboración,

transformación, reparación, venta y exhibición, aunque también para su manejo, custodia almacenaje.



Figura 39. Parte del recinto fiscalizado estratégico de Manzanillo
Referencia: tomado de GLIPSA, 2021

4.1.3 INCOTERM

El INCOTERM a utilizar será FOB (Free on Board / “llevado hasta aborde del buque”) se eligió porque por que la responsabilidad de la empresa termina en el momento de que la mercancía este a bordo del buque.

4.1.3.1 Responsabilidad del exportador

Se corre con los gastos hasta que la mercancía se entregue en el buque, lo cual abarca los gastos en origen, despacho de exportación, flete y el seguro es opcional obligatorio.

4.1.3.2 Responsabilidad del importador

Él toma el riesgo desde que la mercancía llega al buque de igual manera de los trámites de importación y la entrega al destino definitivo y asume el costo de seguros necesarios.

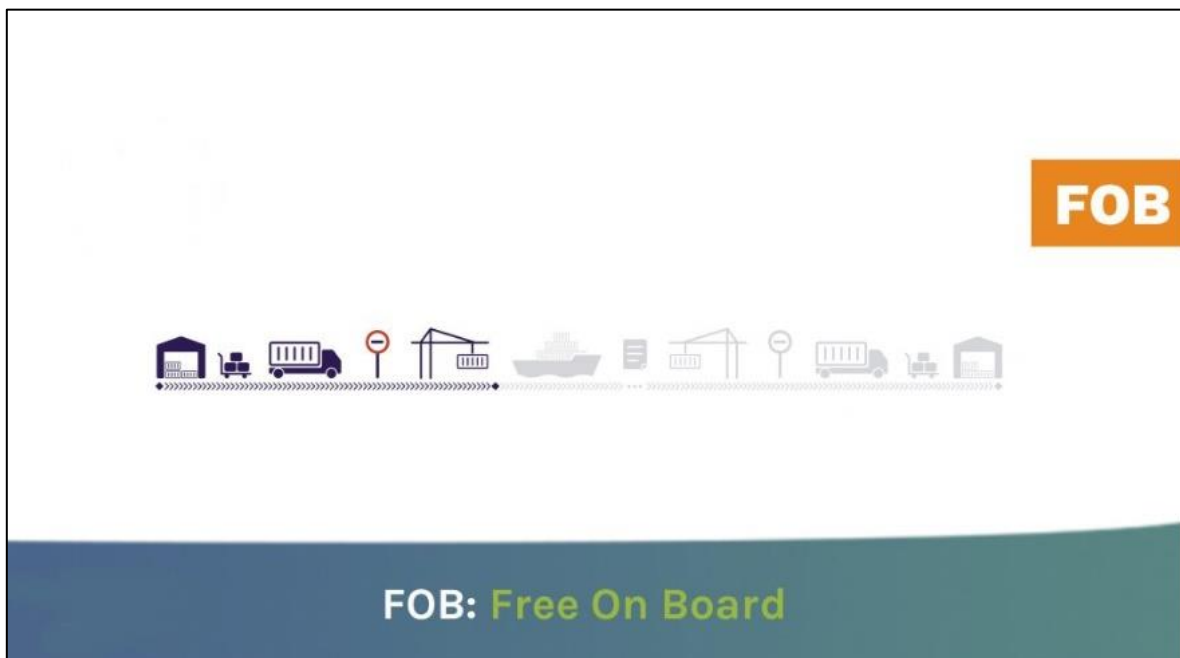


Figura 40. INCOTERM FOB
Referencia: tomado de JCV Shipping, 2021

4.1.4 Régimen aduanero

Para la presente propuesta de proyecto, y con base con los artículos 90 y 91 de la *Ley Aduanera*, el régimen en el cual se clasifica exportación del producto (calzado hecho de materiales reciclados) sería el Definitivo de Exportación, ya que la mercancía no tendrá retorno al país de origen. Habiendo establecido esto, ya sería posible definir la documentación necesaria para el proceso de la salida de mercancía de la aduana, incluyendo el pago de DTA (Derecho de Trámite Aduanero).

4.2 Documentos de exportación

Como primer paso del proceso se requiere el pedimento llenado conforme el *Anexo 22 de las Reglas Generales del Comercio Exterior*, para presentar toda la documentación que se muestra a continuación, esto con el fin de desaduanar la mercancía.

- RFC
- Padrón de exportadores sectorial (según sea el caso)
- Factura comercial
- Encargo conferido (autorización ante la autoridad aduanera para que el agente aduanal lleve a cabo el despacho a nombre del exportador)
- Carta de instrucciones al agente aduanal (información específica y detallada de la operación y se entrega directamente al agente aduanal)
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Documento del transporte
- Documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, tales como: certificados sanitarios, certificados de calidad, permisos, etc.

4.3 Formas de pago y contratación

Para cuestiones del proyecto se llegó a la conclusión de que la alternativa ideal de pago es por medio de una carta de crédito irrevocable, la cual es la forma usada en el comercio exterior, sin mencionar que es una forma segura tanto para el exportador y el importador, y siendo también conocida como crédito documentario.

Por medio de este pago, el banco del importador a solicitud de éste, se comprometerá a pagar al exportador la cantidad determinada por ambas partes, siempre y cuando se cumplan todos los términos y condiciones establecidos en la carta de crédito.

La operación se llevará bajo el amparo de un contrato vinculante de compraventa internacional con base en los principios de la Convención de Viena, dicho contrato reflejará el acuerdo entre ambas partes domiciliadas en diferentes países con el fin de crear, transferir, modificar o exigir derechos y obligaciones bajo el amparo de una legislación consensuada previamente (DCR,2021).

4.4 Cadena de Suministro

En esta sección se presenta la estructura del canal de suministro, mismo que empieza con los insumos esenciales para la elaboración del calzado ambientalmente amigables como lo son: llantas desechadas, ropa descartada, cartón reutilizable, pegamento, hilo, fieltro y materiales ornamentales para los detalles finales. Todo lo anterior en su mayoría (80% aproximadamente) no proviene del comercio, sino que se trata de materiales aptos para uso en manufactura que pueden formar un nuevo producto.

La segunda etapa transcurre en las instalaciones de CalzaT-Eco en Naolinco, Veracruz, donde los materiales son canalizados, seleccionados y preparados para, con la ayuda de máquinas de coser, vulcanizadoras y sobre todo la experiencia colectiva de varias generaciones de artesanos zapateros, formar un par de zapatos por cuya calidad se ofrece una garantía de satisfacción.

La tercera etapa consistirá en el transporte internacional hacia el cliente extranjero en la ciudad de San José, capital de Costa Rica. Para ello se utilizará el transporte por vía terrestre saliendo de la ciudad de Naolinco donde se lleva a cabo la manufactura hacia el puerto de Manzanillo en Colima, donde tras cumplir las formalidades aduaneras de exportación será

embarcado rumbo al puerto de Caldera en Costa Rica, para finalmente llegar a su destino final en la antes mencionada ciudad.

Finalmente, el cliente en Costa Rica será el encargado de la recepción, promoción y distribución tanto a nivel mayorista como minorista. Por tanto, el importador será quien asumirá la responsabilidad sobre el canal de comercialización que hará llegar al consumidor final el producto para que sea utilizado para la satisfacción de sus necesidades, y finalmente sea desechado responsablemente o si es posible algunos de sus materiales puedan ser reutilizados de alguna manera nuevamente.

5. ANALISIS DE RIESGOS

En este capítulo se abordará lo referente al análisis de riesgos, lo cual es de suma importancia para cualquier proyecto pues por más meticulosa que sea la planeación y preparación de cada uno de los aspectos de la operación, siempre habrá variantes implícitas o emergentes que pongan en riesgo la puesta en marcha y el logro de los objetivos planteados.

5.1 Riesgos internos

El primer aspecto a considerar, es el relativo al análisis de riesgos que concierne a aquellos en los cuales tiene cierto grado de control la organización, pues se derivan de la operatividad y estructura de esta. El análisis FODA antes presentado fue el punto de partida para diagnosticar aquellas áreas de mejora a las cuales prestar atención para garantizar el éxito del proyecto y que se sintetizan en la tabla 16.

Tabla 16 Riesgos identificados			
Tipo de riesgo	Identificación del riesgo	Evaluación del riesgo	Tratamiento del riesgo
Operacional	Equipo insuficiente para cubrir una repentina demanda creciente.	En caso de que la empresa tuviera una alta demanda en pedidos, no estaría en condiciones para cubrirla por lo cual sería una pérdida aproximada de \$360,000 MXN por cantidad mínima a exportar.	Adquisición de más maquinaria para cubrir la demanda aproximadamente unos \$150,000 MXN.
	Producción inflexible para elaborar el producto de una manera automatizada sin perder el valor agregado artesanal.	Si el producto se automatiza perdería su enfoque de elaboración artesanal.	Estandarizar procesos y promover una cultura de calidad en la empresa con costo de 50,000 MXN para certificación ISO 9001:2015
	Proveedores no regulares que implican una fuente variable de insumos para la producción	Los materiales reciclables por lo general provienen de lugares variados, por lo que si no se cumple con la cantidad necesaria habría una pérdida de \$360,000 MXN. por pedido.	Crear un convenio escrito con diversos establecimientos y personas para garantizar el abasto y generar protocolos de selección y almacenamiento de materiales

Referencia: Elaboración propia

Tabla 16 Riesgos identificados (Continuación)

Tipo de riesgo	Identificación del riesgo	Evaluación del riesgo	Tratamiento del riesgo
Financiero	Maltrato del producto en el transporte.	Si el producto es dañado durante el transporte, el producto podría quedar inservible y ya no sería estéticamente apto para la venta, por lo cual no se cumpliría los estándares de calidad previstos, lo cual implicaría una pérdida total de \$360,000 MXN	Inversión para un empaque secundario y embalajes resistentes que protejan eficientemente el producto con una inversión de aproximada de \$3000 MXN
	Falta de recurso económico para las operaciones de exportación	Pérdida de clientes potenciales con pedido mínimo de aproximadamente \$360,000 MXN	Solicitud de crédito con FIRA ya que la tasa es baja de 1%.
	Perdida de la mercancía por robo.	Al no haber mercancía para entregar al comprador implicaría una pérdida de aproximadamente \$360,000 MXN	Contratación de seguro con cobertura contra robo.

Referencia: Elaboración propia

Como se puede notar en la tabla anterior son los aspectos operativos relacionados a la producción los que implican los mayores riesgos internos para la operación comercial internacional. Esto es así debido a que el enfoque artesanal y de bajo impacto del producto puede pasar de ser su valor agregado y factor diferenciador a un elemento que comprometa la competitividad y viabilidad del proyecto, no obstante, una adecuada previsión y coordinación, son la clave para hacer frente a los riesgos y aprovechar los aspectos innovadores y auténticos de la propuesta.

5.2 Riesgos externos

En segundo lugar, se toman en cuenta aquellos riesgos derivados del entorno, es decir aquellos que proviene del exterior y generalmente se encuentran más allá del control de la organización, sin embargo, esto no implica que no puedan ser identificados, previstos, controlados, afrontados, gestionados o mitigados. Se trata de elementos clave capaces de ser determinantes para el logro de los objetivos del proyecto, por lo anterior se sintetiza en la tabla 17.

Tabla 17. Identificador de riesgos externos			
Tipo de riesgo	Identificación del riesgo	Evaluación del riesgo	Tratamiento del riesgo
Económico	Riesgo inflacionario	Afectación del poder adquisitivo de la empresa y del cliente (problemas de liquidez)	Contrato definido considerando costeo meticoloso y cotizaciones
	Riesgo cambiario	El peso se debilitaría o fortalecería tanto respecto del dólar como del colón costarricense, implicando una menor percepción de ingreso para la empresa o una reducción en la demanda potencial.	Contrato fijo, instrumentos de cobertura (forwards) y monitoreo de los mercados de divisa.
Político	Riesgo de inestabilidad social.	Inestabilidad social derivado de los efectos económicos, la problemática social de Centro América podría afectar a Costa Rica y esto pondría en riesgo el tránsito de la mercancía	Planes de contingencia y contratación de una póliza de seguro.
Legislativo	Riesgo de nueva legislación	Nueva regulación, ya sea nueva NOM o alguna otra norma del país destino.	Constante monitoreo de la legislación en materia de comercio exterior de ambas partes.
Ambiental	Riesgo climatológico	Mal clima durante el trayecto de la mercancía (Vía marítima) lo cual habría riesgo de pérdida parcial o total del producto. Pérdida de \$360,000 MXN o parcial de esta.	Contratación de póliza de seguro con amplia cobertura.

Referencia: Elaboración propia

Tabla 17. Identificador de riesgos externos (Continuación)			
Tipo de riesgo	Identificación del riesgo	Evaluación del riesgo	Tratamiento del riesgo
Mercado	Riesgo de cambio de tendencias en la moda.	Los gustos y expectativas de la gente son cambiantes por lo tanto de un momento a otro el producto puede no ser lo que busca el mercado y el diseño sería obsoleto.	Establecimiento de una producción flexible capaz de adaptarse a los cambios de la moda.

Referencia: Elaboración propia

Lo que se puede concluir de la tabla anterior es que los riesgos externos se encuentran de manera latente ya sea como amenazas e incluso oportunidades. El identificarlos y mitigarlos e incluso aprovecharlos depende del nivel de preparación, previsión, coordinación y esfuerzo de parte del equipo de la empresa CalzaT-Eco, por lo que el éxito del proyecto dependerá no solamente del planteamiento de este, sino también de la ejecución y control desde los niveles estratégico, táctico y operativo.

En la siguiente figura se puede apreciar factores cuantitativos que pueden influir en los diferentes escenarios optimista, realista y pesimista.

Inflación anual Costa Rica			Tipo de cambio semanal USD/MXN			Crecimiento mensual del Sector		
Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista
8.00%	1.40%	0.00%	\$ 19.41	\$ 20.29	\$ 22.16	-0.167%	0.3%	0.67%
Inflación mensual Costa Rica			Tipo de cambio mensual USD/MXN			Crecimiento anual del Sector		
Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista
8.00%	0.60%	0.00%	\$ 19.41	\$ 20.54	\$ 23.09	2.0%	4.0%	8.0%

Figura 41. Factores cuantitativos
Referencia: tomado de Macro datos, 2022

6. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se busca describir y analizar la viabilidad financiera del proyecto en función de los distintos costos, gastos, retornos y demás aspectos que nos permitan conocer mejor la situación de liquidez, sostenibilidad, solvencia, rentabilidad, riesgo financiero y eficiencia operativa, todos los cuales serán determinantes para la realización y éxito del proyecto.

6.1 Situación actual de la empresa

Para comenzar el análisis se parte de la descripción de la situación actual de la empresa con base en sus estados financieros anuales para los ejercicios de 2019, 2020 y 2021, siendo estos el estado de resultados, el balance general, el estado de flujo de efectivo. Además, contando con un análisis basado en razones financieras con el propósito de identificar aspectos que no estén a la vista de una revisión general.

6.1.1 Balance general

Tratándose del balance general (Ver anexo 6), y considerando la importancia que tiene el activo circulante como elemento determinante de la liquidez de la empresa, se puede notar que en los 3 años este representa aproximadamente un tercio de los activos totales, lo cual es más significativo cuando se toma en consideración que las cuentas más líquidas como lo son caja y bancos representan entre el 15% y 20%.

De lo anterior cabe destacar que el año con mayor liquidez parece ser 2020 pues el circulante representa un 39%, aunque 2021 también presenta un buen nivel con un 33% a pesar de las circunstancias de la pandemia. A demás una cuenta del circulante que presenta niveles relativamente constantes es la de clientes la cual mantiene niveles entre 5% y 9% y esto hablaría de que se están realizando ventas a crédito en los 3 años.

En lo que respecta al activo fijo este presenta niveles que van del 61% al 70% en los 3 ejercicios contemplados. La cuenta que presenta el mayor nivel de participación porcentual en todos los casos es inmuebles y plantas con niveles que llegan al 51% para el 2021 después de una reducción que lo dejó en 39% en 2020. En segundo lugar, se encuentra la cuenta de equipo de transporte la cual ha tenido una reducción significativa a lo largo del periodo de análisis debido a la liquidación de ciertos activos provocada por la contingencia. Finalmente cabe destacar la cuenta de mobiliario y equipo la cual tuvo una variación negativa al igual

que la anterior pero no tan significativa puesto que no se liquidaron tantos activos, pasando esta del 26% en 2019 al 13% en 2021.

Por otro lado, y en lo que respecta a los pasivos estos representan entre un 35% y 40% para los ejercicios de 2021 y 2020 respectivamente y para el ejercicio de 2019 representaba un 76%, lo cual se debe a que se hizo uso de la liquidación de ciertos activos fijos para afrontar deudas bancarias al largo plazo, lo cual permitió también fortalecer el capital contable de la empresa el cual paso de 24% en 2019 a 65% en 2021.

En lo que respecta a la deuda en corto plazo se puede considerar para el ejercicio más reciente de 2021 la empresa mantiene niveles similares a los de 2019 con un 13% en la cuenta con mayor peso porcentual como lo es “proveedores” pues a pesar de que la mayor parte de los insumos utilizados son rescatados o reutilizados, durante el tiempo de la pandemia la empresa tuvo que alternar entre su actividad principal de manufacturar su producto y maquilar para otras empresas.

Balance General de la empresa CalzaT-Eco				
		2019	2020	2021
Activo				
Activo Circulante				
<i>Caja</i>		\$ 3,200.00	\$ 5,200.00	3,000
<i>Bancos</i>		\$ 115,600.00	\$ 105,660.00	88,200
<i>Cientes</i>		\$ 30,450.00	\$ 56,700.00	32,500
<i>Documentos por cobrar</i>		\$ -	\$ 15,600.00	5,700
<i>Deudores</i>		\$ -	\$ -	12,000
<i>IVA a favor</i>		\$ 23,000.00	\$ 43,567.00	39,500
<i>IVA pendiente de Acreditar</i>		\$ 3,600.00	\$ 3,965.00	12,300
<i>Inventarios</i>		\$ 7,075.00	\$ 7,924.00	9,056
	Total Activo Circulante	\$ 182,925.00	\$ 238,616.00	\$202,256.00
Activo Fijo				
<i>Inmuebles y Planta</i>		\$ 259,340.00	\$ 233,406.00	310,065.40
<i>Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta</i>		-\$ 25,934.00	-\$ 23,340.60	-31,006.54
<i>Maquinaria, Mobiliario y Equipo</i>		\$ 98,000.00	\$ 88,200.00	79,380
<i>Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo</i>		-\$ 9,800.00	-\$ 8,820.00	-7,938
<i>Equipo de Transporte</i>		\$ 157,890.00	\$ 110,523.00	77,366.10
<i>Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte</i>		-\$ 47,367.00	-\$ 33,156.90	-23,209.83
	Total Activo Fijo	\$ 432,129.00	\$ 366,811.50	404,657
	Total Activo	\$ 615,054.00	\$ 605,427.50	\$606,913.13
Pasivo no Circulante				
<i>Acreedores Bancarios</i>		\$ 350,000.00	\$ 186,250.00	98,764.00
	Total Pasivo No	\$ 350,000.00	\$ 186,250.00	\$ 98,764.00
	Total Pasivo	\$ 468,257.00	\$ 239,706.00	\$210,867.00
Capital Contable				
<i>Patrimonio Contable</i>		\$ 111,840.96	\$ 360,612.00	376,456.00
<i>Resultados del Ejercicio</i>		\$ 34,956.04	\$ 5,109.50	\$ 19,590.13
	Total de Capital Contable	\$ 146,797.00	\$ 365,721.50	\$396,046.13
Pasivo + Capital Contable		\$ 615,054.00	\$ 605,427.50	\$606,913.13

Figura 42. Balance General de CalzaT-Eco
Referencia: tomado de CalzaT-Eco, 2022

6.1.2 Estado de resultados

Tratándose del estado de resultados (Ver anexo 7) considerando 3 ejercicios (2019,2020, 2021), lo primero que se puede notar es que los ingresos por ventas se han incrementado en un 49% 2019 a 2020 y en un 58% de 2020 a 2021, a pesar de la circunstancia de la pandemia lo cual se debe a que su canal de comercialización principal son las ventas en línea, además de como ya se mencionó maquila para otras empresas. Posteriormente cabe notar que el costo de ventas también ha incrementado de un 27.8% en 2019 a un 55% en 2021 debido a las crecientes exigencias de sus canales de distribución lo cual si ha redundado en una utilidad bruta que se ha visto reducida de un 72.3% en 2019 a un 55.5% en 2021.

En contraste con lo anterior, los gastos de operación si presentaron una reducción del 30.4% en 2019 al 27.3% en 2021, lo cual no impidió que la utilidad por operación mermara del 41.8% en 2019 al 27.7% en 2021. Cabe destacar que el gasto financiero también tuvo una reducción del 6.5% en 2019 al 5.7% en 2021, aun así la utilidad antes de impuestos paso del 35.3% al 21.3% lo cual al descontar la tasa impositiva que incremento del 10.6% al 15.4% dejo márgenes de ganancia de solo 5.9% para 2021, lo cual presenta una mejora respecto del 2.4% de 2020 aunque no respecto del 24.7% que se percibió en 2019.

Estado de Resultados de la empresa CalzaT-Eco			
Concepto	2019	2020	2021
Ventas Brutas	\$ 141,300.00	\$ 210,696.00	\$ 333,152.00
Descuentos sobre ventas			
Rebajas sobre ventas			
Devoluciones sobre ventas			
Ventas Netas	\$ 141,300.00	\$ 210,696.00	\$ 333,152.00
Inventario Inicial		\$ 7,075.00	\$ 7,924.00
Compras Totales	\$ 46,350.80	\$ 84,735.00	\$ 151,060.95
Inventario Final	\$ 7,075.00	\$ 7,924.00	\$ 9,056.00
Costo de Ventas	\$ 39,275.80	\$ 83,886.00	\$ 149,928.95
Utilidad Bruta	\$ 102,024.20	\$ 126,810.00	\$ 183,223.05
Gastos de Operación	\$ 42,900.00	\$ 87,890.00	\$ 90,900.00
Utilidad por Operación	\$ 59,124.20	\$ 38,920.00	\$ 92,323.05
Gastos financieros	\$ 9,187.00	\$ 11,212.00	\$ 18,934.00
Productos financieros			
Otros gastos		\$ 1,123.00	\$ 2,546.00
Otros productos			
Utilidad antes de Impuestos	\$ 49,937.20	\$ 26,585.00	\$ 70,843.05
Impuestos	\$ 14,981.16	\$ 21,475.50	\$ 51,252.92
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 34,956.04	\$ 5,109.50	\$ 19,590.13

Figura 43. Estado de Resultados de CalzaT-Eco
Referencia: tomado de CalzaT-Eco, 2022

6.1.3 Flujo de efectivo

Para el estado de flujo de efectivo se considera que este es un elemento importante para medir las variaciones de liquidez de la empresa en función de las operaciones realizadas en el periodo comprendido entre 2019,2020 y 2021. Como se puede notar en anexo 8 hubo un incremento de casi 5 mil pesos en el efectivo para el periodo final de 2021.

Flujo de efectivo		
Concepto	2019-2020	2020-2021
Actividades de Operación	\$ 81,803.96	\$ 57,671.00
Utilidad neta	-\$ 29,846.54	\$ 14,480.63
Depreciación y Amortización	\$ 65,317.50	\$ 62,154.37
Cientes	\$ 26,250.00	-\$ 24,200.00
Documentos por cobrar	\$ 15,600.00	-\$ 9,900.00
Deudores	\$ -	\$ 12,000.00
IVA a favor	\$ 20,567.00	-\$ 4,067.00
IVA pendiente de Acreditar	\$ 365.00	\$ 8,335.00
Inventarios	\$ 849.00	\$ 1,132.00
Actividades de Inversión	\$ 83,101.00	-\$ 96,836.87
Inmuebles y Planta	-\$ 25,934.00	\$ 76,659.40
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	-\$ 9,800.00	-\$ 8,820.00
Equipo de Transporte	-\$ 47,367.00	-\$ 33,156.90
Depreciación Total	-\$ 65,317.50	-\$ 62,154.37
Actividades de Financiamiento	\$ 477,322.04	\$ 44,683.00
Proveedores	-\$ 41,000.00	\$ 36,667.00
Documentos por pagar	\$ -	\$ 15,980.00
Acreedores	\$ 12,000.00	\$ 6,000.00
Impuestos por pagar	-\$ 23,456.00	\$ -
IVA pendiente de Causar	-\$ 12,345.00	\$ -
Acreedores Bancarios	-\$ 163,750.00	-\$ 87,486.00
Patrimonio Contable	\$ 248,771.04	\$ 15,844.00
Efectivo al principio del periodo		\$ 753,087.00
Caja y Bancos	\$ 110,860.00	
SALDO DE EFECTIVO	\$ 753,087.00	\$ 758,604.13

Figura 44. Flujo de Efectivo de CalzaT-Eco

Referencia: tomado de CalzaT-Eco, 2022

6.1.4 Razones financieras

Para profundizar el análisis de los estados financieros mencionados anteriormente se llevó a cabo un análisis de esto mediante ratios o razones específicas que permiten identificar aspectos que no son visibles mediante un análisis general. (Ver anexo 9) Como se puede notar en el anexo X las razones de liquidez muestran que la empresa presenta una buena disponibilidad de activos fácilmente convertibles a efectivos para enfrentar deudas a corto plazo en los 3 ejercicios (2019,2020 y 2021) que abarca el periodo de análisis.

En lo que respecta en las razones de actividad un aspecto que se toma en cuenta es el relativo a las ventas a crédito, siendo que los resultados muestran que la empresa hace relativo buen uso de sus políticas al acumular obligaciones a su favor de parte de sus clientes. Por otro lado, en lo que respecta al apalancamiento los resultados muestran que en el plazo comprendido a habido una considerable reducción en el monto de obligaciones contraídas por la empresa para financiar sus operaciones. Finalmente, la razón de rentabilidad en concordancia con el estado de resultados muestra una significativa reducción en el margen de ganancias para el último año del periodo.

Razones Financieras						
Liquidez	Resultado de Formula		Resultado de Formula		Resultado de Formula	
Capital de Trabajo Activo circulante - pasivo circulante	\$ 64,668.00	Los activos utilizados con mayor liquidez , el saldo positivo significa que se tienen recursos para afrontar las deudas a corto plazo	\$ 185,160.00	Los activos utilizados con mayor liquidez , el saldo positivo significa que se tienen recursos para afrontar las deudas a corto plazo	\$ 90,153.00	Los activos utilizados con mayor liquidez , el saldo positivo significa que se tienen recursos para afrontar las deudas a corto plazo
Activo líquido (Activo circulante - inventarios)	\$ 175,850.00	El activo que puede liquidarse en menos de un año, es decir el dinero que tenemos disponible inmediatamente para deudas a corto plazo	\$ 230,692.00	El activo que puede liquidarse en menos de un año, es decir es el dinero que tenemos disponible inmediatamente para deudas a corto plazo	\$ 193,200.00	El activo que puede liquidarse en menos de un año, es decir es el dinero que tenemos disponible inmediatamente para deudas a corto plazo
Razón de liquidez (Activo líquido /pasivo a corto plazo) prueba ácida	1.487015568	Es potencialmente suficiente el activo líquido para hacer frente a las deudas de corto	4.315549237	Es potencialmente suficiente el activo líquido para hacer frente a las deudas de corto plazo	1.723415074	Es potencialmente suficiente el activo líquido para hacer frente a las deudas de corto plazo
Actividad						
Rotación de cartera (ventas netas a credito / cuentas por cobrar)	4.640394089	Parece haber un buen uso de las ventas a crédito (es decir las ventas a credito son 4 veces superior a cobrar)	2.914190871	Parece haber un buen uso de las ventas a crédito (es decir las ventas a credito son 2 veces superior a cobrar)	6.636494024	Parece haber un buen uso de las ventas a crédito (es decir las ventas a credito son 6 veces superior a cobrar)
Cuentas por cobrar netas	\$ 30,450.00	Existe un considerable monto de deuda a favor de la empresa	\$ 72,300.00	Existe un considerable monto de deuda a favor de la empresa	\$ 50,200.00	Existe un considerable monto de deuda a favor de la empresa
Plazo promedio de cartera (360/ rotación por cuentas por cobrar)	77.57961783	Cada 77 días se cobran las ventas a crédito	123.5334321	Cada 123 días se cobran las ventas a crédito	54.24550956	Cada 41 días se cobran las ventas a crédito
Compras a credito	\$ 46,350.80		\$ 84,735.00		\$ 151,060.95	
Apalancamiento						
Endeudamiento (pasivo total/ activo total)	0.761326648	Los pasivos representan el 76.13% de los pasivos el resto es capital	0.395928497	Los pasivos representan el 39.59% de los pasivos el resto es capital contable	0.347441816	Los pasivos representan el 34.7% de los pasivos el resto es capital contable
Apalancamiento (pasivo total /capital contable)	3.189826768	Las deudas son 3.18 veces superiores al capital contable	0.655433164	Las deudas son 65 % menos del capital contable	0.655433164	Las deudas son 65 % menos del capital contable
Deuda a largo plazo (pasivo a largo plazo / pasivo total)	0.747452788	La deuda a largo plazo representa 74.7% de la deuda total	0.776993484	La deuda a largo plazo representa 77.69% de la deuda total	0.468371059	La deuda a largo plazo representa 46.83% de la deuda total
Rentabilidad						
Rentabilidad (Utilidad neta / ventas totales)	0.247388818	La rentabilidad neta representa unicamente 24.7% de los ingresos	0.024250579	La rentabilidad neta representa unicamente 2.4% de los ingresos	0.058802378	La rentabilidad neta representa unicamente 5.8% de los ingresos

6.2 Proyecciones a 5 años

A continuación, se presenta el presente proyecto mediante una proyección de los ingresos esperados en un plazo correspondiente a 5 años en el futuro considerando el nivel de inflación en el país de destino, la variación del tipo de cambio MXN/USD que es la moneda vincular, y el crecimiento esperado de la industria del calzado y vestido en Costa Rica.

6.2.1 Costos variables y costos fijos

El costo variable unitario por par de zapatos asciende en total \$114.78 M.N representando la mayor proporción (38% del total), el empaque secundario necesario para su transporte internacional como lo es la caja de cartón corrugado de 12x9x12 pulgadas, en segundo lugar, el empaque principal, es decir la bolsa de yute de la cual se comercializará el producto y siendo su costo el 13% con un valor de \$15 M.N por par. Otro costo variable a considerar es el de transporte internacional por pallet siendo que la oferta exportable ascienda a 600 pares y el costo de transporte por pallet asciende a \$19,663.91 M.N el costo por unidad es de \$32.77 M.N representando un 29% del total.

En lo que respecta a los costos fijos estos ascienden a \$86,763.67 M.N los cuales deberán ser cubiertos independientemente cuantos se produzca o se comercialice por lo que se trata de un monto que es necesario cubrir antes de poder alcanzar la rentabilidad esperada del proyecto. El costo fijo más significativo es el de sueldos administrativos el cual representa el 83.2% del total, seguido por el de los operarios por tanto se puede concluir que es la nómina el aspecto más significativo de estos.

Con base en las cifras anteriormente mostradas se llevó a cabo una proyección a 5 años de cómo se comportarían los costos en función de aspectos tales como: la inflación esperada y el incremento de sueldes y salarios. Con base a los resultados se tiene que habrá aumentos en los diferentes rubros que estructura los costos fijos y variables por lo que habrá que ajustar el precio para que estos sean cubiertos y además hay un margen de ganancias.

Proyección de Costos									
Costos Fijos	Cantidad	Costo	Costo Total	%	2022	2023	2024	2025	2026
Operarios de Calzado	3	\$ 3,800.00	\$11,400.00	13.1%	\$11,400.00	\$ 12,885.80	\$14,565.25	\$ 16,463.59	\$ 18,609.34
Sueldos Administrativos	1	\$ 2,024.00	\$72,228.00	83.2%	\$72,228.00	\$ 81,641.72	\$92,282.35	\$ 104,309.82	\$ 117,904.87
Mantenimiento de Equipo	1	\$ 626.00	\$ 626.00	0.7%	\$ 626.00	\$ 653.54	\$ 682.30	\$ 712.32	\$ 743.66
Luz oficinas	1	\$ 248.00	\$ 248.00	0.3%	\$ 248.00	\$ 258.91	\$ 270.30	\$ 282.20	\$ 294.61
Luz Taller	1	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	1.4%	\$ 1,250.00	\$ 1,305.00	\$ 1,362.42	\$ 1,422.37	\$ 1,484.95
Agua Taller	1	\$ 900.00	\$ 900.00	1.0%	\$ 900.00	\$ 939.60	\$ 980.94	\$ 1,024.10	\$ 1,069.16
Agua Oficinas	12	\$ 1,340.00	\$ 111.67	0.1%	\$ 111.67	\$ 116.58	\$ 121.71	\$ 127.06	\$ 132.66
		Costo Fijo total	\$86,763.67	100%	\$14,535.67	\$ 15,175.24	\$15,842.95	\$ 16,540.04	\$ 17,267.80
Costos Variables	Cantidad	Costo	Costo total	%	2022	2023	2024	2025	2026
Neumáticos en desuso	5	\$ 5.00	\$ 1.00	1%	\$ 1.00	\$ 1.04	\$ 1.09	\$ 1.14	\$ 1.19
Ropa descartada	6	\$ 5.20	\$ 0.87	1%	\$ 0.87	\$ 0.90	\$ 0.94	\$ 0.99	\$ 1.03
Pallet 15*7	600	\$ 770.00	\$ 1.28	1%	\$ 1.28	\$ 1.34	\$ 1.40	\$ 1.46	\$ 1.52
Flete terrestre		\$ 2,948.65		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agente aduanal	600	\$ 7,063.00		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete marítimo		\$ 8,032.26		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro Marítimo (basico) 0.45%	600	\$ 1,620.00		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo total de pallet (Incluye los 4 costos anteriores)	600	\$ 19,663.91	\$ 32.77	29%	\$ 25.49	\$ 26.61	\$ 27.78	\$ 29.01	\$ 30.28
Fomi	9	\$ 22.50	\$ 2.50	2%	\$ 2.50	\$ 2.61	\$ 2.72	\$ 2.84	\$ 2.97
Filtro	12	\$ 75.00	\$ 6.25	5%	\$ 6.25	\$ 6.53	\$ 6.81	\$ 7.11	\$ 7.42
Hilo	600	\$ 150.00	\$ 0.50	0%	\$ 0.50	\$ 0.52	\$ 0.54	\$ 0.57	\$ 0.59
Cartón reutilizable	6	\$ 0.34	\$ 0.06	0%	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.07
Tela para forro	12	\$ 84.00	\$ 7.00	6%	\$ 7.00	\$ 7.31	\$ 7.63	\$ 7.97	\$ 8.32
Pegamento	600	\$ 196.00	\$ 0.33	0%	\$ 0.33	\$ 0.34	\$ 0.36	\$ 0.37	\$ 0.39
Etiquetas adhesivas impresas	2	\$ 0.42	\$ 0.84	1%	\$ 0.84	\$ 0.88	\$ 0.92	\$ 0.96	\$ 1.00
Bolsa de yute (Empaque primario)	600	\$ 9,000.00	\$ 15.00	13%	\$ 15.00	\$ 15.66	\$ 16.35	\$ 17.07	\$ 17.82
Caja empaque 2° (6 pares)	6	\$ 264.00	\$ 44.00	38%	\$ 44.00	\$ 45.94	\$ 47.96	\$ 50.07	\$ 52.27
Tajeta de Carton impreso	600	\$ 1,428.00	\$ 2.38	2%	\$ 2.38	\$ 2.48	\$ 2.59	\$ 2.71	\$ 2.83
		Costos Variables totales	114.78	100%	\$ 114.78	\$ 119.83	\$ 125.10	\$ 130.60	\$ 136.35

Figura 46. Proyección de Costos de CalzaT-Eco a 5 años
Referencia: tomado elaboración propia con datos de CalzaT-Eco, 2022

6.1.3 Proyección de ingresos esperados por el proyecto

Para determinar el potencial financiero del proyecto se llevó a cabo una proyección de los ingresos esperados de la puesta en marcha del mismo para los 5 años venideros. En primer lugar se tomo en cuenta el escenario optimista considerando

6.1.3.1 Escenario optimista

Para determinar el escenario optimista se tomaron en cuenta una inflación del 0.0% lo cual no es inusual para una economía sólida como la de Costa Rica misma que incluso ha presentado periodos deflacionistas, un tipo de cambio MXN/USD de \$23.09 que es el más elevado del análisis del periodo comprendido entre 12 meses, y se tomó en cuenta también un crecimiento esperado de las importaciones por hasta 41% debido a la pérdida de competitividad en su industria nacional, la baja en los precios del sector y el incremento del poder adquisitivo.

A continuación, en la Figura 47 y 48 se muestra esta proyección.

Escenario optimista									
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23
Demanda por ventas	600	604	652	705	761	822	888	959	1035
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 16,245.49	\$ 16,354.33	\$ 17,662.68	\$ 19,075.69	\$ 20,601.75	\$ 22,249.89	\$ 24,029.88	\$ 25,952.27	\$ 28,028.45
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 360,000.00	\$ 362,412.00	\$ 391,404.96	\$ 422,717.36	\$ 456,534.75	\$ 493,057.52	\$ 532,502.13	\$ 575,102.30	\$ 621,110.48

Figura 47. Proyección escenario optimista.

Referencia: Elaboración propia, 2022

Escenario optimista								
	oct-23	nov-23	dic-23	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda por ventas	1118	1207	1304	10654	11507	12427	13421	14495
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 23.09	\$ 23.09	\$ 23.09	\$ 23.09	\$ 23.09
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 30,270.73	\$ 32,692.39	\$ 35,307.78	\$ 246,005.65	\$ 265,686.10	\$ 286,940.99	\$ 309,896.27	\$ 334,687.97
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 670,799.32	\$ 724,463.26	\$ 782,420.33	\$ 5,680,270.40	\$ 6,134,692.03	\$ 6,625,467.39	\$ 7,155,504.78	\$ 7,727,945.17

Figura 48. Proyección escenario optimista segunda parte.

Referencia: Elaboración propia, 2022

6.1.3.2 Escenario realista

Para el escenario realista se tomó en cuenta un nivel inflacionario promedio de 1.4% que es el representativo del periodo comprendido entre el 2016 y 2021, un tipo de cambio \$20.54 MXN/USD es el promedio comprendido entre los 12 meses previos a junio de 2022 y un crecimiento esperado de las importaciones de calzado de Costa Rica de parte de México del 29%. La cual es una cifra conservadora a comparación del 41% mostrado entre 2020 y 2021.

Escenario realista									
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23
Demanda por ventas	600	624	649	675	702	730	759	790	821
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.56	\$ 29.74	\$ 29.92	\$ 30.10	\$ 30.28	\$ 30.46	\$ 30.64
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 17,631.94	\$ 18,337.22	\$ 19,185.13	\$ 20,072.25	\$ 21,000.39	\$ 21,971.45	\$ 22,987.41	\$ 24,050.34	\$ 25,162.43
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 390,723.74	\$ 406,352.69	\$ 425,142.44	\$ 444,801.02	\$465,368.62	\$ 486,887.27	\$ 509,400.93	\$ 532,955.63	\$ 557,599.50

Figura 49. Proyección escenario realista segunda parte
Referencia: Elaboración propia, 2022

Escenario realista								
	oct-23	nov-23	dic-23	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda por ventas	854	888	924	9015	9045	9075	9105	9135
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 30.83	\$ 31.01	\$ 31.20	\$ 31.39	\$ 31.57	\$ 31.76	\$ 31.95	\$ 32.15
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 26,325.94	\$ 27,543.25	\$ 28,816.86	\$ 282,953.84	\$ 285,590.91	\$ 288,252.56	\$ 290,939.02	\$ 293,650.51
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 583,382.90	\$ 610,358.53	\$ 638,581.51	\$ 6,533,404.16	\$ 6,594,294.18	\$ 6,655,751.69	\$ 6,717,781.96	\$ 6,780,390.34

Figura 50 Proyección escenario realista segunda parte
Referencia: Elaboración propia, 2022

6.1.3.3 Escenario pesimista

Para el escenario pesimista se tomó en cuenta una inflación del 8% consistente con un nivel sin precedentes para Costa Rica pero una realidad para economías igualmente solidas como la de Estados Unidos, un nivel inflacionario de \$19.41 MXN/USD que si bien implica un fortalecimiento del pesos mexicano al dólar americano en realidad implica una reducción en la rentabilidad de la empresa y finalmente un incremento de las importaciones de calzado de a Costa Rica de parte de México con un incremento de 2%. Como se ve en la tabla

Escenario pesimista									
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23
Demanda por ventas	600	599	598	597	596	595	594	593	592
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 33.38	\$ 36.06	\$ 38.94	\$ 42.06	\$ 45.42	\$ 49.05	\$ 52.98	\$ 57.22	\$ 61.79
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 20,030.91	\$ 21,597.26	\$ 23,286.08	\$ 25,106.97	\$ 27,070.25	\$ 29,187.04	\$ 31,469.37	\$ 33,930.16	\$ 36,583.37
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 443,885.01	\$ 478,595.22	\$ 516,019.64	\$ 556,370.52	\$599,876.69	\$ 646,784.89	\$ 697,361.14	\$ 751,892.27	\$ 810,687.54

Figura 50. Proyección escenario pesimista
Referencia: Elaboración propia, 2022

Escenario pesimista								
	oct-23	nov-23	dic-23	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda por ventas	591	590	589	7134	7122	7110	7099	7087
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 66.74	\$ 72.08	\$ 77.84	\$ 84.07	\$ 90.79	\$ 98.06	\$ 105.90	\$ 114.37
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 39,444.06	\$ 42,528.44	\$ 45,854.02	\$ 599,766.12	\$ 646,665.68	\$ 697,232.60	\$ 751,753.68	\$ 810,538.11
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 874,080.38	\$ 942,430.32	\$ 1,016,124.98	\$ 13,290,817.31	\$ 14,330,111.37	\$ 15,450,674.49	\$ 16,658,861.62	\$ 17,961,524.62

Figura 51. Proyección escenario pesimista segunda parte
Referencia: Elaboración propia, 2022

6.2 Evaluación Financiera

A continuación, se llevará a cabo un análisis de la viabilidad financiera en función de 3 indicadores clave como lo son: punto de equilibrio, la variación actual neta (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

6.2.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite identificar tanto el número de unidades comercializadas necesarias como el ingreso total necesario para solventar los costos y gastos y a partir de ese nivel todo margen de ganancias unitario se sumará a la rentabilidad del proyecto. En este caso el número de unidades necesarias para solventar la operación es de 179 lo cual traducido a unidades monetarias es de \$107,400 M.N.

Punto de Equilibrio	
Precio de venta (PV)	600
PE:	178.81
PE entero	179
Terminos monetarios	\$ 107,400.00

Figura 52. Punto de equilibrio
Referencia: Elaboración propia, 2022

6.2.2 VAN y TIR

El valor actual neto define como su nombre lo dice el valor actual del proyecto considerando un conjunto de flujos de ingreso para el periodo de vida de un proyecto y se descuenta la tasa de interés que representa el apalancamiento para este proyecto se consideró una inversión inicial de 175,293.96 y se tomaron en cuenta 12 meses de ingresos proyectados para el primer año de operaciones del proyecto resultando una VAN de \$4,873,471.13 M.N lo cual hablaría de un proyecto altamente rentable a pesar del apalancamiento.

Por otro lado, la tasa interna de retorno corresponde a el nivel de rentabilidad necesario para igualar la VAN a cero por lo que más elevada sea más rentable es el proyecto. En este caso la TIR ascendió a 233% lo cual habla de un proyecto altamente rentable siendo esto consistente con los ingresos proyectados a 12 meses y la VAN derivada a estos.

	Optimista	Realista	Pesimista
TII	7.24%	11.80%	13%
VAN	\$2,928,679.32	\$1,722,939.65	\$2,189,467.94
TIR	41%	34%	36%

Figura 53. Proyección escenario Optimista
Referencia: Elaboración propia, 2022

Conclusión

El presente trabajo presentó una propuesta de proyecto cuyo objetivo final es la exportación de calzado ambientalmente amigable de la empresa CalzaT-Eco a la ciudad de San José, Costa Rica. Siendo que dicha empresa veracruzana presenta una propuesta ecológica que ha venido consolidando en el mercado nacional con esporádicos envíos al extranjero a una escala minorista, y que ahora buscaría ampliar está a nuevos destinos y en una mayor cuantía. El mercado de Costa Rica y específicamente el de su capital San José son muy atractivos, pues desde la cultura del cuidado del ambiente, que se sabe tiene gran arraigo entre la conciencia colectiva, considerando que la industria de la propia nación se ha visto imposibilitada de satisfacer la creciente demanda y pierde competitividad frente al extranjero. Eso sin mencionar que las circunstancias de la economía local son sumamente favorables con una estabilidad y crecimiento sólidos, bajas tasas de inflación y tipo de cambio peso-dólar (MXN/USD) favorable para el exportador mexicano.

Todo lo anterior es favorable para que la propuesta pueda ser viable comercialmente al haber cuando menos tres prospectos de clientes potenciales con un marcado interés por el producto, los cuales ya tienen una cuota de un mercado en expansión y cuyos gustos y expectativas favorecen el producto importado.

Ante tal potencial comercial, el financiero no se quedaría atrás pues contemplando lo ya mencionado, se tiene que la rentabilidad se muestra con buenas perspectivas en los escenarios optimista y realista, pero incluso en el pesimista. Esto debido a que como ya se mencionó anteriormente, la economía costarricense es sólida y estable, el sector tiene buenas perspectivas de crecimiento, el poder adquisitivo del consumidor mantiene buenos niveles gracias a la baja inflación, y al interés en general existente sobre el producto.

Evidencia de lo anterior son niveles de Tasa Interna de Retorno (TIR) de entre 30% y 40% en los tres escenarios, con un Valor Actual Neto en torno a los dos millones, considerando un requerimiento de capital de aproximadamente un millón. Por lo anterior, el proyecto presentaría no solo un gran potencial no solo de viabilidad, sino también de rentabilidad, pues los riesgos son bajos y las oportunidades en contraste cuantiosas.

Finalmente, la parte de la viabilidad logística, implica enviar un total de 600 pares empleados en un pallet, formando una unidad de manejo que sería transportada en consolidado. Se puede considerar un volumen relativamente bajo, sin embargo, a pesar de ello el proyecto no solo es sostenible para cubrir los costos de transporte y trámites, sino que permite rescatar un margen de ganancia en todos los escenarios.

Por tanto, la presente propuesta sería evidencia de que la exportación del calzado ambientalmente amigable de la empresa CalzaT-Eco hacia la ciudad de San José, Costa Rica es viable con buenas perspectivas de éxito y rentabilidad, si bien los supuestos necesitan ser puestos a prueba en un escenario real, lo identificado hasta ahora permite vislumbrar perspectivas optimistas que se espera se convierta en una oportunidad de crecimiento para la empresa veracruzana.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de puestos

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Director General.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel I del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Categoría: Directiva.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: No tiene. Al recaer este puesto en el dueño y fundador de la organización. Tiene autoridad sobre los demás puestos de la organización.

Subordinados inmediatos: Asistente de Gerencia, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Marketing, Jefe de Producción y Jefe de Finanzas.

Externas: Mantiene relación con: 1) Clientes, 2) Proveedores, 3) Reguladores y 4) Competencia.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Líder de la organización, es el encargado de guiar a todos los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, con su amplia experiencia y conocimiento del sector. Se encarga de las decisiones cruciales de la organización y de ejecutar la planeación estratégica.

Funciones del puesto.

Generales: Líder Organizacional. Se encarga de dictar las directrices de la organización por medio de la planeación estratégica, su ejecución y control a fin de que se cumplan los objetivos de la organización.

Específicas:

- ❖ Dicta y ejecuta la planeación estratégica de la organización.
- ❖ Evaluar el desempeño de las áreas funcionales de la organización.
- ❖ Representante legal de la organización.
- ❖ Dirimir las controversias que puedan suscitarse entre las diversas áreas funcionales.

Responsabilidades.

Materiales: Es responsable de todos los recursos materiales con lo que cuenta la organización. Aunque esa es una responsabilidad que delega en cada uno de los gerentes de cada área funcional. Directamente tiene bajo su responsabilidad la Oficina que ocupa y el mobiliario asignado a la misma.

Financieras: Es responsable de todos los recursos financieros con los que cuenta la organización. Aunque esa es una responsabilidad que delega en cada uno de los gerentes de cada área funcional. Directamente tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal que se le asigne en el presupuesto del año en curso.

Humanas: Tiene bajo su mando a todos los puestos de la organización, ya sea directa o indirectamente. Bajo su responsabilidad directa se encuentran: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Producción y Gerente de Finanzas

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización. Un apartado para juntas.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas. De igual forma deben de prestarse a la privacidad por la información confidencial que maneja esa área.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En la producción de calzado artesanal, en la dirección de una organización.

Habilidades:

- a) **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Manejo de herramientas estadísticas, 3) Facilidad de hablar en público y 4) Trabajo en equipo.
- b) **Funcionales:** 1) Dirección de alto Nivel 2) Manejo de Personal 3) Liderazgo.

Escolaridad: Mínimo Licenciatura. Preferentemente Posgrado relacionado con administración.

Experiencia: 2 años de experiencia en cargos directivos

Idiomas: español. preferentemente con dominio del inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Asistente de gerencia

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 1.5 del Organigrama (Nivel de asistencia)

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Categoría: Asistencia

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Internas: El Director General

Jefe inmediato: Director General

Subordinados inmediatos: Ninguno

Externas: Mantiene relación con: 1) Clientes, 2) Proveedores, 3) Reguladores y 4) Competencia.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Brindar asistencia y apoyo a las labores de la dirección y su titular.

Funciones del puesto.

Generales: Asistir las directrices de la organización por medio de la planeación estratégica, su ejecución y control a fin de que se cumplan los objetivos de la organización.

Específicas:

- ❖ Asistencia y apoyo para ejecución de la planeación estratégica de la organización.
- ❖ Apoyo en la evaluación del desempeño de las áreas funcionales de la organización.
- ❖ Asistencia al representante legal de la organización.
- ❖ Apoyo en la solución de las controversias que puedan suscitarse entre las diversas áreas funcionales.

Responsabilidades.

Materiales: Mantener el orden en la Oficina que ocupa y el mobiliario asignado a la misma.

Financieras: Tienen acceso a recursos financieros que se necesiten para apoyar a las funciones de la Dirección General

Humanas: Comunicación de avisos por parte de la dirección general con el Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Comercialización, Gerente de Producción y Gerente de Finanzas

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con escritorio dentro de la oficina de Dirección General

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas. De igual forma deben prestarse a la privacidad por la información confidencial que maneja esa área.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: Asistencia ejecutiva, dirección de una organización

Habilidades:

- c) **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Manejo de herramientas estadísticas, 3) Facilidad de hablar en público y 4) Trabajo en equipo.
- d) **Funcionales:** 1) Dirección de alto Nivel 2) Manejo de Personal 3) Liderazgo.

Escolaridad: Mínimo Licenciatura. Preferentemente Posgrado relacionado con administración.

Experiencia: 2 años de experiencia en cargos directivos, preferentemente en la industria del calzado.

Idiomas: español. preferentemente con dominio del inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Jefe de Producción.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 2 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Director General.

Subordinados inmediatos: Supervisor de producción, los operarios del calzado.

Externas: Proveedores.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo coordinar la producción del calzado que comercializa la compañía, y que cumplan con los lineamientos de estética.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de coordinar la producción de la empresa.

Específicas:

- ❖ Recibir órdenes de compra.
- ❖ Manejo de Inventarios (finales, de materia prima, en proceso de producción).
- ❖ Coordinar la adquisición de insumos.
- ❖ Establecer controles de calidad en la producción.
- ❖ Verificar las condiciones de higiene de la planta.
- ❖ Ordenar las calibraciones y revisiones de la maquinaria.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad la Oficina que ocupa y el mobiliario asignado a la misma.

Financieras: Directamente tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal que se le asigne en el presupuesto del año en curso.

Humanas: Supervisor de producción, los Operarios del calzado.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas. De igual forma deben de prestarse a la privacidad por la información confidencial que maneja esa área.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: Administración de materiales e inventarios

Habilidades:

- e) **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Manejo de herramientas estadísticas, 3) Facilidad de hablar en público y 4) Trabajo en equipo.
- f) **Funcionales:** 1) Dirección de alto Nivel 2) Manejo de Personal 3) Liderazgo.

Escolaridad: Mínimo Licenciatura. Preferentemente Posgrado relacionado con administración.

Experiencia: 2 años de experiencia en cargos directivos.

Idiomas: Preferentemente inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Jefe de Recursos Humanos.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 2 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambillas de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Director General.

Subordinados inmediatos: No tiene.

Externas: Mantiene relación con autoridades gubernamentales en materia laboral (Junta de Conciliación y Arbitraje, Secretaría de Trabajo y Previsión Social).

Propósitos del puesto (Objetivos).

El propósito del puesto es el de encargarse de ejecutar la administración de recursos humanos, es el que se encarga de que dichos recursos se optimicen para la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de ejecutar la planeación en materia de recursos humanos.

Específicas:

- ❖ Reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano.
- ❖ Encargado de llevar los registros de asistencia y desempeño de los trabajadores.
- ❖ Encargado de controlar el clima laboral dentro de la organización.
- ❖ Se encarga de levantar actas administrativas en caso de ser necesario.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad la Oficina que ocupa y el mobiliario asignado a la misma.

Financieras: Directamente tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal que se le asigne en el presupuesto del año en curso.

Humanas: Directamente no tiene. Aunque se encarga del Reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano de toda la organización.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas. De igual forma deben de prestarse a la privacidad por la información confidencial que maneja esa área.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En el área de recursos humanos.

Habilidades:

- g) **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Manejo de herramientas estadísticas, 3) Facilidad de hablar en público y 4) Trabajo en equipo.
- h) **Funcionales:** 1) Dirección de alto Nivel 2) Manejo de Personal 3) Liderazgo.

Escolaridad: Mínimo Licenciatura. Preferentemente Posgrado relacionado con administración.

Experiencia: 2 años de experiencia en cargos directivos.

Idiomas: Preferentemente inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Jefe de Finanzas.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 2 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Director General.

Subordinados inmediatos: Asistente Contable, Asistente de ventas y facturación.

Externas: Autoridades Hacendarias. Bancos e Instituciones crediticias.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo la implementación de las estrategias financieras dentro de la organización.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de las finanzas de la empresa.

Específicas:

- ❖ Genera el presupuesto de ingresos anual de la compañía.
- ❖ Genera el presupuesto de egresos anual de la compañía.
- ❖ Estudia y analiza las fuentes de financiamiento de la empresa.
- ❖ Negociación con Bancos e Instituciones crediticias.
- ❖ Manejo de recursos financieros de la compañía.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad la Oficina que ocupa y el mobiliario asignado a la misma.

Financieras: Directamente tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal que se le asigne en el presupuesto del año en curso. Asimismo, controla todos los recursos financieros de la entidad, se encarga de su distribución en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Humanas: Asistente contable, Asistente de ventas y facturación.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas. De igual forma deben de prestarse a la privacidad por la información confidencial que maneja esa área.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En el área de finanzas.

Habilidades:

- i) **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Manejo de herramientas estadísticas, 3) Facilidad de hablar en público y 4) Trabajo en equipo.
- j) **Funcionales:** 1) Dirección de alto Nivel 2) Manejo de Personal 3) Liderazgo.

Escolaridad: Mínimo Licenciatura. Preferentemente Posgrado relacionado con finanzas y contaduría.

Experiencia: 2 años de experiencia en cargos directivos.

Idiomas: Preferentemente inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Jefe de Marketing.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 2 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Director General

Subordinados inmediatos: Asistente del servicio al cliente, Asistente de diseño.

Externas: Mantiene relación con clientes.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo el contacto con los canales de difusión de la empresa.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de que la empresa se encuentre presente en la mente del cliente.

Específicas:

- ❖ Manejo de las redes sociales de la organización.
- ❖ Organización de ferias y eventos comerciales de la organización.
- ❖ Contacto con empresas que se encargan de páginas web especializadas en el sector del calzado.
- ❖ Generación de elementos publicitarios de la empresa.
- ❖ Determinación de la estrategia de publicidad de la empresa.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad el cubículo que ocupa y el mobiliario asignado al mismo.

Financieras: Ninguno. Para que las adquisiciones relativas a su encargo se realicen deben de ser autorizadas por el gerente de finanzas.

Humanas: Asistente del servicio al cliente, Asistente de diseño

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con un cubículo dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En el área de marketing, publicidad y diseño gráfico.

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Trabajo en equipo.
- ❖ **Funcionales:** 1) Manejo de marketing, publicidad y diseño gráfico y 2) Manejo de redes sociales.

Escolaridad: Mínimo Licenciatura.

Experiencia: No requerido.

Idiomas: inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: 21-30 años.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Asistente Contable.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 3 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Gerente de Finanzas.

Subordinados inmediatos: Ninguno.

Externas: Mantiene relación con autoridades en materia hacendaria.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de que la empresa se encuentre al día con las obligaciones que le impone la ley en materia fiscal.

Específicas:

- ❖ Expedir los comprobantes fiscales de manera digital.
- ❖ Llevar la contabilidad.
- ❖ Rendir las declaraciones bimestrales.
- ❖ Mantener los datos actualizados en el Registro Federal de Contribuyentes.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad el cubículo que ocupa y el mobiliario asignado al mismo.

Financieras: Ninguno.

Humanas: No tiene.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con un cubículo dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En el área fiscal.

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Trabajo en equipo.
- ❖ **Funcionales:** 1) Manejo de la página de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Escolaridad: Contador Público o equivalente con cédula profesional.

Experiencia: 2 años de experiencia en área fiscal.

Idiomas: No requerido.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Operarios del Calzado

Número de Plazas: (3) Tres plazas.

Ubicación Administrativa: Nivel 4 del Organigrama.

Ubicación Física: Naolinco, Veracruz. Niños Héroes #2 Centro CP 91400.

Categoría: Operario.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Gerente de Producción.

Subordinados inmediatos: Ninguno.

Externas: Ninguno.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo la producción del Calzado con material reciclado.

Funciones del puesto.

Generales: Producción de calzado con material reciclado.

Específicas:

- ❖ Elaboración de calzado con los lineamientos de estética requeridos.
- ❖ Llevar a cabo los controles de calidad que se le hayan indicado.
- ❖ Transportar el producto al área de almacén.

Responsabilidades.

Materiales: Las herramientas y equipo de protección que se les proporciona.

Financieras: Ninguno.

Humanas: No tiene.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Taller Zapatero.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En la producción de calzado.

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Trabajo en equipo.

- ❖ **Funcionales:** Preferentemente conocimiento en elaboración de calzado artesanal.

Escolaridad: Preparatoria terminada.

Experiencia: Preferentemente conocimiento en elaboración de calzado.

Idiomas: No requerido.

Físicos: a) Sexo: Masculino. b) Edad: 18-35 años.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Asistente de ventas y facturación.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 3 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Gerente de Finanzas.

Subordinados inmediatos: Ninguno.

Externas: Mantiene relación con autoridades en materia hacendaria.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de que la empresa de la facturación y registro de las entradas de dinero por medio de las ventas.

Específicas:

- ❖ Expedir los comprobantes fiscales de manera digital.
- ❖ Llevar la contabilidad.
- ❖ Rendir las declaraciones bimestrales.
- ❖ Mantener los datos actualizados en el Registro Federal de Contribuyentes.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad el cubículo que ocupa y el mobiliario asignado al mismo.

Financieras: Ninguno.

Humanas: No tiene.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con un cubículo dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: En el área fiscal.

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Trabajo en equipo.

- ❖ **Funcionales:** 1) Manejo de la página de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Escolaridad: Contador Público o equivalente con cédula profesional.

Experiencia: 2 años de experiencia en área fiscal.

Idiomas: No requerido.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Asistente de servicio al cliente.

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 3 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Jefe de Marketing

Subordinados inmediatos: Ninguno.

Externas: Mantiene relación con los clientes.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo dar información y soporte sobre los productos al cliente.

Funciones del puesto.

Generales: Es el encargado de ser el primer contacto con la empresa para cuestiones de información y soporte.

Específicas:

- ❖ Informar de datos específicos y generales sobre el producto.
- ❖ Realizar y recibir llamadas.
- ❖ Satisfacción del cliente respecto al producto.
- ❖ Asistencia y asesoramiento

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad el cubículo que ocupa y el mobiliario asignado al mismo.

Financieras: Ninguno.

Humanas: No tiene.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con un cubículo dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: Protocolos de atención y servicio al cliente.

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Trabajo en equipo.
- ❖ **Funcionales:** 1) Manejo de la página de la empresa (Redes sociales)

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: 2 años de experiencia en área.

Idiomas: No requerido.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Asistente de diseño

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 3 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Jefe de Marketing.

Subordinados inmediatos: Ninguno.

Externas: Mantiene relación con proveedores de material visual.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Tiene como objetivo hacer diseños para identidad corporativa de la empresa.

Funciones del puesto.

Generales: Diseñar y crear

Específicas:

- ❖ Crear y visualizar gráficos.
- ❖ Diseño de material promocional.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad el cubículo que ocupa y el mobiliario asignado al mismo.

Financieras: Ninguno.

Humanas: No tiene.

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con un cubículo dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: Conocimiento general de diseño: institucional, editorial, corporativo, comercial, web, diseño de campañas, edición de fotografía, ilustración, diseño multimedia y video.

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Manejo de paquetería Office, 2) Trabajo en equipo.
- ❖ **Funcionales:** 1) Manejo de Adobe Photoshop, Ilustrador, Indesign, Premier, After Effects, manejo de cámara fotográfica y de video.

Escolaridad: Diseñador Gráfico o equivalente con cédula profesional.

Experiencia: 2 años de experiencia en área fiscal.

Idiomas: No requerido.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Descripción del puesto.

Identificación del puesto.

Nombre: Supervisor de producción

Número de Plazas: (1) Una plaza.

Ubicación Administrativa: Nivel 3 del Organigrama.

Ubicación Física: Saturno No. 83. Colonia Bugambilias de Xalapa. C.P. 91154, Xalapa, Veracruz.

Horario: 9:00 a 18:00 horas.

Relaciones de autoridad.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Subordinados inmediatos: Operarios.

Externas: Mantiene relación con proveedores de material.

Propósitos del puesto (Objetivos).

Apoyo al jefe de producción y supervisor de personal a cargo

Funciones del puesto.

Generales: Diseñar y crear

Específicas:

- ❖ Programación y supervisión de los procesos de producción.
- ❖ Asegurarse que el producto cumpla con los lineamientos establecidos.
- ❖ Verificar tiempo y costos de la producción.
- ❖ Asegurar cumplimiento de seguridad en la producción.

Responsabilidades.

Materiales: Directamente tiene bajo su responsabilidad el cubículo que ocupa y el mobiliario asignado al mismo.

Financieras: Ninguno.

Humanas: Operarios

Condiciones de trabajo.

Lugar de Trabajo: Cuenta con un cubículo dentro de la organización.

Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.

Especificaciones del puesto.

Conocimientos: Administración de materiales e inventarios

Habilidades:

- ❖ **Básicas:** 1) Manejo De programas computacionales, 2) Manejo de herramientas estadísticas, 3) Facilidad de hablar en público y 4) Trabajo en equipo.
- ❖ **Funcionales:** 1) Dirección de alto Nivel 2) Manejo de Personal 3) Liderazgo..

Escolaridad: Mínimo Licenciatura. Preferentemente Posgrado relacionado con administración.

Experiencia: 2 años de experiencia

Idiomas: Preferentemente inglés.

Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.

Anexo 2. Matriz de confrontación

M		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL	
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5		
M		Fácil entrada al mercado internacional	Cultura ambiental en crecimiento	Segmento al alza	Potencial competitivo a través de la innovación	Tipo de cambio depreciado ante el dólar	Cambios en la legislación	Tendencias de la moda cambiantes	Sensibilidad al ciclo económico	Riesgo de competencia automatizada	Incremento de la inflación		
FORTALEZAS	F1	1	1	1	9	1	5	9	9	9	5	37	44
	F2	1	9	9	5	1	1	5	1	1	9	17	32
	F3	1	1	1	9	5	5	9	9	5	9	37	40

DEBILIDADES	F4	Ventas minoristas internacionales	9	9	9	1	9	37	9	9	1	1	5	25	48
	F5	Buena relación con proveedores	1	1	5	5	9	21	5	9	5	5	9	33	
		Σ	13	21	25	29	25	113	25	41	25	21	37	164	
	D1	Equipo insuficiente	1	1	1	9	1	13	5	1	1	9	5	21	28
	D2	Necesidad de capital financiero	5	9	9	9	5	37	1	1	9	9	5	52	52
	D3	Producción intensiva en capital humano	1	1	1	9	1	13	5	1	9	9	1	25	36
	D4	Insuficiente promoción	5	1	9	1	17	1	1	9	1	1	13	28	
	D5	Producción no flexible	1	5	5	9	11	5	1	1	1	9	21		

Σ	17	13	29	37	9	105	17	5	28	29	21	144
Total	24	32	40			52	32	36	48		44	308

Anexo 3. Matriz de impacto cruzado

	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano cualificado Potencial de atracción del cliente Bajos costos de producción Ventas minoristas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo insuficiente Necesidad de más inversionistas Producción intensiva en capital humano Insuficiente promoción
	Estrategias Ofensivas	Estrategias Adaptación
<ul style="list-style-type: none"> Fácil entrada al mercado internacional Cultura ambiental en crecimiento Segmento al alza Potencial competitivo a través de la innovación 	La experiencia previa en ventas minoristas al extranjero, permitirá aprovechar el potencial competitivo de la empresa a través de la innovación en diseño y calidad	Es necesario integrar a más inversionistas para aprovechar el potencial competitivo de la empresa a través de la innovación en diseño y calidad.
Amenazas	Estrategias Defensivas	Estrategia de Supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> Cambios en la legislación Tendencias de la moda cambiantes Sensibilidad al ciclo económico Riesgo de competencia automatizada 	Se debe hacer uso de la disponibilidad de capital humano altamente cualificado en la región para prevenir el riesgo de cambios abruptos en las tendencias de la moda.	Es necesario optimizar la producción intensiva en capital humano para evitar que los cambios de las variables económicas y la automatización de la competencia afecten a la empresa.

Anexo 4. Key Performance Indicators (KPI's)

Nombre del KPI	Indicador	Nivel actual	Unidades de medida de los KPIs	Función de optimización del KPI	Responsable	Tiempo previsto	Recursos financieros	Recursos materiales
Likes en pagina	Perfiles de Facebook que dieron like a la página oficial	653	Número	Incrementarlos al menos en un 100% hasta 1306 likes	Gestor del proyecto que eventualmente asumirá la labor de Community Manager	3 meses	\$2,250	Computadora con acceso a internet, espacio de trabajo acondicionado
Número de reacciones por publicación de Facebook	Likes, me encanta y otras reacciones en la forma de Emoji mediante las cuales los usuarios se expresan	12	Promedio por publicación	Incrementarlas en al menos 50% hasta 18 reacciones por publicación				
Número de comentarios por publicación de Facebook	Comentarios en cada publicación mediante los cuales se puede oír la voz del cliente	1	Promedio por publicación	Duplicar ese número hasta 2 por publicación				
Número de shares	Difusión de una publicación a través del muro del usuario	3	Promedio por publicación	Incrementar un 33% ese número hasta 4 por publicación				
Followers en Instagram	Personas a las que les gusta el contenido del perfil y brindan su apoyo	152	Número	Incrementar un 50% ese número hasta 304 seguidores				
Reacciones en instagram	Interacciones de parte del usuario para expresar su opinión del contenido visto	20	Promedio por publicación	Incrementar un 50% ese número hasta 30 reacciones por publicación				
Followers en Twitter	Número de perfiles que gustan del contenido y se afilian al perfil	9	Número	Incrementar ese número por un factor de 6 (600%) hasta 54 followers				
Reacciones en Twitter	Expresiones de la opinión de los usuarios	2	Promedio por publicación	Incrementar ese número en un 1500% hasta 30 reacciones				
Retweets	Difusión que los usuarios brindan a las publicaciones	1	Promedio por publicación	Incrementar ese número en un 1000% hasta 10 retweets				
Suscriptores al canal	Número de usuarios que se afilian al canal	5	Número total	Incrementar ese número en un 400% hasta 20 suscriptores				
Vistas del canal	Número de veces que el contenido del canal ha sido visto por los usuarios	53	Número	Incrementar ese número en un 300% hasta 159 vistas				
Likes por video	Reacciones de aprobación y reconocimiento de parte del usuario	1	Promedio por video	Incrementar ese número en un 2000% hasta 20 likes por video				

Anexo 5. Normatividades relevantes en el mercado de Costa Rica

RESOLUCIÓN No. 311-2013 (COMIECO-LXV)

EL CONSEJO DE MINISTROS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con los artículos 38, 39 y 55 del Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana -Protocolo de Guatemala-, modificado por la Enmienda del 27 de febrero de 2002, el Consejo de Ministros de Integración Económica tiene bajo su competencia los asuntos de la Integración Económica Centroamericana y, como tal, le corresponde aprobar los actos administrativos del Subsistema de Integración Económica;

Que de acuerdo con el artículo 15 de ese mismo instrumento jurídico regional, los Estados Parte tienen el compromiso de constituir una Unión Aduanera entre sus territorios, la que se alcanzará de manera gradual y progresiva, sobre la base de programas que se establezcan al efecto, aprobados por consenso;

Que en el marco del proceso de conformación de la Unión Aduanera, los Estados Parte han alcanzado acuerdos en materia de requisitos de etiquetado del calzado y sus partes, mismos que requieren la aprobación de este Consejo;

Que los Estados Parte, en su calidad de Miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), notificaron al Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio, de conformidad con lo establecido en el párrafo 9.2 del artículo 2 del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, el Proyecto de Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 61.01.03.12 Calzado y sus Partes, Requisitos de Etiquetado;

Que los Estados Parte concedieron un plazo prudencial a los Estados Miembros de la OMC para hacer observaciones al proyecto de Reglamento notificado, tal y como lo exige el párrafo 9.4 del artículo 2 del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, observaciones que fueron debidamente analizadas y atendidas en lo pertinente;

Que de conformidad con el párrafo 12 del artículo 2 del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, los Miembros proveerán un plazo prudencial entre la publicación de los reglamentos técnicos y su entrada en vigor, con el fin de dar tiempo a los productores para adaptar sus productos o sus métodos de producción a lo establecido en los reglamentos;

Que de conformidad con el párrafo 3 del Artículo 55 del Protocolo de Guatemala, se recabó la opinión del Comité Consultivo de Integración Económica;

Que el Artículo Transitorio del Protocolo de Incorporación de la República de Panamá al Subsistema de Integración Económica del Sistema de la Integración Económica Centroamericana, firmado el 26 de junio de 2012, y adoptado por la Reunión de Presidentes del Sistema de la Integración Centroamericana en la Declaración de su XI Cumbre realizada en Managua, Nicaragua el 13 de diciembre de 2012, establece que los instrumentos jurídicos de la integración económica derivados que se aprobaran y pusieran en vigor durante el período comprendido entre la firma de dicho Protocolo y su entrada en vigencia, serán puestos en vigor para la República de Panamá mediante un acto administrativo del Consejo de Ministros de Integración Económica posterior;

Página 1 de 2



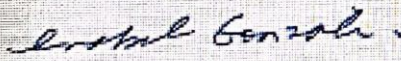
POR TANTO:

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 1, 3, 6, 7, 15, 23, 30, 36, 37, 38, 39, 52 y 55 del Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana - Protocolo de Guatemala.

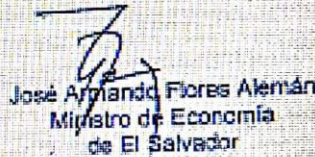
RESUELVE:

1. Aprobar el Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 61.01.03:12 CALZADO Y SUS PARTES, REQUISITOS DE ETIQUETADO, en la forma que aparece como Anexo de esta Resolución, de la cual forma parte integrante.
2. La presente Resolución entrará en vigencia el 21 de diciembre de 2013 y será publicada por los Estados Parte.
3. No obstante lo establecido en el numeral anterior, la presente resolución no entrará en vigor para Panamá hasta que este Consejo emita el acto administrativo correspondiente, conforme a lo establecido en el Artículo Transitorio del Protocolo de Incorporación de la República de Panamá al Subsistema de Integración Económica.

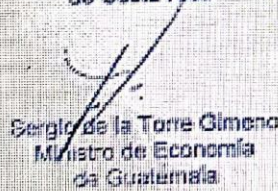
San José, Costa Rica, 21 de junio de 2013.



Anabel González Campabadal
Ministra de Comercio Exterior
de Costa Rica



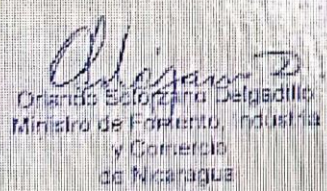
José Armando Flores Alemán
Ministro de Economía
de El Salvador



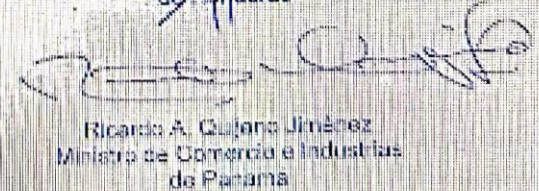
Sergio de la Torre Gimeno
Ministro de Economía
de Guatemala



José Adolfo Lavaire
Ministro de Industria y Comercio
de Honduras



Orlando Echevarría Delgado
Ministro de Fomento, Industria
y Comercio
de Nicaragua



Ricardo A. Quijano Jiménez
Ministro de Comercio e Industrias
de Panamá

El...



infrascrito Secretario General de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) CERTIFICA: Que las dos (2) fotocopias que anteceden a la presente hoja de papel bond, impresas únicamente en su anverso, así como las nueve (9) del anexo adjunto, impresas únicamente en su anverso, rubricadas y selladas con el sello de la SIECA, reproducen fielmente la Resolución No. 311-2013 (COMIECO-LXV), adoptada por el Consejo de Ministros de Integración Económica, el veintiuno de junio de dos mil trece, de cuyos originales se reprodujeron. Y para remitir a los Estados Parte para su correspondiente publicación, extiendo la presente copia certificada en la ciudad de Guatemala, el veinticuatro de junio de dos mil trece.




Ernesto Torres Chico
Secretario General

**REGLAMENTO
TÉCNICO
CENTROAMERICANO**

RTCA 61.01.03:12

CALZADO Y SUS PARTES. REQUISITOS DE ETIQUETADO.

CORRESPONDENCIA: Este Reglamento Técnico es una adaptación parcial de la Norma Salvadoreña Obligatoria de Etiquetado de Calzado. NSR 61.01.02:00 y Norma COGUANOR NGO 59 001, ETIQUETADO DE CALZADO

I.C.S. 61.060

RTCA 61.01.03:12

Reglamento Técnico Centroamericano, editado por:

- Ministerio de Economía de Guatemala, MINECO
 - Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica de El Salvador, OSARTEC
 - Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua, MIFIC
 - Secretaría de Industria y Comercio de Honduras, SIC
 - Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, MEIC
-



INFORME

Los respectivos Comités Técnicos de Reglamentación Técnica a través de los Entes de Reglamentación Técnica de los países centroamericanos, son los organismos encargados de realizar el estudio o la adopción de los reglamentos técnicos. Están conformados por representantes de los Sectores Académicos, Consumidor, Empresa Privada y Gobierno.

Este reglamento técnico centroamericano RTCA 61.01.03:12 CALZADO Y SUS PARTES. REQUISITOS DE ETIQUETADO fue adoptado por el Subgrupo de Medidas de Normalización de la Región Centroamericana. La oficialización de este Reglamento Técnico, conlleva la aprobación por el Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana (COMIECO).

MIEMBROS PARTICIPANTES

Por Guatemala:

MINECO

Por El Salvador

OSARTEC

Por Costa Rica:

MEIC

Por Nicaragua:

MIFIC

Por Honduras:

SIC



1. OBJETO

Establecer los requisitos que debe cumplir el etiquetado del calzado y sus partes cuando se vendan por separado.

2. CAMPO DE APLICACION

Aplica al etiquetado de calzado nuevo y sus partes¹, cuando se pongan a disposición del consumidor final dentro del territorio de los Estados Parte.

Para los efectos de este reglamento técnico no se considera el siguiente tipo de calzado:

- a) El calzado que tenga características de juguete;
- b) El calzado destinado a ofrecer protección y seguridad contra los riesgos derivados de la realización de una actividad específica; y
- c) Los esarpines de materiales desechables ligeros o poco resistentes, como textil, papel o sintético, sin suelas aplicadas.

NOTA: El etiquetado del calzado usado se hará según la legislación nacional de cada Estado Parte.

3. DEFINICIONES

3.1 Ballón: pieza que se coloca en la denominada "boca del calzado" (por donde se introduce el pie) en su parte superior cubriendo las zonas laterales y traseras y que está acolchonada.

3.2 Calzado: prenda de vestir con suela, destinada fundamentalmente a proteger, cubrir y resguardar el pie facilitando el caminar, realizar actividades deportivas, artísticas y otras, pudiendo tener connotaciones estéticas y en casos especiales, terapéuticas o correctoras.

3.3 Contrafuerte (talón o sudadera): pieza trasera del interior del corte que rodea el talón del pie y está en contacto con éste, sus efectos fundamentalmente, son de protección y antideslizantes.

3.4 Corte: conjunto de piezas que constituyen la parte superior del calzado. El corte se considera básicamente formado por el empeine o capellada, el furo y la sudadera.

3.5 Cuero (cuero curtido): piel que ha sido tratada químicamente con material curtierte que conserva su estructura fibrosa original más o menos intacta de modo que sea imputecible.

NOTAS:

- 1. Si la piel ha sido desintegrada química o mecánicamente en partículas fibrosas, fragmentos de polvo, regenerándose seguidamente, con o sin la combinación de un agente

¹Sus principales partes son: talón o sudadera, furo, empeine, tacón, tapa, plantilla, entreplantilla y suela, entre otros.



ligante, en forma de láminas u otras formas similares, tales formas o láminas no pueden denominarse cuero.

2. Si el cuero tiene la superficie recubierta por una capa de untamiento o por una capa contrapegada, esta capa superficial no debe de ser de un espesor máximo de 0.15 mm, independientemente de la forma como se haya aplicado.

3. Cuando se utilice la expresión "cuero plena flor" o "flor entera", esta se referirá a una piel que conserva su flor original, tal como aparece después de retirada la epidermis y sin que haya retirado película alguna mediante fijado, desfloramiento o división.

3.6 Cuero untado o revestido: piel o carmaza cuya capa de untamiento o contrapegada no supere un tercio del espesor total del producto, pero excede de los 0,15 mm.

3.7 Elemento de ajuste y sujeción: estos sirven para ajustar la forma del calzado a la forma del pie en la parte del empeine de forma directa y en el talón y laterales de forma indirecta. Existen diferentes tipos, dentro de los que se encuentra, agujetas o cordones y ojillos o ganchillos, elásticos, cintos, hebillas, velcros, cierres entre otros.

3.8 Empeine o capellada: pieza o conjunto de piezas que forman la parte exterior del corte y que constituye el elemento estructural que va unido a la suela.

3.9 Entresuela: plancha de hule, suela u otro material, que va entre el cerco y el piso, cuya función es darle espesor y fortaleza al piso.

3.10 Etiqueta complementaria: aquella que se utiliza para poner a disposición del consumidor la información obligatoria cuando en la etiqueta original esta se encuentra en un idioma diferente al español/castellano o para agregar aquellos elementos obligatorios no incluidos en la etiqueta original y que el presente reglamento exige.

3.11 Etiqueta: cualquier rótulo, marbete, inscripción, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, marcado, grabado, adherido o utilizando cualquier otro proceso similar, sobrepuesto al empaque o al producto.

3.12 Etiquetado: información escrita, impresa o gráfica que contiene la etiqueta.

3.13 Forro: es el revestimiento interno de la capellada.

3.14 Lengüeta: sus principales funciones son proteger el pie de la zona de empeine contra los rozamientos de los elementos de sujeción y permitir insertar el calzado en el pie como elemento de apoyo; esta se encuentra unida al empeine o capellada por medio de pespunte y comúnmente está formada por material de corte y de forro.

3.15 Otros materiales: otros que se utilizan para la fabricación del calzado, tales como: materiales sintéticos, hule, cartón, madera, crepé, corcho, metal, entre otros.

3.16 País de origen: país donde fue fabricado el calzado.



3.17 Piso: conjunto de piezas que constituyen la parte inferior del calzado y que se interponen entre el pie y el suelo. El piso se considera formado básicamente por la suela, entresuela, tacón, plantilla y la entreplantilla (planta).

3.18 Planta de montado o entreplantilla (planta): componente del piso en la que se fija el corte. El pie descansa sobre la entreplantilla, o planta de montado cuando las ranuras no están cubiertas por la plantilla.

3.19 Plantilla: parte interna donde descansa la planta del pie.

3.20 Piel: material proteico o fibroso con flor (colágeno) que cubre al animal.

3.21 Puntera o casquillo: este elemento sirve para mantener la estabilidad de la forma de la punta en el calzado, así como para ayudar a que el corte mantenga la forma de la punta de la bota ya que, dada la cantidad de articulaciones presentes en los dedos, se requiere de espacio suficiente para realizar los movimientos para las funciones del pie al caminar. Esta parte se coloca entre el ferro y el corte. Por otra parte, existen casquillos de protección (metálicos o poliméricos) diseñados para proteger los dedos contra agentes físicos externos (impactos y compresiones).

3.22 Suela: parte inferior del calzado que va unida al empeine o capellada. La suela contacta total o parcialmente el suelo y está sometida a desgaste por rozamiento con el mismo.

3.23 Tacón: parte inferior trasera del calzado, que eleva la posición del talón.

3.24 Tapa o tapita: pieza o parte del tacón en contacto con el suelo.

3.25 Textil: producto elaborado con base a la utilización de fibras de origen animal, vegetal, artificial o sintético, o una combinación de los anteriores. Entendiéndose entre ellos, en forma enunciativa más no limitativa, los hilados y telas.

4. PRINCIPIOS GENERALES DEL ETIQUETADO

4.1 El etiquetado debe estar marcado, impreso, cosido, o pegado en el calzado o en una etiqueta que podrá estar adherida, colgada o amarrada al producto.

4.2 Los datos que deben aparecer en la etiqueta, en virtud de este reglamento técnico deberán indicarse con caracteres claros, visibles, indelebles y fáciles de leer en condiciones normales de lectura para el consumidor, al momento de la compra y uso; y debe estar presente en las partes del calzado cuando se vendan por separado y en al menos uno de los zapatos de cada par.

4.3 La información deberá ser colocada previo a la puesta en el mercado a la venta del consumidor.

4.4 Cuando el idioma en que esté redactada la etiqueta original no sea el español/castellano se deberá emplear una etiqueta complementaria que contenga la información obligatoria en idioma



español/castellano, la cual deberá ser colocada previo a la comercialización del producto.

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 deberán utilizarse caracteres cuya altura no sea inferior a 1mm, entendiéndose dicha altura como la distancia comprendida desde la línea de base hasta la base superior de un carácter en mayúscula.

4.7 Debe existir contraste del texto con respecto al fondo y deberá asegurarse que no se borre el texto en condiciones de uso normal.

5. ETIQUETADO OBLIGATORIO

5.1 En la etiqueta del calzado y sus partes cuando se vendan por separado, debe aparecer la siguiente información según sea aplicable:

a) País de origen.

b) Nombre y Dirección.

b.1) Deberá indicarse el nombre y la dirección del fabricante o distribuidor para los productos nacionales, según sea el caso.

b.2) Para los productos importados deberá indicarse el nombre y la dirección del importador o distribuidor final del producto objeto de este reglamento.

NOTA: Cuando los zapatos se encuentren en una caja u otra forma de empaque de fábrica, esta información podrá aparecer también en dicho empaque.

5.2 Información sobre los materiales de las partes del calzado




5.2.1 Debe indicarse las partes que conforman el calzado, utilizando la identificación textual de las mismas, según cuadro 1. Sin embargo, podrán utilizarse los pictogramas siempre que indique su significado.

Q Y



AS

Cuadro 1.
Identificación y pictograma de las partes del calzado

IDENTIFICACION TEXTUAL	FICTOGRAMA
EMPEINE O CAPELLADA	
FORRO Y PLANTILLA	
SUELA	

NOTA: En los casos en que el material del forro y la plantilla sean diferentes se podrá utilizar un pictograma independiente para cada una de estas partes.

5.2.2 En el caso del empeine o capellada, la determinación de los materiales se hace sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, adornos, hebillas, snillos para ojete o dispositivos análogos.

5.2.3 En el caso de la suela, la determinación se basa en el mayor porcentaje de los materiales que contenga.

5.2.4 Se debe facilitar la información sobre el material que sea mayoritario, al menos en el 80% de superficie del empeine y del forro y la plantilla del calzado y al menos en el 80% del volumen de la suela. Si ningún material representa el 80%, se debe facilitar la información sobre los dos materiales principales que compongan el calzado.

5.2.5 Los materiales que conformen las partes del calzado deben indicarse en forma textual. Sin embargo, podrán utilizarse los pictogramas según cuadro 2, siempre que indiquen su significado.

Cuadro 2.

7



AG

Identificación y pictograma de los materiales que componen las partes fundamentales del calzado

IDENTIFICACION TEXTUAL	PICTOGRAMA
CUERO	
CUERO UNTADO	
TEXTIL	
OTROS MATERIALES	

5.3 Información sobre el tamaño del calzado

5.3.1 El tamaño del calzado debe indicarse por el largo del pie, expresado en numeración francesa (europea), numeración americana (USA) u otra práctica comercial aceptada nacional o internacionalmente.

5.3.2 El número (o los números) indicando el tamaño del calzado, debe estar en cada uno de los zapatos que constituyen el par, en un lugar visible y legible por parte del consumidor.

5.3.3 Cuando los zapatos se encuentren en una caja u otra forma de empaque de fábrica, la numeración de los mismos debe aparecer también en dicho empaque.

5.4 Otra información

Podrá agregarse cualquier información que el fabricante considere necesaria para que el calzado se mantenga en condiciones óptimas de uso, según las características del producto.

6. VIGILANCIA Y VERIFICACIÓN

Corresponde la vigilancia y la verificación de este reglamento técnico centroamericano, a las autoridades competentes, según la legislación interna de los Estados Parte.

[Firma manuscrita]

[Firma manuscrita]

[Firma manuscrita]



**ANEXO 1
(INFORMATIVO)
CALZADO CUBIERTO POR EL REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO²**

Para los efectos de este reglamento técnico se consideran calzado, entre otros:

- a) zapatos planos o de tacón de uso corriente en interiores o en el exterior (dentro y fuera de casas, edificios etc.);
- b) botines, botas de media caña, botas hasta la rodilla y botas hasta el muslo;
- c) sandalias de varios tipos, alpargatas (zapatos con el empeine de lona y suelas de material vegetal trenzadas), zapatillas de tenis, de atletismo y demás deportes, zapatillas de baño y otros tipos de calzado de ocio;
- d) calzado deportivo especial diseñado para un deporte determinado que lleva incorporados, o puede llevar, clavos, tacos, ataduras, tiras o dispositivos similares, así como el calzado para patinar, para esquiar, para la lucha, para el boxeo y para el ciclismo; incluye también calzado que disponga de patines fijos (para hielo o de ruedas);
- e) zapatillas de baile;
- f) calzado obtenido en una sola pieza, en especial mediante el moldeado de caucho o de plástico;
- g) calzado de protección para uso industrial;
- h) calzado desechable, con suelas aplicadas, destinado por lo general a ser utilizado una sola vez;
- i) calzado ortopédico.

Asimismo, para los efectos de este reglamento técnico se consideran dentro de su ámbito de aplicación a los productos clasificados en el Capítulo 64 del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos:

SAC	DESCRIPCIÓN
64.01	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.
64.02	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.
64.03	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
64.04	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
64.05	Los demás calzados.
64.06	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, tabaneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

- FIN DEL REGLAMENTO -

² El presente anexo es de carácter informativo y debe interpretarse sin perjuicio de lo contemplado en el numeral 3 de la parte normativa del reglamento.



Anexo 6. Balance general

Balance General de la empresa CalzaT-Eco				(con porcentos y aumento y disminuciones)					
Concepto	2019	%	2019-2020	2020	%	2020-2021	2021	%..	
Activo									
Activo Circulante									
Caja	\$ 3,200.00	1%	\$ 2,000.00	\$ 5,200.00	1%	-\$ 2,200.00	\$ 3,000.00	0%	
Bancos	\$ 115,600.00	19%	-\$ 9,940.00	\$ 105,660.00	17%	-\$ 17,460.00	\$ 88,200.00	15%	
Clientes	\$ 30,450.00	5%	\$ 26,250.00	\$ 56,700.00	9%	-\$ 24,200.00	\$ 32,500.00	5%	
Documentos por cobrar	\$ -	0%	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	3%	-\$ 9,900.00	\$ 5,700.00	1%	
Deudores	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	2%	
IVA a favor	\$ 23,000.00	4%	\$ 20,567.00	\$ 43,567.00	7%	-\$ 4,067.00	\$ 39,500.00	7%	
IVA pendiente de Acreditar	\$ 3,600.00	1%	\$ 365.00	\$ 3,965.00	1%	\$ 8,335.00	\$ 12,300.00	2%	
Inventarios	\$ 7,075.00	1%	\$ 849.00	\$ 7,924.00	1%	\$ 1,132.00	\$ 9,056.00	1%	
Total Activo Circulante	\$ 182,925.00	30%	\$ 55,691.00	\$ 238,616.00	39%	-\$ 36,360.00	\$ 202,256.00	33%	
Activo Fijo		0%			0%	\$ -		0%	
Inmuebles y Planta	\$ 259,340.00	42%	-\$ 25,934.00	\$ 233,406.00	39%	\$ 76,659.40	310,065.40	51%	
Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta	-\$ 25,934.00	-4%	\$ 2,593.40	-\$ 23,340.60	-4%	-\$ 7,665.94	-31,006.54	-5%	
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	\$ 98,000.00	16%	-\$ 9,800.00	\$ 88,200.00	15%	-\$ 8,820.00	79,380	13%	
Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-\$ 9,800.00	-2%	\$ 980.00	-\$ 8,820.00	-1%	\$ 882.00	-7,938	-1%	
Equipo de Transporte	\$ 157,890.00	26%	-\$ 47,367.00	\$ 110,523.00	18%	-\$ 33,156.90	77,366.10	13%	
Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	-\$ 47,367.00	-8%	\$ 14,210.10	-\$ 33,156.90	-5%	\$ 9,947.07	-23,209.83	-4%	
Total Activo Fijo	\$ 432,129.00	70%	-\$ 65,317.50	\$ 366,811.50	61%	\$ 37,845.63	404,657	67%	
Total Activo	\$ 615,054.00	100%	-\$ 9,626.50	\$ 605,427.50	100%	\$ 1,485.63	\$ 606,913.13	100%	
Pasivo			\$ -			\$ -			
Pasivo Circulante			\$ -			\$ -			
Proveedores	\$ 82,456.00	13%	-\$ 41,000.00	\$ 41,456.00	7%	\$ 36,667.00	78,123.00	13%	
Documentos por pagar	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ 15,980.00	15,980	3%	
Acreedores	\$ -	0%	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	2%	\$ 6,000.00	18,000	3%	
Impuestos por pagar	\$ 23,456.00	4%	-\$ 23,456.00	\$ -	0%	\$ -	0	0%	
IVA pendiente de Causar	\$ 12,345.00	2%	-\$ 12,345.00	\$ -	0%	\$ -	0	0%	
Total Pasivo Circulante	\$ 118,257.00	19%	-\$ 64,801.00	\$ 53,456.00	9%	\$ 58,647.00	\$ 112,103.00	18%	
Pasivo no Circulante		0%	\$ -		0%	\$ -		0%	
Acreedores Bancarios	\$ 350,000.00	57%	-\$ 163,750.00	\$ 186,250.00	31%	-\$ 87,486.00	98,764.00	16%	
Total Pasivo No Circulante	\$ 350,000.00	57%	-\$ 163,750.00	\$ 186,250.00	31%	-\$ 87,486.00	\$ 98,764.00	16%	
Total Pasivo	\$ 468,257.00	76%	-\$ 228,551.00	\$ 239,706.00	40%	-\$ 28,839.00	\$ 210,867.00	35%	
Capital Contable		0%	\$ -		0%	\$ -		0%	
Patrimonio Contable	\$ 111,840.96	18%	\$ 248,771.04	\$ 360,612.00	60%	\$ 15,844.00	376,456.00	62%	
Resultados del Ejercicio	\$ 34,956.04	6%	-\$ 29,846.54	\$ 5,109.50	1%	\$ 14,480.63	\$ 19,590.13	3%	
Total de Capital Contable	\$ 146,797.00	24%	\$ 218,924.50	\$ 365,721.50	60%	\$ 30,324.63	\$ 396,046.13	65%	
Pasivo + Capital Contable	\$ 615,054.00	100%	-\$ 9,626.50	\$ 605,427.50	100%	\$ 1,485.63	\$ 606,913.13	100%	
Depreciación total	-\$ 83,101.00	-\$ 0.14	\$ 17,783.50	-\$ 65,317.50	-\$ 0.11	\$ 3,163.13	-\$ 62,154.37	-\$ 0.10	
				-\$ 70,190.96					

Anexo 7. Estado de resultados

Estado de Resultados de la empresa CalzaT-Eco				(con porcentos y aumento y disminuciones)					
Concepto	2019	%	2019-2020	2020	%	2020-2021	2021	%. .	
Ventas Brutas	\$ 141,300.00	100.0%	\$ 69,396.00	\$ 210,696.00	100.0%	\$ 122,456.00	\$ 333,152.00	100.0%	
Descuentos sobre ventas		0.0%						0.0%	
Rebajas sobre ventas		0.0%						0.0%	
Devoluciones sobre ventas		0.0%						0.0%	
Ventas Netas	\$ 141,300.00	100.0%	\$ 69,396.00	\$ 210,696.00	100.0%	\$ 122,456.00	\$ 333,152.00	100.0%	
Inventario Inicial		0.0%	\$ 7,075.00	\$ 7,075.00	3.4%	\$ 849.00	\$ 7,924.00	2.4%	
Compras Totales	\$ 46,350.80	32.8%	\$ 38,384.20	\$ 84,735.00	40.2%	\$ 66,325.95	\$ 151,060.95	45.3%	
Inventario Final	\$ 7,075.00	5.0%	\$ 849.00	\$ 7,924.00	3.8%	\$ 1,132.00	\$ 9,056.00	2.7%	
Costo de Ventas	\$ 39,275.80	27.8%	\$ 44,610.20	\$ 83,886.00	39.8%	\$ 66,042.95	\$ 149,928.95	45.0%	
Utilidad Bruta	\$ 102,024.20	72.2%	\$ 24,785.80	\$ 126,810.00	60.2%	\$ 56,413.05	\$ 183,223.05	55.0%	
Gastos de Operación	\$ 42,900.00	30.4%	\$ 44,990.00	\$ 87,890.00	41.7%	\$ 3,010.00	\$ 90,900.00	27.3%	
Utilidad por Operación	\$ 59,124.20	41.8%	\$ 20,204.20	\$ 38,920.00	18.5%	\$ 53,403.05	\$ 92,323.05	27.7%	
Gastos financieros	\$ 9,187.00	6.5%	\$ 2,025.00	\$ 11,212.00	5.3%	\$ 7,722.00	\$ 18,934.00	5.7%	
Productos financieros		0.0%	\$ -		0.0%	\$ -		0.0%	
Otros gastos		0.0%	\$ 1,123.00	\$ 1,123.00	0.5%	\$ 1,423.00	\$ 2,546.00	0.8%	
Otros productos		0.0%	\$ -		0.0%	\$ -		0.0%	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 49,937.20	35.3%	\$ 23,352.20	\$ 26,585.00	12.6%	\$ 44,258.05	\$ 70,843.05	21.3%	
Impuestos	\$ 14,981.16	10.6%	\$ 6,494.34	\$ 21,475.50	10.2%	\$ 29,777.42	\$ 51,252.92	15.4%	
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 34,956.04	24.7%	\$ 29,846.54	\$ 5,109.50	2.4%	\$ 14,480.63	\$ 19,590.13	5.9%	

Anexo 8. Razones financieras

Razones Financieras						
Tipo de Razón	2019	Interpretación	2020	Interpretación	2021	Interpretación 2
Liquidez						
	Resultado de Formula		Resultado de Formula		Resultado de Formula	
Capital de Trabajo Activo circulante - pasivo circulante	\$ 64,668.00	Los activos utilizados con mayor liquidez, el saldo positivo significa que se tienen recursos para afrontar las deudas a corto plazo	\$ 185,160.00	Los activos utilizados con mayor liquidez, el saldo positivo significa que se tienen recursos para afrontar las deudas a corto plazo	\$ 90,153.00	Los activos utilizados con mayor liquidez, el saldo positivo significa que se tienen recursos para afrontar las deudas a corto plazo
Activo liquido (Activo circulante - inventarios)	\$ 175,850.00	El activo que puede liquidarse en menos de un año, es decir el dinero que tenemos disponible inmediatamente para deudas a corto plazo	\$ 230,692.00	El activo que puede liquidarse en menos de un año, es decir el dinero que tenemos disponible inmediatamente para deudas a corto plazo	\$ 193,200.00	El activo que puede liquidarse en menos de un año, es decir el dinero que tenemos disponible inmediatamente para deudas a corto plazo
Razón de liquidez (Activo liquido / pasivo a corto plazo) prueba acida	1.487015568	Es potencialmente suficiente el activo liquido para hacer frente a las deudas de corto plazo	4.315549237	Es potencialmente suficiente el activo liquido para hacer frente a las deudas de corto plazo	1.723415074	Es potencialmente suficiente el activo liquido para hacer frente a las deudas de corto plazo
Actividad						
Rotación de cartera (ventas netas a crédito / cuentas por cobrar)	4.640394089	Parece haber un buen uso de las ventas a crédito (es decir las ventas a crédito son 4 veces superior a cobrar)	2.914190871	Parece haber un buen uso de las ventas a crédito (es decir las ventas a crédito son 2 veces superior a cobrar)	6.636494024	Parece haber un buen uso de las ventas a crédito (es decir las ventas a crédito son 6 veces superior a cobrar)
Cuentas por cobrar netas	\$ 30,450.00	Existe un considerable monto de deuda a favor de la empresa	\$ 72,300.00	Existe un considerable monto de deuda a favor de la empresa	\$ 50,200.00	Existe un considerable monto de deuda a favor de la empresa
Plazo promedio de cartera (360/ rotación por cuentas por cobrar)	77.57961783	Cada 77 días se cobran las ventas a crédito	123.5334321	Cada 123 días se cobran las ventas a crédito	54.24550956	Cada 41 días se cobran las ventas a crédito
Compras a crédito	\$ 46,350.80		\$ 84,735.00		\$ 151,060.95	
Apalancamiento						
Endeudamiento (pasivo total/ activo total)	0.761326648	Los pasivos representan el 76.13% de los pasivos el resto es capital contable	0.395928497	Los pasivos representan el 39.59% de los pasivos el resto es capital contable	0.347441816	Los pasivos representan el 34.7% de los pasivos el resto es capital contable
Apalancamiento (pasivo total / capital contable)	3.189826768	Las deudas son 3.18 veces superiores al capital contable	0.655433164	Las deudas son 65 % menos del capital contable	0.655433164	Las deudas son 65 % menos del capital contable
Deuda a largo plazo (pasivo a largo plazo / pasivo total)	0.747452788	La deuda a largo plazo representa 74.7% de la deuda total	0.776993484	La deuda a largo plazo representa 77.69% de la deuda total	0.468371059	La deuda a largo plazo representa 46.83% de la deuda total
Rentabilidad						
Rentabilidad (Utilidad neta / ventas totales)	0.247388818	La rentabilidad neta representa únicamente 24.7% de los ingresos	0.024250579	La rentabilidad neta representa únicamente 2.4% de los ingresos	0.058802378	La rentabilidad neta representa únicamente 5.8% de los ingresos

Anexo 9. Flujo de efectivo

Concepto	2019-2020	2020-2021
Actividades de Operación	\$ 81,803.96	\$ 57,671.00
Utilidad neta	-\$ 29,846.54	\$ 14,480.63
Depreciación y Amortización	\$ 65,317.50	\$ 62,154.37
Clientes	\$ 26,250.00	-\$ 24,200.00
Documentos por cobrar	\$ 15,600.00	-\$ 9,900.00
Deudores	\$ -	\$ 12,000.00
IVA a favor	\$ 20,567.00	-\$ 4,067.00
IVA pendiente de Acreditar	\$ 365.00	\$ 8,335.00
Inventarios	\$ 849.00	\$ 1,132.00
Actividades de Inversión	\$ 83,101.00	-\$ 96,836.87
Inmuebles y Planta	-\$ 25,934.00	\$ 76,659.40
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	-\$ 9,800.00	-\$ 8,820.00
Equipo de Transporte	-\$ 47,367.00	-\$ 33,156.90
Depreciación Total	-\$ 65,317.50	-\$ 62,154.37
Actividades de Financiamiento	\$ 477,322.04	\$ 44,683.00
Proveedores	-\$ 41,000.00	\$ 36,667.00
Documentos por pagar	\$ -	\$ 15,980.00
Acreedores	\$ 12,000.00	\$ 6,000.00
Impuestos por pagar	-\$ 23,456.00	\$ -
IVA pendiente de Causar	-\$ 12,345.00	\$ -
Acreedores Bancarios	-\$ 163,750.00	-\$ 87,486.00
Patrimonio Contable	\$ 248,771.04	\$ 15,844.00
Efectivo al principio del periodo		\$ 753,087.00
Caja y Bancos	\$ 110,860.00	
SALDO DE EFECTIVO	\$ 753,087.00	\$ 758,604.13

Anexo 10. Proyección de costos variables y costos fijos

Costos Fijos	Cantidad	Costo	Costo Total	%	Proyección de Costos				
					2022	2023	2024	2025	2026
Operarios de Calzado	3	\$ 3,800.00	\$11,400.00	13.1%	\$11,400.00	\$ 12,885.80	\$14,565.25	\$ 16,463.59	\$ 18,609.34
Sueldos Administrativos	1	\$ 2,024.00	\$72,228.00	83.2%	\$72,228.00	\$ 81,641.72	\$92,282.35	\$ 104,309.82	\$ 117,904.87
Mantenimiento de Equipo	1	\$ 626.00	\$ 626.00	0.7%	\$ 626.00	\$ 653.54	\$ 682.30	\$ 712.32	\$ 743.66
Luz oficinas	1	\$ 248.00	\$ 248.00	0.3%	\$ 248.00	\$ 258.91	\$ 270.30	\$ 282.20	\$ 294.61
Luz Taller	1	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	1.4%	\$ 1,250.00	\$ 1,305.00	\$ 1,362.42	\$ 1,422.37	\$ 1,484.95
Agua Taller	1	\$ 900.00	\$ 900.00	1.0%	\$ 900.00	\$ 939.60	\$ 980.94	\$ 1,024.10	\$ 1,069.16
Agua Oficinas	12	\$ 1,340.00	\$ 111.67	0.1%	\$ 111.67	\$ 116.58	\$ 121.71	\$ 127.06	\$ 132.66
		Costo Fijo total	\$86,763.67	100%	\$14,535.67	\$ 15,175.24	\$15,842.95	\$ 16,540.04	\$ 17,267.80
Costos Variables	Cantidad	Costo	Costo total	%	2022	2023	2024	2025	2026
Neumáticos en desuso	5	\$ 5.00	\$ 1.00	1%	\$ 1.00	\$ 1.04	\$ 1.09	\$ 1.14	\$ 1.19
Ropa descartada	6	\$ 5.20	\$ 0.87	1%	\$ 0.87	\$ 0.90	\$ 0.94	\$ 0.99	\$ 1.03
Pallet 15*7	600	\$ 770.00	\$ 1.28	1%	\$ 1.28	\$ 1.34	\$ 1.40	\$ 1.46	\$ 1.52
Flete terrestre		\$ 2,948.65		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agente aduanal	600	\$ 7,063.00		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete marítimo		\$ 8,032.26		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro Marítimo (basico) 0.45%	600	\$ 1,620.00		0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo total de pallet (Incluye los 4 costos anteriores)	600	\$ 19,663.91	\$ 32.77	29%	\$ 25.49	\$ 26.61	\$ 27.78	\$ 29.01	\$ 30.28
Fomi	9	\$ 22.50	\$ 2.50	2%	\$ 2.50	\$ 2.61	\$ 2.72	\$ 2.84	\$ 2.97
Fieltro	12	\$ 75.00	\$ 6.25	5%	\$ 6.25	\$ 6.53	\$ 6.81	\$ 7.11	\$ 7.42
Hilo	600	\$ 150.00	\$ 0.50	0%	\$ 0.50	\$ 0.52	\$ 0.54	\$ 0.57	\$ 0.59
Cartón reutilizable	6	\$ 0.34	\$ 0.06	0%	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.07
Tela para forro	12	\$ 84.00	\$ 7.00	6%	\$ 7.00	\$ 7.31	\$ 7.63	\$ 7.97	\$ 8.32
Pegamento	600	\$ 196.00	\$ 0.33	0%	\$ 0.33	\$ 0.34	\$ 0.36	\$ 0.37	\$ 0.39
Etiquetas adhesivas impresas	2	\$ 0.42	\$ 0.84	1%	\$ 0.84	\$ 0.88	\$ 0.92	\$ 0.96	\$ 1.00
Bolsa de yute (Empaque primario)	600	\$ 9,000.00	\$ 15.00	13%	\$ 15.00	\$ 15.66	\$ 16.35	\$ 17.07	\$ 17.82
Caja empaque 2° (6 pares)	6	\$ 264.00	\$ 44.00	38%	\$ 44.00	\$ 45.94	\$ 47.96	\$ 50.07	\$ 52.27
Tajeta de Carton impreso	600	\$ 1,428.00	\$ 2.38	2%	\$ 2.38	\$ 2.48	\$ 2.59	\$ 2.71	\$ 2.83
		Costos Variables totales	114.78	100%	\$ 114.78	\$ 119.83	\$ 125.10	\$ 130.60	\$ 136.35

Anexo 11. Factores que influyen en las proyecciones de costos fijos y variables

inflación	
Año	Mexico
2016	2.8
2017	6
2018	4.9
2019	3.6
2020	3.4
2021	5.7
Promedio	4%

Incremento al salario	
Año	Mexico
2016	7%
2017	9.6%
2018	10.4%
2019	16.2%
2020	20.0%
2021	15.0%
Promedio	13.03%

Anexo 12. Proyección de ventas y precios en 3 escenarios posibles

Escenario optimista																	
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda por ventas	600	744	923	1144	1419	1759	2181	2705	3354	4159	5157	6394	30537	43057	60711	85602	120699
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 23.09	\$ 23.09	\$ 23.09	\$ 23.09	\$ 23.09
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 16,245.49	\$ 20,144.40	\$ 24,979.06	\$ 30,974.04	\$ 38,407.80	\$ 47,625.68	\$ 59,055.84	\$ 73,229.24	\$ 90,804.26	\$ 112,597.28	\$ 139,620.63	\$ 173,129.58	\$ 705,098.68	\$ 994,189.13	\$ 1,401,806.68	\$ 1,976,547.41	\$ 2,786,931.85
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 360,000.00	\$ 446,400.00	\$ 553,536.00	\$ 686,384.64	\$ 851,116.95	\$ 1,055,385.02	\$ 1,308,677.43	\$ 1,622,760.01	\$ 2,012,222.41	\$ 2,495,155.79	\$ 3,093,993.18	\$ 3,836,551.55	\$ 15,624,986.65	\$ 22,031,231.17	\$ 31,064,035.95	\$ 43,800,290.69	\$ 61,758,409.87

Escenario realista																	
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda por ventas	600	660	726	799	878	966	1063	1169	1286	1415	1556	1712	12831	16487	21186	27224	34983
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.39	\$ 29.80	\$ 30.22	\$ 30.64	\$ 31.07
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 17,631.94	\$ 19,395.13	\$ 21,334.64	\$ 23,468.11	\$ 25,814.92	\$ 28,396.41	\$ 31,236.05	\$ 34,359.66	\$ 37,795.62	\$ 41,575.19	\$ 45,732.71	\$ 50,305.98	\$ 377,046.36	\$ 491,287.64	\$ 640,142.88	\$ 834,099.77	\$ 1,086,823.65
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 390,723.74	\$ 429,796.11	\$ 472,775.72	\$ 520,053.30	\$ 572,058.63	\$ 629,264.49	\$ 692,190.94	\$ 761,410.03	\$ 837,551.03	\$ 921,306.14	\$ 1,013,436.75	\$ 1,114,780.43	\$ 8,355,347.31	\$ 10,886,933.99	\$ 14,185,566.12	\$ 18,483,650.80	\$ 24,084,012.16

Escenario pesimista																	
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda por ventas	600	610	621	631	642	653	664	675	687	698	710	722	7913	8047	8184	8323	8465
Precio de Venta Unitario (USD)	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.38	\$ 33.85	\$ 34.33	\$ 34.81	\$ 35.29
Ingresos por Ventas (USD)	\$ 20,030.91	\$ 20,371.44	\$ 20,717.75	\$ 21,069.95	\$ 21,428.14	\$ 21,792.42	\$ 22,162.89	\$ 22,539.66	\$ 22,922.84	\$ 23,312.52	\$ 23,708.84	\$ 24,111.89	\$ 264,169.26	\$ 272,421.38	\$ 280,931.28	\$ 289,707.01	\$ 298,756.87
Ingresos por Ventas (M. N.)	\$ 443,885.01	\$ 451,431.05	\$ 459,105.38	\$ 466,910.17	\$ 474,847.65	\$ 482,920.06	\$ 491,129.70	\$ 499,478.90	\$ 507,970.04	\$ 516,605.53	\$ 525,387.83	\$ 534,319.42	\$ 5,853,990.73	\$ 6,036,857.70	\$ 6,225,437.06	\$ 6,419,907.26	\$ 6,620,452.32

Anexo 13. Factores a tomar en cuenta en los escenarios posibles

Inflación anual Costa Rica			Tipo de cambio semanal USD/MXN			Crecimiento mensual del Sector		
Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista
8.00%	1.40%	0.00%	\$ 19.41	\$ 20.29	\$ 22.16	2%	29%	41%
Inflación mensual Costa Rica			Tipo de cambio mensual USD/MXN			Crecimiento anual del Sector		
Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario Realista	Escenario optimista
8.00%	0.60%	0.00%	\$ 19.41	\$ 20.54	\$ 23.09	-30.0%	10.0%	24.0%

Anexo 14. Evaluación de la VAN y TIR

Inversión	Proyección primer año											
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
\$ 175,293.96												
-175293.9567	\$ 390,723.74	\$ 429,796.11	\$ 472,775.72	\$ 520,053.30	\$ 572,058.63	\$ 629,264.49	\$ 692,190.94	\$ 761,410.03	\$ 837,551.03	\$ 921,306.14	\$ 1,013,436.75	\$ 1,114,780.43
TIE	7.24%											
VAN	\$4,873,471.13											
TIR	233%											

Referencias

- Almeida, D., & Acuña, H. (9 de diciembre de 2016). *Proyecto logístico integral para la exportación de zapatos casuales para damas, dirigido al mercado de San José de Costa Rica desde la empresa de calzado “Armandiny”*. Repositorio Oficial de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11676>
- Arroyo, J. (2019). *Generalidades del Derecho Administrativo*. Universidad Estatal a Distancia. <https://www.profesorajenniferarroyo.com/images/documentos/derecho/Administrativa/gda.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Página Oficial del Banco Mundial*. Microdatos. <https://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica>
- Biz Latin Hub. (6 de noviembre de 2018). *Comercio Internacional Costa Rica – Requisitos de Importación / Exportación*. Biz Latin Hub. <https://www.bizlatinhub.com/es/costa-rica-importacion-exportacion/>
- Calzado Confort Gioma. (2021). *Calzado Confort Gioma*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/calzado-confort-gioma/about/>
- CalzaT-Eco. (2020). *Plan de Negocios de la Empresa (Canvas) CalzaT-Eco*. Xalapa.
- CalzaT-Eco. (2021). *Perfil Oficial de CalzaT-Eco*. Facebook. <https://www.facebook.com/calzatecomex/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Oportunidades comerciales Calzado en Costa Rica*. Repositorio Oficial de la CCB. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11347/1000001110.pdf?sequence=1>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *¿Como Exportar Calzado a Costa Rica?*. Página Oficial del CCB. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/26591/C%C3%B3mo%20Exportar%20Calzado%20a%20COSTA%20RICA.pdf?sequence=1>

Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras. (Julio de 2008). *Mercado de calzado de cuero natural o regenerado en Costa Rica*. Exporta pymes. http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4569_costa_rica_calzado.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (28 de mayo de 2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (6 de noviembre de 2020). *Ley Aduanera*. Diario Oficial de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_Aduanera.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (20 de abril de 2015). *Reglamento de la Ley Aduanera*. Diario Oficial de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LAdua_241220.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (24 de agosto de 2015). *Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria*. Diario Oficial de la Federación. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n154.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (30 de junio de 2020). *Reglas Generales de Comercio Exterior para 2020*. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595824&fecha=30/06/2020

Central América Data. (2021). *Calzado en Costa Rica*. CentralAmericaData.com https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22calzado%22&q2=mattersInCountry_es_le%3A%22Costa+Rica%22

CICEG. (2018). *Condiciones y retos de la inversión para la cadena del calzado en 2018*. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. https://www.ciceg.org/pdf/CICEG_DUSSEL.pdf

Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Veracruz. (2021). *Cuadernillos Municipales 2021*. Página Oficial del CEIEG.

http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2021/06/XALAPA_2021.pdf

Compañía Nacional de Calzado. (2021). *Perfil Oficial del CNC*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/company/compa%C3%B1aC3%ADanacionaldecalzado/?originalSubdomain=cr>

Confort Gioma. (2021). *Página Oficial de CG*. Página web. **<https://confortgioma.com/>**

Consejo de Ministros de Integración Económica: (2013). *Resolución No. 311-2013*. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. **https://www.comex.go.cr/media/3569/368_resolucion-no311-2013-comieco-lxv.pdf**

Costa Rica 21. (9 de diciembre de 2016). *Cultura de Costa Rica*. Página de Costa Rica 21.

<https://www.costarica21.com/Cultura-Costa-Rica-s.html>

Cruda Shoes. (2021). *Página Oficial de Cruda Shoes*. Página web **<https://crudashoes.com/about-the-designer/>**

Embajada de Costa Rica en Colombia. (2013). *Información General del País*. Página Oficial de la Embajada de Costa Rica en Colombia.

https://www.embajadecostarica.org/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=502

Expansión / Datosmacro. (2021). *Comparación de la economía de países, México y Costa Rica*.

Datosmacro **<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/costa-rica/mexico>**

INEGI. (2018). *La industria de la moda, del vestido, el calzado y la joyería*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía:

<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825095666>

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). *Esencial Costa Rica*. Sitio Institucional del ICT.

<https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica/things-to-do/culture>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Página Oficial del INEC de Costa Rica*. Página Web. **<https://www.inec.cr/economia>**

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Panorama Sociodemográfico de México: Censo de Población y Vivienda 2020*. Página Oficial del INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197711.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Mapa Digital de México*. Página Oficial del INEGI. <https://www.inegi.org.mx/temas/mapadigital/>
- International Trade Center. (2021). *Market Access Map*. Página Oficial del ITC <https://www.macmap.org/>
- International Trade Center. (2021). *Trade Map*. Página Oficial del ITC. <https://www.trademap.org/>
- ITESM Monterrey y Heineken Mexico. (2020). *Heineken Green Challenge*. Página Oficial del Heineken Edición 2020. <https://heineken.incmty.com/>
- Kumari, A., & Agarwal, S. (mayo de 2019). *Role of quality circle in footwear industry*. *International Journal of Research in Aeronautical and Mechanical Engineering*, 7(5), 10-41. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59423982/V7i50220190528-73551-1qnd8zv.pdf?1559056583=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DROLE_OF_QUALITY_CIRCLE_IN_FOOTWEAR_INDUS.pdf&Expires=1593593351&Signature=VIBQMC3ALDIWbY0viBdKhw9DIai08qVdK8DQjtc
- LCepeda. (2021). *Página Oficial de LCepeda*. Página web. <https://us.lcepeda.com/pages/about-us>
- Leyva, A. (2021). *Cultura de los negocios con Costa Rica*. Página de Legiscomex <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-costa-rica-rci310>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2021). *Página Oficial del MEIC de Costa Rica*. Página Web. <https://www.meic.go.cr/meic/>

Ministerio de Hacienda. (2021). *Sistema TICA Versión 2.5*. Página Oficial del MH

<https://www.hacienda.go.cr/tica/web/hdbaranc.aspx>

Natural World. (2021). *Página Oficial de Natural World*. Página Web.

<https://www.naturalworlddeco-shop.com/es/nosotros>

Organización de los Estados Americanos. (2021). *Tratado de Libre Comercio Costa Rica- México*. Sistema de Información para el Comercio Exterior.

http://www.sice.oas.org/trade/mexcr_s/mcrind.asp

Presidencia de Costa Rica. (2021). *Página Oficial de la Presidencia de Costa Rica*. Página Web.

<https://www.presidencia.go.cr/>

PROCOMER. (2021). *Página Oficial de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica*.

Página Web. <https://www.procomer.com/>

Quesada, J. (9 de febrero de 2019). *A paso firme con zapatos orgánicos el emprendimiento de una cartaginesa*. CRHOY. <https://www.crhoy.com/nacionales/a-paso-firme-con-zapatos-organicos-el-emprendimiento-de-una-cartaginesa/>

Research And Markets. (8 de Julio de 2019). *\$266.5 Bn Footwear Market - Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2019-2024*. Cision PR Newswire, págs. <https://www.prnewswire.com/news-releases/266-5-bn-footwear-market---global-industry-trends-share-size-growth-opportunity-and-forecast-2019-2024--300880757.html>.

The Vegan Hopper. (7 de junio de 2021). *Guía de zapatos veganos: ¿Qué son, ¿cómo y dónde comprarlos?*. The Vegan Hopper.

<https://www.theveganhopper.com/guia-de-zapatos-veganos/>

Vindas, L. (1 de septiembre de 2013). *Industria del calzado de Costa Rica está cerca de la extinción*. El Financiero, Costa Rica.

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/industria-del-calzado-de-costa-rica-esta-cerca-de-la-extincion/YVAGYZ5U2RDFDA4D3AFUEGXTGQ/story/>

- WITS. (2021). *Product Exports Mexico-Costa Rica*. Página Oficial del World Integrated Trade Solutions.
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/MEX/Year/2018/TradeFlow/Export/Partner/CRI/Product/All-Groups>
- Wong , S., & Salas, D. (2017). *Análisis Arancelario de productos sensibles de Costa Rica en la Negociación de Acuerdos Comerciales Preferenciales*. *Revista Relaciones Internacionales*, 15-46.
- World Footwear. (2014). *World Footwear by Portuguese Shoes; León México 2014, 5 Footwear Congress*. Footwear Consumer 2030; Incorporating Global Trends to Foresight Footwear Market. **https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf**
- Zapatos Orgánicos Españoles. (2021). *Inicio [página de Facebook]*. Facebook.
<https://www.facebook.com/zapatolineaverde>

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”

www.uv.mx

