

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
UNIDAD DE POST GRADO



**“LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL
CALZADO EN EL PERU Y SUS PROYECCIONES EN EL
MEDIANO PLAZO (CASO PYME TOBBEX
INTERNATIONAL Y EL PAPEL DE CITECCAL)”**

TESIS
PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN BANCA Y
FINANZAS

PRESENTADO POR
HERNAN SOTO BRITO

LIMA – PERÚ

2007

DEDICATORIA

*“A MIS 3 AMORES UNIVERSALES: MI
ESPOSA, MI HIJO Y MI MADRE,
RAZON DE MI EXISTENCIA Y
ACICATE FUNDAMENTAL PARA LA
BUSQUEDA DE MEJORES
HORIZONTES PROFESIONALES”.*

AGRADECIMIENTOS

EN PRIMER LUGAR QUIERO AGRADECER AL ALTISIMO, CUYA INFLUENCIA SIEMPRE ESTÁ PRESENTE EN TODAS LAS COSAS BUENAS QUE HACEMOS LOS SERES HUMANOS;

A MI QUERIDA INSTITUCION, LA GLORIOSA FUERZA AEREA DEL PERU, QUE ME BRINDÓ INCONDICIONALMENTE SU INVALORABLE APOYO PARA EL ENRIQUECIMIENTO DE MIS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES.

TAMBIEN QUIERO EXPRESAR MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO A LA SRA. ADRIANA RIOS DE HORNA, DIRECTORA EJECUTIVA DEL CENTRO DE INNOVACION TECNOLOGICA DEL CUERO, CALZADO E INDUSTRIAS CONEXAS (CITECCAL), QUIEN NO ESCATIMÓ ESFUERZO ALGUNO EN BRINDARME SU APOYO CONSTANTE, CUANDO LE FUE SOLICITADA INFORMACION OFICIAL PARA ENRIQUECER ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION.

ASIMISMO, MI AGRADECIMIENTO ESPECIAL AL DOCTOR RAÚL ARRARTE MERA, RECONOCIDO INVESTIGADOR Y DOCENTE, QUIEN CON SUS ELEVADOS CONOCIMIENTOS EN LA METODOLOGIA Y TEMÁTICA DE LA INVESTIGACION, ME SUPO GUIAR SABIAMENTE, PARA QUE ESTE TRABAJO FINALMENTE PUEDA VER LA LUZ.

INDICE

	Página
LISTADO DE CUADROS	5
LISTADO DE GRAFICOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	11
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1. El Problema Objeto de Estudio	11
2. El Problema de Estudio	15
B. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	15
3. JUSTIFICACIÓN TEORICA	15
4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	16
5. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	16
4. JUSTIFICACIÓN DIMENSIONAL	17
a. Por su naturaleza	17
b. Por su magnitud	18
c. Por su trascendencia	18
d. Por su vulnerabilidad	18
C. OBJETIVOS	19
1. OBJETIVO GENERAL	19
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
D. HIPÓTESIS	20
1. HIPOTESIS GENERAL	20
2. HIPOTESIS ESPECIFICAS	20
E. VARIABLES	21
F. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	22

CAPITULO II

MARCO TEORICO	25
A. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	25
1. “LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERU”	25
2. “PERFIL INDUSTRIAL DEL SECTOR PRODUCTIVO NACIONAL, EL CASO DE LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO”	26
3. “MODERNIZACION DEL SECTOR CALZADO EN LIMA METROPOLITANA: EL CASO DE CITECCAL ENTRE 1998-2003.”	27
4. “EL SECTOR CALZADO EN EL PERU” CUANDO SE PIERDE EL PASO....”	28
B. BASES TEORICAS	28
1. Planeación	28
2. Planeamiento Estratégico	30
3. Visión	34
4. Organización	36
5. Administración	38
6. La competitividad	40
7. Definición de la Micro y Pequeña Empresa	44
8. Aspectos característicos de la Micro y Pequeña Empresa	46
9. Situación actual de las MYPES en el Perú	47
C. DEFINICION DE TERMINOS	49

CAPITULO III

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	54
A. DIAGNOSTICO DEL SECTOR CALZADO EN ELPERU	54
1.- Evolución de las empresas	54
2.- El sector calzado como generadora de mano de obra intensiva	58
3.- La cadena productiva del calzado	59
4.- Nivel de tecnología: competitividad del sector	60
5.- Evaluación del Sector	63
B. EL MERCADO LOCAL DEL CALZADO	68
1.- La oferta local del calzado	68
2.- Importaciones de calzado en aumento	71

C.	EL MERCADO INTERNACIONAL DEL CALZADO	73
	1.- Exportaciones peruanas al mercado internacional	73
	2.- Perspectivas del mercado internacional	76
D.	EL CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL CALZADO (CITECCAL)	77
	1.- Diseño y patronaje	79
	2.- Diseño de suelas	79
	3.- Diseño por computadora	79
	4.- Modelaje	79
	5.- Sistema de patronaje	80
	6.- Seriado	80
	7.- Corte	81
	8.- Misión de CITECCAL	81
	9.- Visión de CITECCAL	82
	10.- Política de calidad	83
	11.- Ensayos físicos	85
	12.- Ensayos para solideces	87
	13.- Ensayos químicos	87
E.	LA EMPRESA TOBBEX INTERNATIONAL S.A.	88
	1. Reseña Histórica	88
	2. Organización y Administración	89
	3. Funciones y responsabilidades	90
	4. Formulación del Planeamiento Estratégico	
	En la empresa	101
	5. Línea de productos	106
	6. Proceso de fabricación.....	108
	7. Materiales empleados para la producción	113
F.	COSTOS DE FABRICACION DE LA EMPRESA TOBBEX INTERNATIONAL S.A.	113
	1. Costos directos	114
	2. Costos indirectos de fabricación.....	114
	3. Cálculo de costos por procesos y actividad.....	118
 CAPITULO IV		
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
A.	CONCLUSIONES.....	136
B.	RECOMENDACIONES	138
	BIBLIOGRAFIA	139

LISTADO DE CUADROS

- 1 Importación de bienes de capital
- 2 Exportaciones complementarias del sector cuero y calzado
- 3 Evaluación de exportaciones : Sector calzado
- 4 Evaluación según subsector calzado
- 5 Distribución del mercado de calzado en el Perú
- 6 Proceso general de fabricación
- 7 Proceso general de fabricación
- 8 Proceso general de fabricación
- 9 Proceso general de fabricación
- 10 Proceso general de fabricación
- 11 Inductores de consumo de costos indirectos
- 12 Modelos de calzado TOBBEX
- 13 Costos por Modelo Atlético 788 V
- 14 Costos útiles de escritorio
- 15 Costos útiles de limpieza
- 16 Costos lubricantes y combustibles
- 17 Costos servicio de electricidad
- 18 Costos agua y alcantarillado
- 19 Costos servicio de telefonía
- 20 Costos servicio de seguridad y vigilancia
- 21 Costos gastos de mantenimiento
- 22 Costos mano de obra indirecta

LISTADO DE GRAFICOS

- 01 Concentración de empresas de calzado por conos
- 02 Producción de calzado por tamaño de empresas
- 03 Uso de la capacidad instalada de las empresas
- 04 Volumen físico del mercado de zapatos
- 05 Consumo per cápita de calzado
- 06 Importaciones de calzado
- 07 Exportaciones de calzado
- 08 Campo de acción del CITECCAL
- 09 Organigrama TOBBEX INTERNATIONAL S.A.
- 10 Productos TOBBEX INTERNATIONAL S.A.
- 11 Flujo del proceso de producción TOBBEX

RESUMEN

Este trabajo de investigación denominado “LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL PERU Y SUS PROYECCIONES EN EL MEDIANO PLAZO (CASO PYME TOBBEX INTERNATIONAL Y EL PAPEL DE CITECCAL)”; tiene como propósito determinar las perspectivas que existen para promover el desarrollo y competitividad de la Micro y Pequeña Empresa del sector calzado, en función a las expectativas existentes sobre un inminente crecimiento comercial del Perú, determinado por las negociaciones y acuerdos nacionales e internacionales.

Este trabajo es útil porque beneficiará a tres sectores involucrados:

- a) A la Empresa,** porque le permitirá disponer de una guía mediante la cual puede iniciar la formulación de un proyecto o plan de desarrollo
- b) A los trabajadores,** porque el desarrollo empresarial del sector permitirá la creación de mayores puestos de trabajo, en la modalidad de mano de obra intensiva; y
- c) Al Estado,** al impulsar a través del trabajo y participación del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), el mejoramiento de los procesos de producción, para lo cual, tendrán un mayor horizonte para la capacitación y asesoramiento especializado a las pequeñas y micro empresas del sector en estudio.

ABSTRACT

This work of investigation called “competitiveness of footwear industry in Perú and it’s Medium – Term projections (CASE PYME TOBBEX INTERNATIONAL AND THE CITECCAL PAPER)”. It has purpose of determinate the existing perspectives, to promote the development and competitiveness of the micro and small – company footwear industry in function to some commercial expectations of imminent commercial growth in Perú. It has its base in some national and international agreements.

This work is useful because in will benefit principal sectors:

- a) The company**, because it will allow the company to have a guide so that it can initiate the formulation of a Project or development plan.
- b) To the workers**, because the industry development could create more job opportunities, such as intensivite more hand – workers.
- d) To the Estate**, to impulse through jobs the participation of the Center of Technological Innovation of Leater, Footwear and Connected Industries (CITECCAL) the improvement of the production process, allowing a better horizon for the capacitating and specialized training to the small and micro companies in the study sectors.

INTRODUCCION

En la actualidad, en casi toda América Latina se ha llevado a cabo un proceso de transferencia del proceso productivo de bienes y servicios, del Sector Estatal, al Sector privado; ello, como consecuencia de un importante giro en las políticas macroeconómicas de los gobiernos, lo cual ha originado el desplazamiento de una fuerte corriente laboral cuyo papel en economías como la nuestra, se materializa en la generación de empleos productivos de carácter intensivo, lo cual ha llevado al surgimiento de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) como el segundo tipo de negocio en nuestro país.

Aún cuando el tema de la MYPE, representa una importante válvula de escape al desempleo, es importante precisar que actualmente, esta forma empresarial en rubros como el sector calzado viene afrontando una problemática singular que parte de la falta de un esquema productivo y comercial competitivo que ha derivado en la pérdida de más de 60,000 puestos de trabajo durante las últimas dos décadas, indicador preocupante si se tiene en cuenta que esta modalidad de pequeña y micro producción representa para muchas familias, la solución al problema de trabajo y de sobrevivencia.

En tal sentido, a través de la presente investigación, se presenta un enfoque analítico del sector calzado en el país, así como la participación de la empresa TOBBEX INTERNATIONAL S.A. y del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), organismo del Estado que asesora a las

empresas fabricantes de calzado de origen peruano, entre las que se cuenta a organizaciones cuyas marcas están reconocidas en el mercado nacional y debidamente posicionadas, pero que sin embargo, por razones del sobre proteccionismo que los distintos países productores de cuero y calzado proporcionan a sus empresas productoras, así como a la falta de políticas nacionales de control y erradicación del “dumping”, el mercado peruano está inundado de calzado extranjero que compite de manera desleal con el producto nacional, situación que ha generado una severa crisis en las PYMES peruanas.

En consecuencia, a partir del estudio de la micro y la pequeña empresa, así como a la participación activa de CITECCAL, mediante la presente investigación se trata de visualizar diversas soluciones al respecto, las que se traducen en medidas a corto y mediano plazo, de manera que permitan ejecutar políticas que eviten la competencia desleal y facilite el desarrollo económico y financiero del sector en general.

Para dicho efecto, es necesario hacer presente que las cifras y datos oficiales que se presentan, han sido proporcionados por el Ministerio de la Producción, a través del CITECCAL, en su calidad de organismo oficial que brinda capacitación a los productores de calzado, toda vez que el 97% de las empresas productoras de calzado en el Perú son pequeñas y microempresas y no cuentan con los elementos necesarios para realizar este control.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. El Problema Objeto de Estudio

Entre los años 60 y 70 del siglo pasado, la industria del calzado peruano alcanzó un notable dimensionamiento. El crecimiento de la ganadería de a pie incrementó la producción de cuero hasta alcanzar en promedio 100 mil toneladas de pieles durante el primer quinquenio de la década del 70, generando una producción record de 88 millones de pares de calzado en 1973, ello como producto de las políticas proteccionistas para la industria nacional; sin embargo dichas políticas fueron artificiosas, de manera tal que progresivamente la actividad industrial del país ingresó a una severa crisis y recesión.

Debido a ello, hoy en día, la industria del calzado, entre otras, se encuentra en una seria crisis. De acuerdo con las cifras del Ministerio de Trabajo, desde 1982 la industria del calzado ha perdido 60 mil empleos y aproximadamente 200 empresas tuvieron que cerrar sus puertas ante una competencia desleal proveniente del contrabando y de los ilícitos aduaneros. Esta grave situación se remonta a 1988, cuando se comenzó a estudiar seriamente la problemática que se estaba presentando en este sector.

Para esa fecha, la mayor parte de los ilícitos provenían principalmente de países del oriente asiático tales como China; un año después, de

Corea y Taiwán, dando como resultado un constante decrecimiento de la industria nacional, a lo cual se aunó como agravante, la difícil coyuntura económica que engendró una seria recesión industrial que terminó con el cierre de importantes empresas de fabricación de calzado tales como “El Diamante”, “El Inca”, etc.

Sin embargo, pese a la crisis industrial del país, la actividad productiva de calzado continuó operando, ya no a niveles industriales significativos, sino bajo mecanismos artesanales. Muchos de los trabajadores desplazados por la recesión constituyeron pequeñas y micro empresas, de tal forma, que el Estado tuvo, a través del Decreto Legislativo N° 705, Ley de Promoción de Micro Empresas y Pequeñas Empresas (PYMES), promulgado en noviembre de 1991, la intención de amalgamar un conjunto productivo a través de la formalización de esta actividad que en su ámbito general se venía (y aún viene) constituyendo en soporte de la economía nacional y fuente de empleo ante la escasez de puestos de trabajo.

Bajo este contexto, se logró en el año 2004 alcanzar una producción de 25 millones de pares, cifra significativa para la producción nacional; pero que sin embargo, frente a los 180 millones que produce México y los 90 millones que produce Colombia, países en los que inclusive esta industria está en crisis, nos hacen percibir que nos encontramos en una situación de suma desventaja, pese a que antaño, la curtiembre nacional era considerada como de las mejores del continente.

Esta situación de baja producción de cuero y calzado ha motivado que empresas extranjeras, hayan proyectado ingresar el mercado peruano, tal es el caso de la compañía brasilera Bibi, que planea realizar en los próximos cinco años¹ una importante inversión con la cual espera instalarse de manera definitiva en nuestro país, reafirmando el compromiso firmado hace algunos meses entre los mandatarios de Perú y Brasil.

Pero, ¿cómo revertir dicha situación? y ¿qué hacer frente a la crítica situación de la industria de cuero y del calzado en el país?.

Si bien es cierto, las PYMES han continuado con la actividad industrial, la gran mayoría de ellas no está formalizada. De acuerdo con datos de PROMPEX, sólo el 18% de ellas posee RUC, el 78% están organizadas como "persona natural con negocio propio" y el 75% de las PYMES urbanas no cuenta con licencia de funcionamiento. Ello indica que las medidas adoptadas hasta ahora no han propiciado una verdadera promoción de esta actividad, favoreciendo la informalidad y la evasión tributaria en un país que requiere elevar las contribuciones fiscales a mejores niveles porcentuales.

Aún cuando con fecha 3 de julio del año 2003, entró en vigencia la nueva Ley N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), la mayoría de organizaciones micro empresariales aún no se han formalizado, razón por la cual, se requiere se adopten medidas complementarias a las ya establecidas,

1 *Diario Gestión: Edición del 20 de Diciembre de 2004.*

de manera que se coadyuve a mejorar los niveles de contribución tributaria y por ende, de producción de bienes y servicios.

La industria del calzado, que depende de la producción de pieles tiene grandes perspectivas de crecimiento, debiendo para ello promover el incremento en los próximos cinco años de los niveles del hato ganadero peruano y de la producción de pieles, de manera que se forme una actividad en materia de producción de cuero y calzado creciente y altamente eficaz; y hacia ello se orienta el presente trabajo de investigación, a través del cual se perfilarán las alternativas más convenientes para que la industria del calzado peruano, sea cada vez más competitiva.

Las perspectivas comerciales que ha tenido el Perú a través del ATPDEA, su inclusión como socio del MERCOSUR frente al apoyo solicitado al Reino de España para el ingreso de productos peruanos al mercado europeo², así como la suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos que para su puesta en vigencia requiere solamente de la ratificación del Congreso norteamericano cuya inminencia se prevé para los meses siguientes, deben encontrar al sector calzado, debidamente preparado y en condiciones de satisfacer a mercados más amplios y exigentes.

En este sentido, mediante la presente Tesis se demostrará las posibilidades que existen para el desarrollo de la industria del sector

² ***En el mes de junio de 2005, la Cancillería anunció que a propósito de la visita de Estado que realizó el Presidente de la República Dr. Alejandro Toledo a España, el Jefe del Gobierno Español Dr. Rodríguez Zapatero se comprometió, a respaldar al Perú en su propósito de suscribir un tratado comercial con los países de la Unión Europea (UE).***

calzado, para lo cual se tomará como modelo de gestión, a la empresa Tobbex International, que es una pequeña empresa de calzado de origen y de capitales íntegramente peruanos, que opera en el mercado local, debidamente formalizada y registrada en el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL) del Ministerio de la Producción.

2. El Problema de Estudio

En función a lo anteriormente mencionado, cabe determinar el problema de estudio en la forma que se enuncia a continuación:

¿CÓMO Y DE QUE MANERA SE PUEDEN ESTABLECER LAS MEJORES ESTRATEGIAS QUE PERMITAN PROYECTAR EN UN CORTO Y MEDIANO PLAZO, EL SIGNIFICATIVO CRECIMIENTO, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO PERUANO, SOBRE LA BASE DE LA PROMOCION DE LAS MYPE Y EL APOYO DEL CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL CUERO Y CALZADO E INDUSTRIAS CONEXAS?.

B. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El presente estudio de investigación se realiza de conformidad con los lineamientos establecidos para el Programa de Maestría, en tal sentido, su formulación se justifica por los aspectos siguientes:

1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de lo que significan para la economía nacional, las

micro y pequeñas empresas (MYPE), establecer en función a un diseño económico y financiero, las perspectivas que existen en cuanto al crecimiento del sector industrial perteneciente al rubro de calzado, para lo cual, y previa evaluación y análisis del entorno, se diseñarán las respectivas alternativas y estrategias de cambio que permitan incrementar la actividad industrial sobre el particular, sustentado en la mayor participación formal y competitiva de las MYPE en dicha actividad, de conformidad con las disposiciones establecidas en las leyes y normas vigentes.

2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se acude al empleo de las técnicas de investigación científica como un medio para demostrar la validez de los criterios y conceptos que el método contiene, así como la eficacia de los instrumentos de la investigación que se materializarán a través de la información recolectada, cuyo procesamiento va a enriquecer y fortificar los análisis deductivos a realizarse y que concederán valor cualitativo a las propuestas de solución.

3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El desarrollo de la presente investigación permitirá al graduando, poner en práctica los conceptos aprendidos a lo largo del Programa de Maestría, permitiendo desarrollar un proceso de innovación estratégica para la reestructuración organizacional y productiva de la industria del calzado y la factibilidad de readecuarla a la nueva visión

comercial del Estado Peruano, así como a las expectativas de mejoramiento de la actividad empresarial e industrial de la Nación que existen actualmente, generadas por la reciente suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, así como las diversas negociaciones que el gobierno viene sosteniendo actualmente, con diversos países y organismos internacionales de comercio.

En este sentido, las recomendaciones a proponerse, serán las que resulten más favorables a la solución del problema, siendo por ende las que más se adapten a la problemática encontrada. Además, dichas soluciones deberán ser totalmente practicables y su implementación estará sustentada en procesos viables.

4. JUSTIFICACIÓN DIMENSIONAL

Representa los espacios que pretende ocupar la presente Tesis en el campo de la metodología de investigación científica y su relación con las dimensiones sectoriales que comprende en su conjunto la actividad industrial en el país; en este sentido, adicionalmente a las justificaciones antes indicadas, corresponde demostrar el trabajo desde el punto de vista dimensional por lo siguiente:

a. Por su naturaleza

Por que el conjunto de caracteres fundamentales propios del problema que se ha planteado, hacen necesario encontrar soluciones adecuadas para el logro de una mayor competitividad de las MYPE del sector calzado, por ser éstas las que generan un importante

espacio para el empleo de mano de obra intensiva y directa, contribuyendo al desarrollo del país.

b. Por su magnitud

Por que resulta importante precisar la significación y dimensionamiento de las MYPE en la actividad industrial del país, ya que éstas constituyen hoy en día la segunda fuerza en movimiento de capital de inversión y la primera en la promoción y generación de empleo, lo cual le permite crear un espacio importante en la vida del país y un impacto favorable en los sistemas de producción del país.

c. Por su trascendencia

Porque representa el mejor esquema de desarrollo laboral y productivo en un país con elevadas tasas de desempleo. Además, los modelos de las MYPE en los distintos países donde actúan, han trascendido más allá de las reglas informales sobre las que emergió, encontrándose actualmente en un proceso de transformación hacia la formalización con apoyo del Estado, que ha tenido que reconocer su participación y aporte significativo al PBI nacional.

d. Por su vulnerabilidad

Por que el sector calzado a pesar de ser uno de los componentes más importantes de las MYPE es a la vez uno de los más vulnerables, especialmente por dos aspectos esenciales que influyen en las reglas del mercado:

1) Por que nuestro país no constituye un importante centro de producción ganadera, lo cual genera la falta de pieles en cantidad necesaria como para incrementar sustantivamente la producción a niveles más importantes.

2) Por la masiva importación de calzado extranjero procedente de países con mayor tecnología que ingresan a nuestro mercado a precios inferiores que la producción nacional.

C. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Determinar, previo diagnóstico, las perspectivas que existen para promover el desarrollo y competitividad de la Micro y Pequeña Empresa del sector calzado, en función a las expectativas existentes sobre un inminente crecimiento comercial del Perú, determinado por las negociaciones y acuerdos comerciales que se vienen realizando a través del gobierno.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

a. Determinar, las causas que han dado lugar a la crisis de la industria del calzado en el Perú, señalando los factores cualitativos de las mismas.

b. Realizar análisis comparativos con industrias similares y conexas del Perú y el extranjero, señalando los niveles productivos alcanzados y la ubicación en el contexto latinoamericano.

c. Precisar, las perspectivas existentes para mejorar la situación de la industria del calzado, en función a las expectativas comerciales que viene negociando el Estado Peruano.

d. Determinar, el tipo de las normas e instrumentos legales que se requieren emitir para promover el crecimiento y desarrollo de la industria del calzado peruano.

D. HIPÓTESIS

1. HIPOTESIS GENERAL

Si se efectúa un diagnóstico adecuado sobre la situación de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) del sector calzado, se podrán establecer estrategias a corto y mediano plazo para promover su crecimiento y competitividad.

2. HIPOTESIS ESPECIFICAS

a. HIPÓTESIS H1:El crecimiento y mayor competitividad de la industria del calzado en el Perú, a través de las MYPE, permitirá la generación de empleo productivo, contribuyendo a disminuir la tasa de desempleo.

b. HIPÓTESIS H2: La formalización de la actividad de las MYPE en el rubro de calzado, permitirá mejorar la contribución fiscal, con el consiguiente mejoramiento de la economía nacional.

c. HIPÓTESIS H3: La competitividad de la industria del calzado peruano, está supeditado a la repotenciación de la producción de pieles y del aumento del hato ganadero.

d. HIPÓTESIS H4: El otorgamiento de créditos supervisados a las MYPE, concedidos a bajos intereses, posibilitará un mayor incremento en la producción de calzado.

E. VARIABLES

1. HIPÓTESIS H1

a. VARIABLE INDEPENDIENTE

Mayor competitividad.

b. VARIABLE DEPENDIENTE

Generación de empleo

2. HIPÓTESIS H2

a. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Formalización de las MYPE.

b. VARIABLE DEPENDIENTE.

Mejoramiento de la economía.

3. HIPÓTESIS H3.

a. VARIABLE INDEPENDIENTE

Competitividad de la industria del calzado.

b. VARIABLE DEPENDIENTE.

Repotenciación de la producción de pieles

4. HIPÓTESIS H4

a. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Otorgamiento de créditos

b. VARIABLE DEPENDIENTE

Incremento de la producción de calzado.

c. HIPÓTESIS H5.

a. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Suscripción del TLC con EE.UU.

b. VARIABLE DEPENDIENTE.

Desarrollo del sector calzado

F. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	INDICADOR
Mayor competitividad.	Perspectiva de gestión de las MYPE del sector calzado
	Mejora de la tecnología de fabricación.
	Adecuada estructura de precios.
	Reingeniería de procesos.

VARIABLE	INDICADOR
Generación de empleo	Mayores puestos de trabajo productivo.
	Mejora económica del trabajador
	Crecimiento del PBI nacional.
	.
VARIABLE	INDICADOR
Formalización de las	Eliminación de trámites

MYPE	burocráticos. Incremento de la presión tributaria. Sensibilización a otras áreas informales. .
VARIABLE	INDICADOR
Mejoramiento de la economía.	Crecimiento económico Mejor capacidad adquisitiva Mejor nivel de vida .

VARIABLE	INDICADOR
Competitividad de la industria del calzado.	Incremento de la producción nacional de calzado. Incremento de las ventas. Mejora de imagen del sector.

VARIABLE	INDICADOR
Repotenciación de la producción de pieles	Incremento del hato ganadero. Incremento de curtiembres. Mejora de la calidad. .

VARIABLE	INDICADOR
-----------------	------------------

Ampliación del mercado de calzado.	Crecimiento comercial. Aumento de utilidades. Satisfacción de la demanda. .
------------------------------------	--

VARIABLE	INDICADOR
Suscripción del TLC.	Apoyo gubernativo Ampliación del servicio. Mayores inversiones en el sector. .

VARIABLE	INDICADOR
Desarrollo del sector calzado	Desarrollo social Desarrollo económico Bienestar general

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Para efectos de la formulación del presente trabajo de investigación, se han tomado como referencia ciertos trabajos realizados en distintos centros de investigación, tales como los que se indican a continuación:

1. “LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERU”.

Tesis, formulada en el año 1997 por el Bachiller en Administración de Empresas Sr. JUAN JERI ORDÓÑEZ³, para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega. En este trabajo, el graduando efectúa un diagnóstico y análisis integral sobre el rol de la pequeña empresa en el país, enfatizando su importancia en la generación de mano de obra intensiva, haciendo presente que pese a la enorme importancia que tiene este sector empresarial en la economía del país y en la promoción de los puestos de trabajo, la enorme maraña de trámites burocráticos para establecerse como empresas formales, las

3 JUAN JERI ORDÓÑEZ: *Las Pequeñas Empresas en el Perú; Universidad Particular Inca Garcilazo de la Vega, Tesis año 1997.*

obligan muchas veces a optar por la informalidad, con lo cual dejan de pagar los respectivos tributos, perjudicando al país.

El autor recomienda que se dicten medidas de promoción para formalizar mediante trámites sumamente simplificados a las pequeñas empresas, lo que permitirá reactivar en mayor medida este sector de trabajo.

2. “PERFIL INDUSTRIAL DEL SECTOR PRODUCTIVO NACIONAL, EL CASO DE LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO”.

Trabajo realizado el año 1999, por el Bachiller en Ingeniería Industrial Sr. JOSE VEGA FALCON⁴, para optar el Título de Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo el graduando presenta diversos enfoques del márketing industrial, señalando que dentro de los que menos los utilizan son los correspondientes a las pequeñas y micro empresas del sector cuero y calzado, lo que atribuye a la poca o nula capacidad y competitividad del sector.

Hace presente que la producción de cuero y calzado es deficiente y no cubre las expectativas de la demanda nacional, además indica que por razones de costos, el comprador nacional prefiere adquirir zapatos importados que son muchos más baratos, además de los que ingresan por contrabando.

4 JOSE VEGA FALCON: “Perfil Industrial del Sector Productivo Nacional, el caso de la Industria del Cuero y Calzado, Tesis Universidad Nacional Federico Villarreal, 1999.

Asimismo refiere que el sector cuero y calzado no es competitivo por que no se ha adaptado la tecnología moderna que se utiliza en otros países, expresando que mientras ello se mantenga, la producción nacional no podrá competir con los productos importados.

Finalmente, recomienda que se debe mejorar el sistema legal que regula el sector de cuero y calzado, de manera que estos dos subsectores no anden tan desarticulados como lo están ahora, por lo cual enfatiza en que la principal acción del Estado, debe ser la de promotor de la producción y productividad de este importante sector.

3. “MODERNIZACION DEL SECTOR CALZADO EN LIMA METROPOLITANA: EL CASO DE CITECCAL ENTRE 1998-2003.”.

Tesis formulada en octubre de 2004 por JENMHI VANESSA CARRASCO TRUJILLO 5 para graduarse como Economista en la Universidad de Lima.

En este trabajo, la autora presenta un primer enfoque acerca de las características básicas que tiene el sector calzado, luego de lo cual efectúa un análisis dimensional respecto del entorno nacional e internacional del sector cuero y calzado en el Perú, realizando asimismo análisis relacionales con la situación del comercio exterior y el entorno competitivo, incidiendo con mayor énfasis en la tecnología, maquinaria, equipos y recursos humanos con que se cuenta en la

5. **JENMHI VANESA CARRASCO TRUJILLO: “Modernizacion Del Sector Calzado En Lima Metropolitana: El Caso De Citeccal Entre 1998-2003.”, Tesis Universidad de Lima, año 2004.**

industria nacional; así como las necesidades de demanda tecnológica y la oferta de servicios en la industria del calzado.

Finalmente, refiere aspectos interesantes en cuanto a las políticas del Estado Peruano a través del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL).

4, “EL SECTOR CALZADO EN EL PERU” CUANDO SE PIERDE EL PASO....”.

Trabajo de investigación realizado en marzo del año 2005 por la empresa MACROCONSULT⁶, en el cual presenta un enfoque dimensional acerca de la organización del sector calzado, su evolución en el ámbito empresarial, en el cual estima que del total de organizaciones existentes, el 40% es formal y el restante 60% se encuentra en el ámbito informal. Señala asimismo que la cadena productiva del calzado tiene eslabonamientos directos con la producción del sector curtiembre por cuanto se abastece de él; sin embargo, por razones de costos, los productores de pieles prefieren satisfacer la demanda del extranjero antes que colocarlo en el mercado nacional..

Como conclusión, hace presente que la industria peruana del calzado ha reducido constantemente su nivel de producción en los últimos años, de manera que actualmente solo se produce el 25% de lo que se producía en el año 1996, expresando que ello se debe en su mayor parte a que las empresas peruanas no son competitivas.

⁶ **MACROCONSULT: “El Sector Calzado en el Perú, cuando se pierde el paso”, Informe año 2005.**

B. BASES TEORICAS

El presente estudio, se sustenta entre otras, en las Variables temáticas siguientes:

1. Planeación

La Planeación, es una de las tareas más importantes en una empresa y absorbe habitualmente una significativa cantidad de tiempo; consecuentemente, la toma de decisiones obedece a un esquema de planeación, lo cual permite que toda acción de decisión sea eminentemente orientada hacia el acierto.

Al respecto, PETER DRUCKER⁷ sostiene que todo ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones en función a la planeación. Sobre el particular TERRY & Franklins⁸ incide con esta definición y manifiesta que la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora, para una inversión en el futuro. Algunos la han expresado como descubrir cosas para poder tener un futuro mañana. Existen muchas ventajas para la planeación formal que deben estimular a todos los responsables en todos los niveles de cualquier organización (sea grande, mediana o pequeña) para dedicar más tiempo y esfuerzo en esta vital función administrativa que, entre otros, señala la necesidad de cambios futuros; en este sentido, la

⁷ DRUCKER Peter F. (1999), "El Ejecutivo Eficaz", P. 125

⁸ TERRY & Franklin (1,985) "Principios de Administración" P. 195.

planeación es la más importante de las funciones administrativas ya que trata de decidir ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va a hacer? y ¿cuándo hacerlo?.

En consecuencia, la planeación es una actividad que proporcionará previamente las respuestas a las interrogantes anteriormente indicadas, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa, es decir la producción, mercados, finanzas y personal. De esta relación depende la vida de la empresa.

2. Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico se define como el conjunto de actividades formales encaminadas a la consecución de una proyección dirigida fundamentalmente al logro de un alto nivel de desarrollo. Sus fundamentos teóricos han tenido gran influencia para el replanteo de los modelos organizacionales de muchas corporaciones empresariales e instituciones estatales. Por esta razón, resulta muy importante conocer los fundamentos conceptuales y metodológicos de este instrumento de gestión para lograr diseñar un perfil de Desarrollo Empresarial para el Sector de la Micro y Pequeña Empresa, vía implementación de factores competitivos para la industria del calzado peruano.

Es importante precisar que aquellos países que se desarrollan más rápidamente son los que aplican en su entorno los métodos de la planificación estratégica; contrariamente a ello, aquellos que no emplean estos fundamentos, están sujetos a la larga a un bajo nivel

de desarrollo y a un escaso crecimiento sostenido. Sobre el particular, JOHNSON Gerry / SCHOLES Kevan⁹ sostienen que la dirección estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica. Se puede considerar que el Planeamiento Estratégico está constituido por tres elementos: El análisis estratégico, en el que se trata de comprender la posición estratégica de la empresa; la elección estratégica, que se relaciona con la formulación de los cursos de acción posible, su evolución y la elección entre ellos y por último la implantación estratégica, comprende la planificación de las tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

Por otro lado, THOMPSON Arthur A¹⁰. sostiene que el plan estratégico de una organización es “un conjunto de estrategias ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de jerarquía de la organización”. Cuanto mayor sea la empresa, más puntos de iniciativa estratégica tendrá. El esfuerzo de la dirección para fijar la orientación no estará completo hasta que los directivos unifiquen los diferentes niveles de la estrategia en un patrón coherente y sustentado. En teoría, las piezas y los niveles de la estrategia deben encajar como si se tratara de un rompecabezas. Los objetivos y estrategias unificadas

⁹ JOHNSON/SCHOLES Kevan “Dirección Estratégica” *La Estrategia Empresarial*, P. 14.

¹⁰ THOMPSON Arthur (1,995) “Dirección y Administración Estratégica” P.38, 47.

no surgen de un proceso sin dirección, en el cual, los directivos de cada nivel establecen objetivos y crean estrategias de manera independiente. La tarea de lograr la armonía de los objetivos y las estrategias puede ser tediosa y frustrante, pues requiere varias consultas y reuniones, una revisión de la estrategia y procesos de aprobación anuales, pruebas de ensayo y error, y meses (y a veces años) para obtener consenso.

Peter Drucker¹¹ sostiene que “el plan estratégico convierte a la teoría de los negocios en desempeño, señalando además que su finalidad es posibilitar que una organización alcance los resultados deseados en un medio ambiente impredecible”. Esta definición coincide con la definición dada por Mintzberg⁽¹²⁾, para quien el Planeamiento Estratégico “es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para el logro de los objetivos empresariales”.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera; es importante tener en cuenta que la planificación estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización,

11 PETER F. DRUCKER (1999) “Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI, p. 57.

12 HENRY MINTZBERG. “Proceso Estratégico”, P. 7.

sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica.

A lo largo del proceso de la planificación estratégica, las empresas suelen plantearse ciertas preguntas: “¿Cómo queremos que sea nuestro futuro?” o “¿Qué hemos de hacer para que este futuro se haga realidad?”. En una organización de alto rendimiento, la planificación estratégica nunca termina.

La organización o está formulando una nueva estrategia o está poniendo en práctica la estrategia vigente, evaluando los avances realizados y revisando los procesos según se requiera. Toda estrategia, plan o finalidad referentes al futuro se inician con una evaluación de la situación de la compañía.

Un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a los siguientes aspectos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.

Evaluando ambas definiciones dadas por dos de los más importantes tratadistas de la administración moderna en actual vigencia, podemos inferir que hacer planeamiento estratégico, es asegurar la eficacia empresarial, a través de la previsión y programación de actividades concatenadas tendientes al cumplimiento estricto de las fases de la producción de bienes y servicios; ello indica que a pesar que no existen fórmulas mágicas, así como técnicas secretas para el éxito en los negocios, se cree firmemente que en la lucha por la supervivencia de las empresas, tendrán mejores posibilidades de triunfar aquellas

que se diferencien de las demás por tener mayor capacidad para desarrollar y convertir en un hábito, el planeamiento estratégico.

Con relación a este tema CHARLES L. HILL/ GARETH R. Jones¹³ sostienen que el planeamiento estratégico, consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan, consideran que existen tres grandes factores que determinan el éxito de una compañía: la industria en la cual esta ubicada, el país o países donde se localizan y sus propios recursos, capacidades y estrategias; de acuerdo con estos autores, el planeamiento estratégico se divide en cinco componentes, estos son: la selección de la misión y las principales metas corporativas; el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y por último la implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras

13 CHARLES L. HILL/ GARETH R. Jones Administración Estratégica P. 3,8.

organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

3. Visión

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo, discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". La primera medida que se debe visualizar es lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer.

Según el Diccionario Temático de Carlos Colunga¹⁴, la visión es la meta hacia la que se encamina la empresa, detallada, especificada y personalizada de tal manera que impulse a las personas hacia el servicio y hacia la productividad, consecuentemente es el “resultado de la planeación, que indica como se visualiza la empresa para un futuro, generalmente de medio término (de 1 a 5 años).

Por otro lado SENGE Peter¹⁵ define la visión compartida como la respuesta a la pregunta: “ ¿Qué deseamos crear?” Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

¹⁴ COLUNGA D. Carlos. *“La Administración del Tercer Milenio, Diccionario Temático”, P. 291.*

¹⁵ SENGE Peter *“La Quinta Disciplina en la Práctica”. P. 260, 261.*

Una visión es verdaderamente compartida cuando tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.

Se ha llegado a la conclusión de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada en una tarea importante. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

Según HILL Charles W.L.I / JONES Gareth R¹⁶ , “la visión articula el intento estratégico de una compañía, esto trae como consecuencia, a su vez, el establecer otras metas importantes en la exposición de su misión”

En la actualidad, la visión es un concepto esencial y generalizado en el liderazgo empresarial, pero un examen minucioso revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre una organización; estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de la gente.

4. Organización

16 HILL Charles W.L.I/JONES Gareth R. Administración Estratégica, P.40.

Existen muchos conceptos de organización, dependiendo del enfoque que se quiera dar. DEISLER Gary¹⁷ sostiene que las organizaciones son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas de la organización. Además todas tienen uno o más administradores, cuyas funciones son planear el trabajo que se va a realizar, dotar de personal las operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo, y controlar los resultados midiendo la ejecución en comparación con los planes.

La anterior definición coincide con ANZOLA Rojas Servulo¹⁸ quién la define como la coordinación de todas las actividades o trabajos que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

En si, lo que se busca es como podrían todas las partes de la empresa: producción, ventas, finanzas, compras, etc., unir sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos. En el momento de organizar, las empresas se ven influenciadas por factores del medio ambiente en donde se desenvuelven. Para organizar se debe considerar estos factores externos y anticiparse a cualquier cambio en ellos.

Además MINTZBERG / JAMES BRIAN QUIEN¹⁹ sostiene que una organización consiste de estructura, de procesos que atraviesan las líneas estructurales, como son los presupuestos, la planeación, los equipos de trabajo, y otros sistemas de recompensa, como selección y

¹⁷ DEISLER Gary *“Organización y Administración. P. 2.*

¹⁸ ANZOLA Rojas Servulo *“Administración de Pequeñas Empresas”, P. 52, 60.*

¹⁹ MINTZBERG/J. BRIAN. *“Biblioteca de planeación de Estrategias”, P. 352, 356.*

desarrollo de personal. La organización es justamente más que una estructura, por lo que todos los elementos deben “adecuarse” para estar en “armonía” entre ellos. Una organización efectiva es aquella que logra hacer de su estructura, sus prácticas administrativas, sus recompensas y su personal, un solo paquete que, a su vez, se adapte a su estrategia. Sin embargo, las estrategias cambian y por consiguiente la organización tiene que cambiar por igual. Las compañías con más alto desempeño son aquellas que han logrado adecuar su estrategia y su organización. El responsable de la planeación de la organización debe ser miembro del equipo estratégico para guiar a la administración en la selección de las estrategias apropiadas para las que ha sido desarrollada la organización, o para seleccionar la organización adecuada para la nueva estrategia.

5. Administración

Según la definición tradicional y en el estilo tayloriano, se conoce como administración, al proceso que a través de métodos, procedimientos, sistemas, etc. aplicados a grupos humanos, permiten la obtención de los objetivos en forma rápida y con el mínimo de riesgos.

Al respecto ANZOLA Rojas Sérvulo (20), sostiene que la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las

20 ANZOLA Rojas Sérvulo Op. Cit. P. 13, 14.

cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como la planeación, la organización, la dirección y el control. Consecuentemente, la administración es el proceso de planear, organizar, liderar o controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos. Cabe indicar, que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se define como un proceso, debido a que los administradores, sin importar sus aptitudes o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas, para lograr los objetivos deseados. Por otro lado, BOLONA B. Carlos²¹, sostiene que la administración es compleja, debido a que comprende un sistema que integra los procesos diversos, que solo tienen valor si estos se integran debidamente, para administrar es importante tener claro lo que se desea lograr, aspecto que muchas veces no se encuentra claramente definido.

Si no sabemos cual es la meta, ¿cómo podemos organizar las actividades para poder alcanzarla?. Asimismo, parte integral de este proceso es la determinación de plazos, de tal manera, que las actividades requeridas no sean logradas por azar, sino por un esfuerzo dirigido de las personas.

Los administradores tienen bajo su responsabilidad la organización del personal que debe trabajar para alcanzar los objetivos definidos,

21 BOLONA B. Carlos “Experiencias para una Economía al Servicio de la Gente”, P. 290 .

los que deben estar en capacidad de identificar los recursos para estos logros, bajo las condiciones deseadas, en lo que respecta a calidad, tiempo y costo. Asimismo, deben asegurar el compromiso del personal a fin de que las acciones sean voluntarias. Es muy importante tener en cuenta que las personas que realizan actividades y no disfrutan de estas, por inercia o necesidad, no las llevarán a cabo satisfactoriamente.

6. La Competitividad

La competitividad es aquello que hace que el cliente otorgue determinada preferencia a una organización o producto, en vista de haber notado que tiene más ventajas que otros similares, producidos por los competidores.

Sobre el particular, Peter Drucker²² dice que todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global, una meta estratégica. Ninguna institución, ya sea una empresa, una universidad o un hospital, puede tener la esperanza de sobrevivir a menos que esté a la altura de las pautas fijadas por los mercados y a los cambios que la dinámica evolutiva imprime cada vez con mayor frecuencia. Según C. Colunga²³, competitividad, viene a ser la capacidad de hacer algo a nivel de la mejor competencia.

Según un estudio de Edwards Wolf, economista de la Universidad de Nueva York, de manera general, en los años de la postguerra, los Estados Unidos eran casi un 20% más productivos que Francia y

22 PETER F. DRUCKER: Op. Cit. P. 78.

23 CARLOS COLUNGA DAVILA(Op. Cit. P. 68.

Alemania, 40% más que Inglaterra y 6% más que Japón; pero desde esos años hasta nuestros días, la economía estadounidense ha crecido más lentamente que las de los otros cuatro países, lo que ha reducido las diferencias.

En consecuencia, una compañía tiene ventaja competitiva, cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la mas alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto mas confiable y duradero y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable).

Para tener éxito al crear una ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores consideran como “valor superior”, ya sea un buen producto a precio bajo o un “mejor” producto por el cual valga la pena pagar más. IVANCEVICH²⁴ sostiene que si se quiere ser competitivos a escala global, los gestores han de estar atentos a la competitividad, han de asignar a la calidad el tiempo y la atención debidos y han de mantener en la organización un ambiente propicio para la introducción de innovaciones.

24 IVANCEVICH “Gestión, calidad y competitividad, el desafío de la gestión” P. 5.

No basta entonces con pensar en términos de la mera aplicación de los principios de gestión. La competencia es ahora tan intensa que estimula la adopción de un enfoque más agresivo en la gestión de personal y en la mejora de la calidad. Por otro lado HENRY MINTZBERG / JAMES BRIAN QUINN²⁵ establecen que una alta rentabilidad, requiere un alto valor percibido y un costo de distribución menor al del competidor, o ambos. Esto se logra mediante un desempeño superior en por lo menos una de las actividades del sistema de negocio, o a través de una combinación creativa e innovadora de varias actividades. Dichas fórmulas competitivas constituyen la base de todas las estrategias exitosas.

Existen dos observaciones que sugieren que la gama de fórmulas competitivas no es muy amplia. La primera es que todo sistema de negocio tiene una lógica interna. El balance entre el valor percibido y el costo de distribución no puede ser establecido para una actividad independiente de las otras. La segunda observación es que las únicas posibles acciones competitivas genéricas las constituye un alto valor percibido y un bajo costo de distribución, las demás son sólo variaciones de estos dos temas centrales, según las expectativas de los diferentes segmentos del mercado. Las ventajas competitivas se obtienen combinando estas dos acciones en forma secuencial, es decir, implantando una de tal manera que sirva de base para más tarde implantar la otra.

25 HENRY MINTZBERG / J. BRIAN Op. Cit. P. 99.

Según KOTLER Philip²⁶ en la búsqueda de ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es realizar un análisis de valor para el cliente. El objetivo de este análisis es determinar los beneficios que desean los clientes en un segmento objetivo de mercado y cómo perciben ellos el valor relativo de las ofertas de los proveedores en competencia. Los pasos más importantes en el análisis del valor para el cliente son los siguientes: identificar los atributos principales que valoran los clientes, evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos, evaluar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada. examinar la forma en que los clientes en un segmento particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico importante tomando como base los distintos atributos y vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo.

Finalmente, Michael Porter²⁷. sostiene que la Competitividad se refiere a la cadena de valor, lo cual genera ventajas competitivas a las organizaciones. En este sentido, expresa que la ventaja competitiva no puede ser comprendida observando a la empresa en su totalidad, si no que esta radica en muchas actividades discretas que realiza en sus diferentes áreas operativas. Cada una de estas actividades puede contribuir a crear una base para la diferenciación.

26 KOTLER Philip "Dirección de Mercadotecnia y de la Competencia" P. 239.

27 Michael PORTER. "Ventaja Competitiva de las Naciones" P. 34.

La competitividad descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La competitividad está inserta en un "sistema de valor". Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados, usados en la cadena de una empresa, así, el producto de una empresa competitiva, llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.

7. Definición de la Micro y Pequeña Empresa

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la Micro y Pequeña Empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirla. Otros toman como referencia el criterio económico-tecnológico (Pequeña Empresa precaria de Subsistencia, Pequeña Empresa Productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

Por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la Micro y Pequeña Empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Mucho se recurre

a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la Pequeña Empresa.

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 75 países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

La OIT, en su Informe sobre fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas, presentado en la 79° reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, realizada en Ginebra en 1996, define de manera amplia a las Pequeñas y Medianas Empresas pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros, inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales).

La CEPAL define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

El especialista de la pequeña empresa, Fernando Villarán en su trabajo para el Seminario de "Microempresas y Medio Ambiente" realizado en Lima durante el mes de Julio de 1993, señala, refiriéndose a la micro industria, que está caracterizada por su reducido tamaño , tiene de uno a cuatro personas ocupadas y

presenta una escasa densidad de capital equivalente a 600 dólares por puesto de trabajo. Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. Además presenta bajos niveles de capacitación y productividad. Con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal.

Con respecto a la Pequeña Empresa Industrial, la describe como empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente 3,000 Dólares por puesto de trabajo. Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa: Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces, una mayor estabilidad económica que el sector microempresarial.

Como se observará, existen diversos criterios para caracterizar a la Micro y Pequeña Empresa. Sin embargo, nuestra legislación, cuando de reglamentarla o promocionarla se trata, usualmente ha utilizado, los montos anuales vendidos y/o el número de personas ocupadas o el valor de los activos, para establecer sus límites.

8. Aspectos característicos de la Micro y Pequeña Empresa

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- a. Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- b. Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.

- c. Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- d. Actividad no intensiva en capital, con predominio de mano de obra.
- e. Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- f. Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:
 - Aquellos que consideran que la pequeña empresa utiliza tecnología en relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio; y
 - Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracteriza a algunas actividades de pequeña escala.

9. Situación actual de las MYPE en el Perú

El análisis de la producción y empleo desde la óptica del tamaño de las unidades productivas muestra diferencias importantes. Se estima que la gran empresa genera el 29% del PBI pero sólo emplea al 5% de la fuerza laboral del país.

El empleo está concentrado en un 75% en las microempresas y el autoempleo, pero sólo genera el 37% del PBI. Estas diferencias de participación reflejan, por un lado, la amplia heterogeneidad de los niveles de productividad relativa de la población. En la gran empresa

se obtienen los niveles más altos de productividad e ingresos y el trabajador accede a los servicios de seguridad social y mejores condiciones de trabajo. En la microempresa o el auto empleo, en cambio, se encuentran los trabajadores más pobres del país, carentes de seguridad social, alta rotación ocupacional y jornadas amplias de trabajo.

Uno de los propósitos de éste trabajo es precisamente examinar la actual capacidad de absorción de mano de obra de las MYPE, especialmente en el sector calzado, su inserción productiva, grado de calificación de su mano de obra e ingresos laborales, a fin de tener conocimientos sobre su capacidad para contribuir al crecimiento económico, generación de empleo y reducción de las desigualdades sociales.

¿En qué segmentos se inserta la mano de obra?. Parte del empleo en el país está concentrado en dos segmentos: el autoempleo y la micro empresa. En el año 2005, el 38.5% de la PEA fueron trabajadores independientes y el 20.3% trabajadores de la microempresa. Si a esos dos segmentos sumamos el trabajo familiar no remunerado, tenemos que el segmento de la microempresa y el autoempleo concentrarían el 74.5% de los trabajadores del país. Esta concentración ocupacional es más acentuada en el área rural, (91.1%), que en el área urbana, (65,2%). En Lima Metropolitana, el autoempleo y la microempresa también constituyen el segmento laboral más importante con el 57.5% del empleo total.

El sector público también absorbe una parte pequeña del empleo total, en respuesta, más a las restricciones presupuestarias para el gasto público de las dos últimas décadas, que a la modernización de la administración pública. En el año 2005, el sector público daba empleo al 8.3% de la PEA ocupada. Cabe señalar que de cada 100 nuevos empleos generados en Lima Metropolitana, en el periodo 1994 – 2004, 36 se generaron en la microempresa, 27 se autoemplearon, 17 se incorporaron como trabajadores domésticos y practicantes, 12 fueron empleados en el sector público y 8 se insertaron en la gran empresa.

C. DEFINICION DE TERMINOS

Para efectos del trabajo final, procederemos a definir entre otros, los siguientes conceptos:

Administración. Proceso que se realiza para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas.

Ciencia que a través de sistemas, métodos, técnicas y procedimientos, permite alcanzar los objetivos con el mínimo de riesgos.

Antidumping. Acción legal destinada a proteger los mercados internos de la competencia desleal proveniente del exterior, derivada del uso de precios que no cubren los costos de producción.

Benchmarking (Evaluación Comparativa). Consiste en efectuar un análisis comparativo de las ventajas competitivas de los competidores, para determinar la aplicación de estrategias e innovaciones empresariales. También se define como la búsqueda de lecciones que

aprender de organizaciones exitosas con el objetivo de mejorar en forma continua.

Cambio Organizacional. Proceso para modificar una organización, a fin de incrementar su efectividad y competitividad.

Campañas. Técnicas publicitarias tendientes a impactar y conquistar posiciones en la mente de las personas.

Cliente. Se denomina así a quien compra o adquiere en venta productos o servicios de otro, convirtiéndose en consumidor o receptor de productos o servicios.

Decisión. Elección de la mejor alternativa para alcanzar el objetivo.

Dumping. Práctica prohibida del comercio internacional que consiste en vender una mercancía en un mercado extranjero, a un precio inferior al del mercado interior, o, como consecuencia de circunstancias de orden monetario o social, a un precio inferior al precio de coste de los competidores extranjeros, de manera que resulta para las industrias del país de destino una competencia desleal.

Economía de Escala. Reducción de los costos de operación a mayor cantidad de producción.

Empresa. Es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción

Maquila. Empresas internacionales, generalmente fronterizas, que operan por subcontratación por parte de empresas de otro país donde los productos finales son reimportados sin el pago de derechos de aduana.

Margen sobre ventas. Se mide por el cociente de las diferentes categorías de beneficios de la cuenta de pérdidas y ganancias en relación con las ventas. Son: margen bruto, margen de explotación, margen ordinario, margen operativo y margen neto.

Mercadotecnia. Consiste en la técnica de satisfacer o responder a los deseos del consumidor; proyectándose incluso a superarlas, es decir a incrementar sus expectativas cada vez más y más, para lo cual hay que ofrecer mayores valores en los productos y servicios, más garantías, menores precios y otros agregados.

Mercados Emergentes. Mercados de capitales en países menos desarrollados y con niveles de exportación bajos e inestables.

Meta. Objetivo parcial hacia el que se dirigen los esfuerzos de la empresa y que ayuda a alcanzar los objetivos generales.

Microempresa. Es una unidad productiva que posee cuatro trabajadores o menos.

Objetivo. En el espacio-tiempo, un logro hacia el cual se dirigen los esfuerzos.

Objetivos a Corto Plazo. Metas a lograr en un tiempo máximo de un año.

Objetivos a Mediano Plazo. Metas a lograr en un tiempo equivalente entre uno y cinco años.

Objetivos a Largo Plazo. Metas a lograr en un tiempo mayor a cinco años.

Obsolescencia. Calidad o condición de obsolecente. Dícese de la depreciación de un activo inmovilizado en virtud de la evolución técnica, o depreciación de un equipo industrial por la mejora introducida en el mismo.

Planeamiento. Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.

Planeación Estratégica en Mercadotecnia. Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los recursos, objetivos e intereses de una empresa, y las oportunidades en el mercado. Su meta es alcanzar la rentabilidad y crecimiento productivo a largo plazo. También se define como el diseño de las actividades relacionadas con la comercialización de productos y servicios y el entorno cambiante de la mercadotecnia, brindando las condiciones para la adecuada orientación al mercado.

Medición del Mercado. Actividad que permite complementar el planeamiento estratégico de mercadotecnia, proporcionando información sobre el tamaño del mercado propuesto, su evolución y

tendencias. Permite a la gerencia plantear las estrategias y programas de ventas en el mercado total..

Sinergia. Acción combinada de diversas acciones tendentes a lograr un efecto único con economía de medios.

Sobretasas. Costo adicional a la tasa de interés que se paga por un crédito. Su nivel depende del costo de fondeo para el banco otorgante, pero también refleja el riesgo que para éste representa el acreditado. También se define como el aumento de un impuesto (tasa suplementaria) como consecuencia de una decisión política.

Venta. Es la cantidad que una empresa ha facturado a sus clientes por la entrega de bienes o ejecución de servicios. Normalmente se contabiliza en el momento en que los bienes son entregados y dejan de ser existencias.

Ventaja Competitiva. Característica diferenciadora respecto de la competencia que reduce los costos de los productos, o que propicia el aprovechamiento de una oportunidad de producto, o de un mercado para mejorar los resultados.

CAPITULO III

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A. DIAGNOSTICO DEL SECTOR CALZADO EN ELPERU

1. Evolución de las empresas.

Las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado sumaban aproximadamente 4,500 al final del 2005, de las cuales se determina que solamente el 20% son formales y el 80% restante son informales. Esta proliferación de productores, compuesta de pequeñas y microempresas principalmente, apuntó a la evolución de un modelo compuesto por unidades productivas de reducidas dimensiones²⁸. Estas últimas se han venido dedicando al ensamblado de componentes fabricados por otras empresas e incluso, por trabajadores independientes a domicilio.

De esta manera, se favoreció la creación de conglomerados productivos o clústers en Lima (Caquetá), Trujillo (El Porvenir) y Arequipa. En los conglomerados se realiza un gran intercambio que

28 CITECCAL: Empresas que cuentan con menos de 20 empleados y sus activos están valorizados hasta en US\$ 300,000.

favorece la innovación debido a las siguientes ventajas:

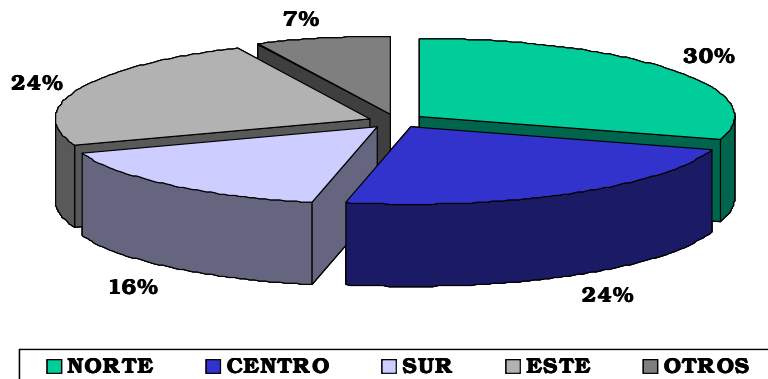
- Marco sociocultural definido.
- Intenso tráfico de información.
- Diferentes grados y niveles de especialización y de complementación.
- Acelerado aprendizaje y réplica.
- Fácil implementación de programas de asistencia técnica y promoción

En algunos de estos conglomerados, las empresas se dedican a la fabricación del calzado completo pero, principalmente, realizan actividades conexas como la fabricación de hormas y plantillas; costura, presentación del diseño y provisión de insumos.

En este sentido, la organización de clústers favorece la concentración de mano de obra barata, la difusión de la tecnología y la reducción de costos de las empresas mediante el aprovechamiento de las economías a escala, es decir, que se generan sinergias. Asimismo, los conglomerados posibilitan una relación de mutuo beneficio entre las empresas productoras que la conforman y las que ofrecen bienes y servicios.

La mayor concentración de empresas del sector cuero y calzado en Lima metropolitana corresponden a los distritos de San Juan de Lurigancho (cono este), Comas (cono norte), San Martín de Porres (cono norte) y Rímac (cono centro). En este último Distrito, existen varias empresas en la avenida Caquetá cuya importancia se asocia a

Gráfico 1
Concentración de empresas de calzado por conos



Fuente: CITECCAL

su cercanía geográfica a los conos norte, este y centro y , en especial, al mercado de Lima (ver grafico1).

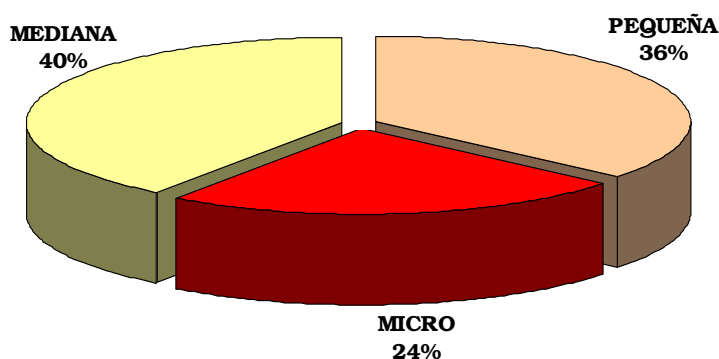
Lima, Arequipa y Trujillo concentran el 95% de la producción nacional, Así, Lima representa el 60% de la producción nacional, Trujillo el 20% y Arequipa el 15%. Dentro de Lima, el 80% corresponde a pequeñas y a microempresas y el 20% a medianas empresas. Mientras tanto, la fabricación de calzado a nivel nacional se distribuye de la siguiente manera: el 40% pertenece a la mediana empresa, el 24% a la microempresa y el 36% a la pequeña empresa.

Las microempresas pueden ser talleres de subsistencia, de acumulación incipiente o de crecimiento relativo. En los dos primeros casos, los trabajadores que lo conforman son generalmente integrantes de la familia propietaria de las Unidades. Su inversión es mínima, al igual que su capacidad de ahorro. Mientras que en el tercer caso, la mano de obra es calificada y definida para cada estación de trabajo. El promedio de la microempresa tiene una capacidad de producción de hasta 40 pares diarios de calzado. La

pequeña empresa emplea de 10 hasta 50 trabajadores y se diferencian de la microempresa porque tiene un volumen de producción de hasta 250 pares diarios. Su producción esta orientada al mercado interno.

Finalmente, la mediana empresa tiene una capacidad de producción de 700 pares diarios, posee un nivel tecnológico competitivo y la mayoría de su producción está orientada a la exportación (ver gráfico 2).

Gráfico 2
Producción de calzado por tamaño de empresas



Fuente: CITECCAL

La mayoría de las productoras de calzado son micro y pequeñas empresas, que como hemos visto, son unidades que tienen problemas de financiamiento y carencias tecnológicas, de gestión y de penetración de mercado.

Así, solo un número reducido de empresas tiene clara la importancia del diseño en la industria del calzado. Por lo general, la microempresa acude a comprar modelos estándar, y las adaptaciones o ajustes son realizados por personal sin una adecuada capacitación. Además, la

mayoría de la empresas no se especializa en un tipo de calzado y abarcan la línea de zapatos de vestir y casual, como los de damas, caballeros y niños casi simultáneamente.

2. El sector calzado como generadora de mano de obra intensiva.

Por otro lado, el sector calzado por la naturaleza de sus actividades, es en esencia una gran generadora de mano de obra intensiva. Así, este sector generó en el año 2005 aproximadamente 80,000 puestos de trabajo directos, 41% de los cuales se crearon en la mediana empresa, 34% en la microempresa y 25% en la pequeña empresa.

La mayoría de los trabajadores está involucrado directamente con el proceso de producción (armadores, cortadores, entre otros). Sin embargo uno de cada cinco empleados es ayudante de producción. Lo que implica que su mano de obra no es calificada y no ha logrado una adecuada especialización.

Así, la mayoría de trabajadores aprendió el procedimiento técnico que emplea en un trabajo anterior o en una empresa similar. Otros lo consideran una tradición familiar y luego formaron sus propias empresas.

La capacitación a empresarios en temas de actualización es una actividad puntual del Centro de Innovación Tecnológica de Cueros, Calzados e Industrias Conexas (CITECCAL). Asimismo, el 78% de los empresarios reconocen que la capacitación es necesaria para él o para sus trabajadores.

Las remuneraciones, por su parte, varían en función de la ocupación que desempeña cada trabajador y según el tamaño de la empresa. Así, a mediados de 2005, un modelista de calzado ganaba un salario mensual promedio de 280 dólares mensuales.

3. La Cadena Productiva del Calzado

La industria de calzado tiene importantes eslabonamientos hacia atrás con el sector curtiembres y con la cría de ganado. Igualmente, dicho sector tiene eslabonamientos hacia delante por la cantidad de pequeñas y medianas empresas comercializadoras y las tiendas de departamento que operan en el país.

Así, la industria de calzado se abastece del subsector pecuario que le provee de cuero, la materia prima principal. El cuero se obtiene en los camales-acopiadores de pieles- y mediante un proceso simple que le quita el pelo, que es lavado y puesto en cromo, sustancia que actúa como curtiente. A este proceso se llama *Wet blue* y no requiere utilizar maquinaria de alta tecnología ni contratar mano de obra capacitada para su realización.

Sin embargo, este cuero crudo posee una alta demanda del extranjero debido al bajo costo que tiene en el mercado local y a que su exportación no está sujeta a ningún gravamen.

No obstante, la exportación del cuero crudo reduce la oferta de esa piel para la industria del calzado local, la que usualmente es insuficientemente abastecida de tal insumo. Ello se debe a la poca

actividad nacional orientada a la producción de cueros, sobre todo si se la compara con otros países ganaderos como Argentina.

La industria de curtido del cuero también es relativamente pequeño debido al limitado desarrollo tecnológico de los procesos de curtiembres y acabados. Para suplir la baja oferta de cuero curtido, las empresas de calzado lo importan. Sin embargo, alrededor del 90% del cuero curtido que emplean las empresas de calzado provienen de la industria nacional.

Finalmente, este cuero curtido es tratado mediante un proceso de teñido, lubricación y acabado a través de anilinas y lacas, las que son traídas principalmente de Estados Unidos. Este cuero tratado es el que se emplea en las diferentes variedades de calzado.

4. Nivel de Tecnología: Competitividad del Sector.

La tecnología que usan los fabricantes de cuero y calzado puede ser de origen italiano (considerada de punta), alemán (de gran resistencia y duración) o brasileño (de bajo costo).

La fabricación de maquinaria nacional se concentra, principalmente, en la producción de rematadoras y equipos menores como prensas pequeñas, cortadoras y esmeriles.

Es por ello que la mayoría de bienes de capital son importados (ver cuadro 1).

Cuadro 1: Importación de bienes de capital

(valor CIF en US\$)

Descripción	2003	2004
Máquinas y aparatos para la preparación de cuero o piel 1/	616,479	804,845
Máquinas y aparatos para la fabricación o reparación de calzado 2/	262,104	501,456
Demás máquinas y aparatos 3/	96,143	106,831
Total	974,726	1,413,132

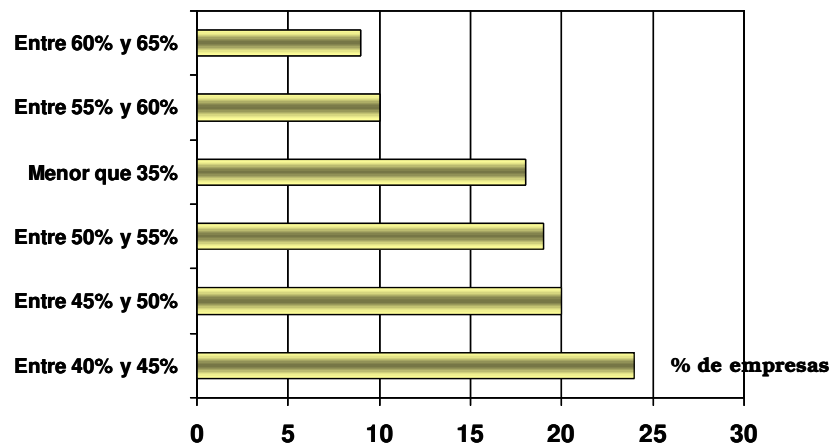
Fuente: Aduanas. Elaboración: Macroconsult

El acceso a la tecnología de punta es difícil porque requiere una inversión inicial elevada. Así, la modernización de la maquinaria requiere implementar un área de mantenimiento, y personal asignado y capacitado. Estos costos no pueden ser asumidos por la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas del país, que no cuentan con capital y cuyo acceso al crédito es restringido.

De acuerdo con las estadísticas del sector calzado elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el uso de la capacidad instalada ha estado cayendo desde 1995, cuando alcanzo una tasa de 92.5%. En el 2005, esta descendió a niveles mínimos al situarse en una tasa de 18.5%.

De esta manera, la industria del calzado se encuentra trabajando con una capacidad ociosa de mas del 70% (ver gráfico 3).

Gráfico 3
Uso de la capacidad instalada de las empresas



Sin embargo, estas estadísticas no consideran la parte informal de este sector.

Ahora bien los últimos años se han implementado sin mucho éxito una serie de iniciativas para elevar la competitividad en la industria del calzado.

Dichos esfuerzos apuntaban a que hubiera mayor cantidad en el flujo de transferencia de la tecnología, a través de la difusión de las tendencias de la moda y del acceso a equipos modernos de control de calidad.

Sin embargo, existe un incremento de la competencia tanto en el mercado internacional como el nacional de manera importante. El aprovechamiento de las economías de escala y de la mano de obra barata, así como la integración de la cadena productiva son parámetros que de forma creciente usan los productores de calzado, en especial, los asiáticos. Ello ha promovido una drástica reducción de precios, que ha golpeado duramente a los productores menos competitivos.

Asimismo, este alto nivel de competencia imperante en los mercados exige que se desarrollen innovaciones tecnológicas, para así lograr una reducción de costos y mejor adaptación a los cambios de la moda.

A grandes rasgos, la industria peruana de calzado dista mucho del acelerado proceso de desarrollo de la industria internacional. En general, las empresas peruanas de este sector no han llevado a cabo una implementación planificada que les permita la modernización de sus maquinarias ni de sus tecnologías, manteniendo en su gran mayoría, el uso de equipos que actualmente han perdido su vida útil y otros que se encuentran en estado de obsolescencia.

Tal como los mencionamos anteriormente, existe una gran brecha tecnológica entre la micro y pequeña empresa de calzado peruano, y la mediana empresa, por lo que las primeras no han logrado el alto desarrollo tecnológico que se requiere para competir con los estándares internacionales.

Así, entre los diversos factores que restan competitividad a la industria peruana de calzado se puede mencionar: el alto nivel de informalidad en toda la cadena productiva; la falta de acceso al crédito; el elevado contrabando; y la importación engañosa. Esta última hace referencia de productos elaborados con material sintético, pero a veces compite con productos de cuero.

5. Evaluación del Sector.

Para efectos de la evaluación del sector calzado, procederemos a tomar en consideración las cifras establecidas por PROMPEX al primer trimestre del año 2005, las cuales consideran en forma ambivalente y conjunta los datos inherentes al binomio cuero-calzado, conforme se aprecia en el cuadro 2:

**Cuadro 2: Exportaciones complementarias del sector
cuero y calzado**

SECTOR	MARZO			ENERO - MARZO		
	2004	2005	Var %	2004	2005	Var %
Total del sector cuero, calzado, y accesorios	2.83	2.72	-4%	7.09	7	-1%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPEX

Se observa que en el primer trimestre del 2005 las exportaciones del sector cuero, calzado y complementarios muestran una caída de 1%, debido a la disminución de las ventas en el sub sector pieles y cueros (12%). Sin embargo, cabe mencionar la tendencia positiva del sub sector calzado que, con una participación de 26% del total de las exportaciones del sector, muestra un incremento de 37%.

La caída de las exportaciones de pieles de ovino en bruto en el mercado chino explica el comportamiento negativo del sector y se prevé que esta tendencia continuará en el segundo trimestre del año. Sin embargo, las exportaciones de pieles de bovino y caprino muestran una tendencia positiva con un incremento de 24% y 23% respectivamente.

En cuanto se refiere a la evolución o crecimiento según subsectores, tenemos que en primer trimestre del año 2005, se produjo a siguiente situación (ver cuadro 3)

Cuadro 3: Evaluación de exportaciones: Sector Calzado

US\$ Millones FOB

Fuente : SUNAT

SECTOR	MARZO				ENERO- MARZO			
	2004	2005	Var %	Contribucion	2004	2005	Var %	Contribucion
Cueros y pieles	1.88	1.54	-18%	57%	5.06	4.47	-12%	63%
Calzado	0.26	0.26	-1%	9%	0.73	0.74	1%	11%
Accesorios	0.69	0.92	33%	34%	1.30	1.79	37%	26%
Total	2.83	2.72	-4%	100%	7.09	7.00	-1%	100%

Elaboración : PROMPEX

En el cuadro precedente se observa que el sub sector con mayor crecimiento en el primer trimestre del 2005 fue calzado (37%) siendo el producto de calzado con capellada de cuero clasificado en la partida arancelaria 640399 el de mayor contribución en el subsector con 41% (principalmente calzado escolar para el mercado ecuatoriano y calzado urbano de damas y caballeros en el mercado chileno y ecuatoriano). Las exportaciones de Cueros y Pieles tienen una participación de 64% en el total de las exportaciones del sector, constituyéndose la piel de bovino en el principal producto con una participación de 48% del subsector y con una variación porcentual de 4% respecto al mismo trimestre del 2004.

Los bolsos de mano con la superficie de plástico constituyen el principal producto exportado en el capítulo 42, representando el 36%

de las exportaciones en este subsector y con un crecimiento de 53% en relación a los tres primeros meses del 2004.

En cuanto se refiere a los mercados para exportación, se observa que el principal destino de las exportaciones de calzado lo constituye el mercado de la Comunidad Andina con 38% principalmente Ecuador que tiene una contribución de 33% y un crecimiento de 40% en relación al periodo enero-marzo del 2004. Cabe resaltar el ingreso al mercado mexicano (calzado textil – 9% de contribución), español (Calzado urbano de cuero – 7% de contribución) y de Reino Unido (Calzado de seguridad en cuero-3%), mercados que en el I trimestre del 2004 no registraron exportaciones (ver cuadro 4).

Cuadro 4: Evaluación según subsector calzado

PAIS	MARZO				ENERO - MARZO			
	2004	2005	Var %	Contribucion	2004	2005	Var %	Contribucion
Calzado								
Ecuador	0.33	0.16	-51%	18%	0.417	0.585	40%	33%
Chile	0.11	0.35	230%	38%	0.221	0.439	99%	25%
EE.UU	0.13	0.05	-59%	6%	0.435	0.252	-42%	14%
México	0.00	0.08	0%	9%	0.000	0.163	0%	9%
España	0.00	0.10	0%	11%	0.000	0.117	0%	7%
Bolivia	0.05	0.04	-21%	4%	0.079	0.053	-32%	3%
Reino Unido	0.00	0.04	0%	5%	0.000	0.048	0%	3%
Total	0.62	0.82	35%	91%	1.152	1.657	44%	94%

Fuente: Sunat. Elaboración: PROMPEX

Pese a las trabas y contingencias presentadas, PROMPEX ha previsto que la exportación de calzado peruano alcanzaría los US\$ 13 millones en el año 2006; es decir, 32.65 por ciento más respecto a los resultados del año anterior.

De acuerdo con lo justificado por PROMPEX, la expectativa de crecimiento para el 2006 respondió al posicionamiento logrado en los mercados regionales y al reciente ingreso a nuevos y grandes destinos, haciéndose presente que el calzado peruano goza de una gran demanda en los mercados de la región, especialmente Ecuador, Colombia y Chile ya que se caracteriza por su alta calidad, modernos diseños y precios competitivos. Actualmente, Ecuador es el principal destino del calzado peruano con una participación de 25 por ciento de las exportaciones. Sus compras básicamente se enfocan al calzado de cuero. A ese país le siguen Colombia con el 24 por ciento de participación, Estados Unidos con el 14 por ciento y Chile con el 11 por ciento.

Asimismo, mediante un buen proceso de promoción, el año 2005 el calzado peruano ingresó por primera vez a los mercados de España, Inglaterra, Singapur, Canadá y México.

Esos mercados demandaron principalmente calzado de seguridad para uso industrial, calzado infantil, calzado para dama y calzado textil fabricado con lona. Para el 2006 se fijaron como objetivo del sector, lograr el posicionamiento en esos nuevos nichos porque todos son atractivos, pero también muy competitivos, por lo que se ha fijado como política del sector calzado, el hecho de que "Para ese año no se perseguía la meta de conquistar algún nuevo mercado sino la de incrementar la presencia peruana en los ya existentes".

Es importante precisar que en el mes de Julio del año 2005, se efectuó una feria internacional del calzado en Venezuela, en la que participaron distintas empresas nacionales tales como Calimod, Tangüis, Tobbex Internacional, Mara Import & Export y Omar & Bruno, quienes mostraron productos con novedosos diseños, confeccionados con cuero de primera calidad para damas, caballeros y niños, tanto de vestir como casual.

En armonía con la información recogida de PROMPEX, se determina que los importadores venezolanos quedaron gratamente impresionados por las terminaciones impecables y la suavidad del calzado peruano. Los empresarios peruanos sostuvieron 25 citas de negocios con destacados importadores y realizaron contactos con 42 empresas de ese país, realizando ventas de manera inmediata y esperando concretar otras en el corto y mediano plazo. Las colocaciones del sector vienen mostrando un crecimiento de 816.8%, ya que en los primeros ocho meses del año alcanzaron US\$ 89,918.

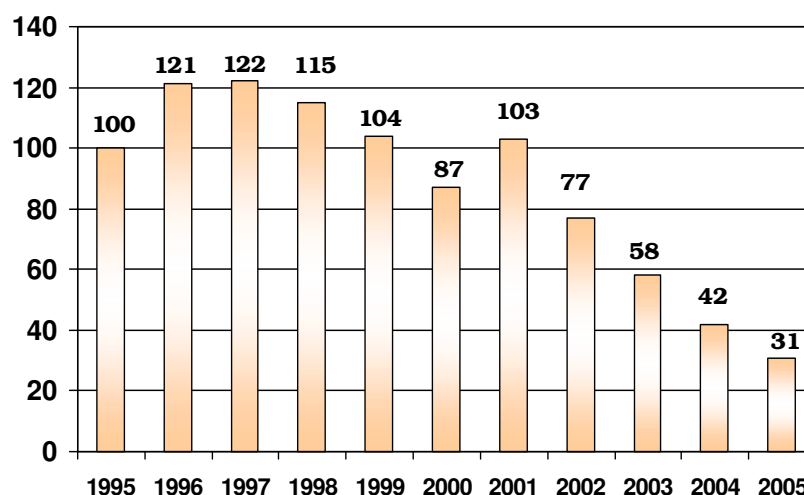
B. EL MERCADO LOCAL DEL CALZADO

1. La Oferta Local del Calzado.

Durante los noventa, el sector calzado fue uno de los más afectados por la competencia de productos extranjero. En efecto, un patrón recurrente en la década pasada fue el incremento del calzado importado y de contrabando.

Este fenómeno fue simultáneo a una sustantiva reducción de la producción doméstica de calzado, que representa en la actualidad cerca de un cuarto de la producción registrada en 1996 (ver grafico 4).

Gráfico 4
Volumen físico del mercado de zapatos
Base: 1995= 100



Fuente: Ministerio de la Producción.

En parte, ello se debe a que el sector de calzado tiene por lo general un bajo nivel de concentración de la producción, lo que dificulta su proceso de integración. Este bajo nivel de concentración es confirmado por el índice de Herfindal-Hirschman, estimado a partir de la encuesta INEI-Indecopi, que fuera realizada en 1999 al valor bruto de producción y ventas según el número de trabajadores.

Es por ello que la participación de los productos importados en el mercado interno aumentó en los últimos cuatro años, pasando de 20% en el año 2001 a cerca del 40% en el 2005.

De esta manera, la oferta externa compensó la menor producción local. Mas aún, si tenemos en cuenta el total de productos extranjeros (importaciones y contrabando), su participación dentro del consumo aparente se incrementó de 39% en el 2001 a 58% en el 2005 (ver cuadro 5).

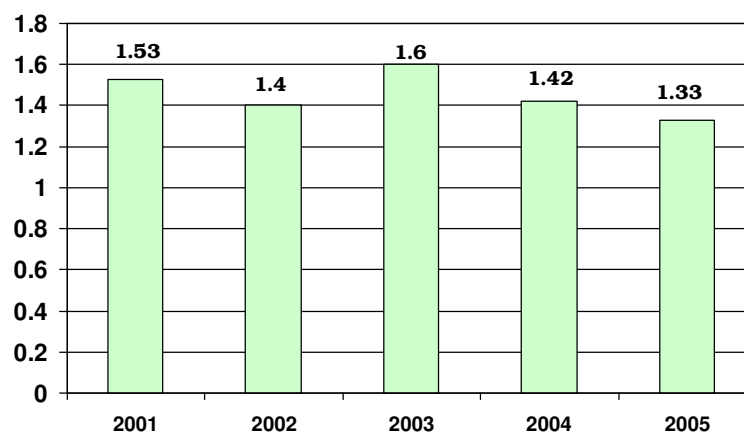
Cuadro 5
Distribución del Mercado de calzado en el Perú
(miles de pares de unidades de calzados)

Año	Producción (P)	Importación (M)	Mercado Interno (P+M)	Contrabando ©	Exportación (X)	Consumo Aparente (P+M+C-X)
2001	24,700	6,419	31,119	9,000	443	39,676
2002	21,000	7,392	28,392	9,000	582	36,810
2003	22,000	10,801	32,801	10,500	591	42,710
2004	18,000	11,103	29,103	10,500	473	39,130
2005	17,200	10,534	27,734	11,000	1,559	37,175

Fuente: INEI

De otro lado, el consumo per cápita de calzado en el Perú en los últimos 5 años se ha mantenido relativamente estable en alrededor de 1.4 promedio de pares de zapatos al año (ver gráfico 5).

Gráfico 5
Consumo per cápita de calzado
(pares de calzado por persona al año)



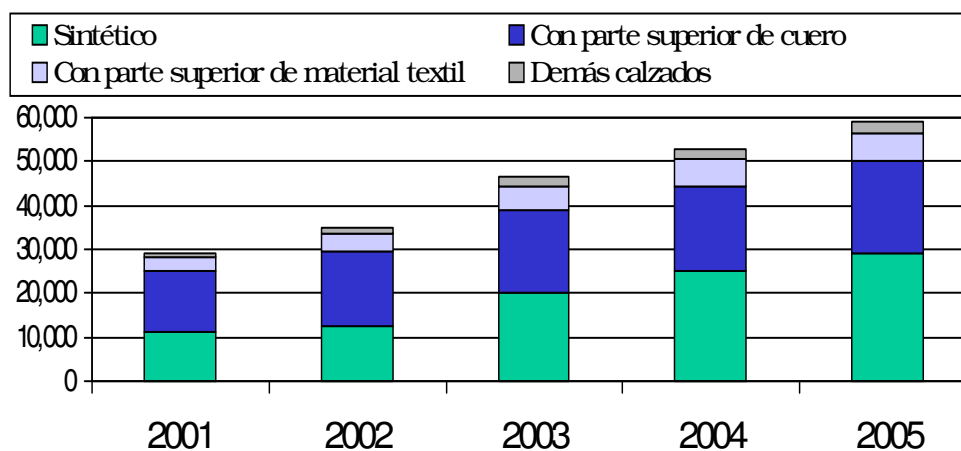
Fuente: Sociedad Nacional de Industrias

En el 2005, el consumo de calzado fue alrededor de 37 millones de pares de calzado. Este se concentró principalmente en confecciones de tipo textil o de lona (37%), los cuales son requeridos por los segmentos D y E debido a su bajo costo de producción. A este le siguen el consumo de calzado sintético (25%) adquirido por los segmentos B, C y D. Este último es el principal calzado que se importa de China, lo que redundará en su bajo costo. Finalmente, los calzados de cuero (20%) son adquiridos por el sector A y B.

2. Importaciones de calzado en aumento

En los últimos cinco años, las importaciones peruanas de calzado han mostrado un crecimiento sostenido manteniendo una tasa promedio anual de alrededor de 20% (ver gráfico 6).

Gráfico 6
Importaciones de calzado
(en miles de US\$ FOB)



Fuente: Aduanas

Justamente, la producción mundial de calzado ha estado ampliándose, provocando la caída recurrente de sus precios y ha permitido, a su vez que aumente la demanda por calzado extranjero.

Sin embargo, tal como se reseñó anteriormente, esta mayor demanda por productos extranjeros no solo se canalizó por la vía formal (importaciones), sino también por la informal (contrabando).

El Gobierno decidió aplicar en 1997 una política antidumping a la importación de calzado procedente de diversos países asiáticos, la que empezó a pagar sobretasas. La medida fue tomada para enfrentar el aumento sostenido de las importaciones de calzado y para evitar que estas afecten a la industria nacional.

En el año 2001, de acuerdo con las políticas de protección al sector cuero calzado, el Gobierno estableció el uso de sobretasas de forma permanente; en especial, para el calzado asiático procedente de China. Asimismo, en el año 2002, estas sobretasas se hicieron extensivas a las importaciones de calzado provenientes de Indonesia.

En forma paralela a estas medidas, el Gobierno estableció que todo par de calzado sintético a un precio menor de US\$ 3.14 estaba gravado con una sobretasa sobre la diferencia entre dicho valor de referencia y el valor de transacción.

Según las opiniones de algunos empresarios del sector, el precio referencial utilizado en las medidas antidumping no fue el adecuado para frenar las importaciones de calzado de los países asiáticos.

En la actualidad. Las importaciones de calzado de China ocupan el primer lugar, con una participación superior al 35% del total de esas adquisiciones.

C. EL MERCADO INTERNACIONAL DEL CALZADO

1. Exportaciones Peruanas al Mercado Internacional.

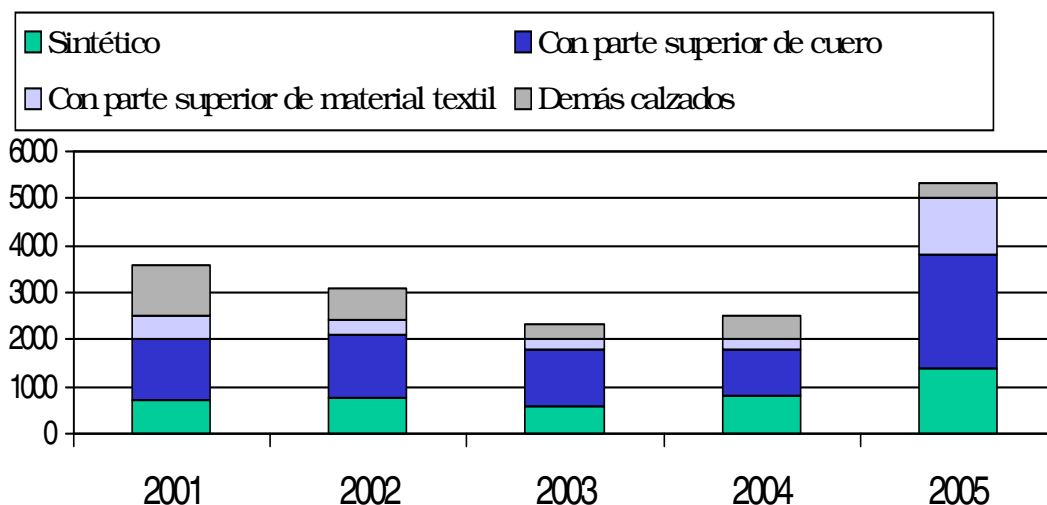
La industria de calzado se encuentra en desigualdad de condiciones para competir en el mercado internacional por los problemas estructurales ya descritos que le aquejan en los últimos años.

A inicios de la presente década, las exportaciones de calzado peruano han sido sostenidamente menores a las exportaciones de cueros y demás materias primas de la industria. Ello evidencia la poca capacidad de la industria nacional de calzado para competir en el mercado internacional y la facilidad de colocar materia prima en el mercado internacional sin mayor valor agregado.

Sin embargo, esta tendencia esta siendo revertida a partir del 2003, cuando la exportación empieza a crecer y llega a incrementarse en alrededor de 130%, en el 2004, la tasa mas alta registrada hasta la fecha.

Asimismo, este incremento de las exportaciones de calzado peruano es generalizado a casi todos los tipos de zapatos. No obstante, destaca ampliamente el calzado con parte superior de cuero y material textil que crecieron en más de 150% y 700%, respectivamente (ver gráfico 7).

Gráfico 7
Exportaciones de calzado
(en miles de US\$ FOB)



Fuente: Aduanas

Entre los principales destinos de las exportaciones peruanas de calzado destacan: Chile, Ecuador, Bolivia, EE.UU. y recientemente, Colombia. En este sentido, el volumen de exportación de calzado hacia Bolivia y Chile en los últimos años se ha mantenido invariable.

De otro lado, las exportaciones de calzado a Ecuador en los últimos tres años se incrementaron en un promedio cercano al 50%. De esta manera, Ecuador se ha consolidado como el principal destino de calzado por tercer año consecutivo.

Ahora bien, debe considerarse que las exportaciones peruanas de calzado no pagan arancel por entrar al mercado ecuatoriano y provienen de contratos de maquila. Así, para mantener el nivel de exportación de calzado al país del norte se espera que se puedan renovar los actuales contratos de maquila. En función de estos últimos se agrupan fabricas de calzado para atender esa determinada

demanda. Esta modalidad de contrato se implementó por primera vez en el 2004 para llevar a Ecuador calzado colegial.

De otro lado, las exportaciones a EE.UU. han estado condicionadas a la firma de un tratado que otorgue preferencias arancelarias. En este sentido, la demora en la renovación del Acuerdo Preferencial Andino (ATPA), por sus siglas en inglés) en el 2001, afectó seriamente a las exportaciones peruanas de calzado.

La renovación de este acuerdo a fines del 2002, cuando se convirtió en Acuerdo Preferencial Andino y de Erradicación de Drogas (ATPDEA, por sus siglas en inglés) no permitió una rápida recuperación del nivel de exportaciones por las difíciles competencias en el mercado estadounidense, específicamente por el calzado asiático. Hay que hacer presente que este acuerdo culminará inexorablemente el 31 de Diciembre del 2006; pero tiene como contrapartida, la aprobación por el Congreso del TLC suscrito con los Estados Unidos, aspecto que ha sido altamente politizado frente a las elecciones generales de la segunda vuelta que se realizaron el 4 de junio de 2006.

Ahora bien, el calzado chino paga una tasa arancelaria de 25% al ingresar al mercado de EE.UU. En cambio, el calzado peruano tiene una tasa arancelaria preferencial, lo que le permite competir favorablemente con los productos chinos.

Por ultimo, destaca las crecientes exportaciones de calzado peruano a Colombia en el último año, sobre todo considerando que ese país ha

sido un productor tradicional de zapatos. Las exportaciones de calzado peruano al mercado colombiano crecieron en 565% en el 2005, aunque se explica en buena cuenta por el calzado industrial.

2. Perspectivas del Mercado Internacional.

Actualmente, la producción mundial de calzado está concentrándose en países del sudeste asiático, básicamente, en China, Indonesia y Tailandia. China posee cerca del 55% de participación de la producción mundial de calzado y solo en 1999 produjo alrededor de 5,930 millones de pares de zapatos, de los cuales, más del 57% (3,426 millones de pares) fueron destinados al mercado internacional.

En este sentido, China al igual que en el rubro textil viene consolidándose como el principal productor mundial de calzado, ratificando su competitividad en actividades intensivas en mano de obra. Se estima que la producción china destinada a la exportación podría estar bordeando los 6,000 millones de pares de calzado anuales. Además, se espera que China mejore la calidad de sus productos en los siguientes años, por lo que ampliaría su gama de zapatos y podría entrar a competir con los fabricantes europeos.

Entre los principales consumidores de calzado a nivel mundial destacan EE.UU. y la Unión Europea, que en conjunto representan cerca del 50% del consumo mundial de calzado.

Así, la competencia con los productores de calzado asiático se incrementaría en los años siguientes, tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

D. EL CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL MERCADO INTERNACIONAL DEL CALZADO (CITECCAL)

Teniendo en consideración el análisis del sector calzado anteriormente mencionado, cabe expresar que a nivel oficial existe un organismo del Estado que procura el desarrollo del citado sector. Se trata del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL).

Para este efecto, con fecha 22 de julio de 1998 se publicó en el diario oficial El Peruano la Resolución Suprema 063-98-ITINCI de creación del CITECCAL, en principio como centro de apoyo a la innovación empresarial, en el sector del cuero y calzado.

El 2 de Noviembre de 1998, se inauguró el CITECCAL cuya función es la de promover la innovación en la cadena del cuero y calzado, brindar servicios especializados de investigación en laboratorios, realizar ensayos de control de calidad y certificación, así como capacitar formadores y consultores para difusión de conocimientos.

Actualmente el CITECCAL está considerado dentro de la estructura orgánica del Ministerio de la Producción (PRODUCE) en su calidad de organismo creado como soporte técnico del sector cuero y calzado de nuestro país, estando afiliado a la Unión Internacional de Técnicos de Calzado (UITIC).

De otro lado hay que señalar que el CITECCAL posee un importante aliado tecnológico. Se trata del Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas de España (INESCOP) entidad que tiene más de 30 años de

existencia y un reconocido prestigio a nivel internacional como centro de innovación y tecnología del sector cuero y calzado, el cual cuenta con una planta de más de 100 profesionales expertos en química, física, informática, procesos de fabricación, electrónica, telecomunicaciones, robótica, moda, diseño, etc., todo lo cual le ha valido para presidir la UITIC desde hace varios años, en la que participan 28 países del mundo. Esta alianza con INESCOP permite al CITECCAL en el Perú, brindar servicios con el equipamiento más moderno, optimizando los procesos de control de calidad, diseño y tendencias de moda, capacitación e investigación y desarrollo de nuevas tecnologías en maquinarias y equipos.

Es necesario precisar que el CITECCAL cuenta con alianzas estratégicas con PROMPEX, PROMPYME, los gremios APEMEFAC (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Fabricantes de Calzado) y con la Corporación de Cuero Calzado y Afines de la Sociedad Nacional de Industrias para garantizar una mayor cobertura e impacto y promover la descentralización de los servicios.

Bajo este contexto, se puede inferir que el CITECCAL tiene como objetivo fundamental favorecer la competitividad de las empresas, impulsando su innovación asegurando diseño y calidad facilitándoles la prevención de múltiples problemas que cada día se plantean en la elaboración de esos productos tan variables y complejos como son el calzado y sus componentes. En este contexto, el CITECCAL ejerce una labor fundamental en la asesoría y orientación científica y tecnológica

a las empresas de calzado, entre los que se puede mencionar los siguientes:

1. Diseño y Patronaje.

CITECCAL realiza una labor de investigación de los planteamientos de vanguardia socio culturales y estéticos, sintetizando los aspectos determinantes de los gustos de la sociedad, que dan lugar a las tendencias de moda, con el fin de facilitar la preparación de las colecciones de calzado en la industria peruana.

2. Diseño de Suelas.

CITECCAL cuenta con una adecuada infraestructura, entre ellas, con el Taller de Diseño, en el cual a través de la aplicación de la investigación y la tecnología, realiza las más diversas formas y estilos de las suelas, así como la elaboración de dimos y quebrantes de suelas, plantillas y perfiles de hormas.

3. Diseño por Computadora.

CITECCAL dedica especial atención a los aspectos tecnológicos relacionados con el desarrollo de productos, desde el diseño del modelo hasta el empaque.

El uso de tecnologías avanzadas en esta área como diseño y patronaje por computadora es de especial interés para los fabricantes de calzado y modelistas.

4. Modelaje.

Realiza los patrones de cada modelo de calzado, de acuerdo a los materiales que se proyecta utilizar en la fabricación. Mediante este

servicio, se minimiza la aparición de defectos durante el proceso productivo, se reducen los desperdicios de material y se eliminan operaciones innecesarias que son generadas por los reprocesos; también se desarrolla patrones de billeteras, monederos, guantes de vestir y seguridad.

5. Sistema de Patronaje.

CITECCAL cuenta con un Sistema de Patronaje Elemental del Cuero y Calzado (SIPECCAL), que es un programa de computador, específico para el seriado y corte de patrones de calzado. El sistema parte de las piezas originales del patrón y realiza su escala de forma automática, conforme se explica a continuación:

6. Seriado.

El sistema SIPECCAL, permite la entrada de los patrones por intermedio de un scanner a la computadora en la cual son detectados en forma automática todos los contornos del modelo, tanto exteriores como interiores.

Durante el proceso del seriado de las piezas, pueden hacerse diversas modificaciones en las dimensiones según indicaciones del usuario, generándose de esta manera la serie de forma automática. El sistema permite trabajar con diversas medidas como: punto francés, americano, inglés, métrico decimal y otras que las empresas requieran.

7. Corte.

El sistema también dispone de un pantógrafo electrónico conectado a la computadora, el cual genera el corte exacto de todas las piezas del seriado. Esto permite a las empresas, reducir el tiempo dedicado en el proceso de cortado de las piezas (tijeras, cuchillas, etc.), le permite tener uniformidad de las medidas talla a talla y la producción obtiene una base para la estandarización.

Como se puede apreciar, CITECCAL es un organismo de suma ayuda tecnológica para las empresas fabricantes de cuero y de calzado; en tal sentido, en el actual contexto de la globalización tecnológica ha redefinido su misión, visión y política de calidad, en la forma que se indica a continuación:

8. Misión de CITECCAL.

“Contribuir al desarrollo tecnológico y de los recursos humanos de las empresas del sector con la finalidad de que éstas mejoren su competitividad y productividad”.

El CITECCAL brinda servicios de control de calidad a la cadena productiva del Cuero, Calzado e Industrias Conexas. Su objetivo es servir de soporte técnico a la industria nacional del sector, para la obtención de productos que cumplan con las exigencias del mercado nacional e internacional.

Para ello el Laboratorio de CITECCAL cuenta con personal de elevada competencia técnica, capacidad instalada, metodología analítica, tecnología apropiada y relaciones nacionales e internacionales, con

este sector de nuestro país y con centros de investigación de otras partes del mundo.

Su compromiso es brindar servicios de calidad al sector Cuero, Calzado e Industrias Conexas y así contribuir al desarrollo del país.

9. Visión de CITECCAL.

“Empresas peruanas de cuero y calzado compiten en el mercado global con el apoyo del mejor Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado y Conexas en la Región Andina”.

En adición a esta visión, se considera que el CITECCAL será el principal aliado del sector productivo del Cuero, Calzado y Derivados, brindando:

- Servicios especializados de control de calidad a los eslabones de la cadena productiva, de manera que los fabricantes de calzado alcancen una mayor competitividad empresarial.
- Servicios analíticos ambientales.
- Servicios de capacitación a la cadena productiva del cuero, calzado e industrias conexas.

El Laboratorio de CITECCAL impulsa investigaciones científicas en los campos del desarrollo de nuevos procesos y productos, aplicación de nuevas tecnologías, protección del medio ambiente, seguridad e higiene ocupacional y diagnósticos situacionales del sector. El Laboratorio de CITECCAL acompañará al proceso de normalización del sector, aportando elementos técnicos en la elaboración de normas acordes a la realidad nacional.

10. Política de Calidad.

El laboratorio brinda servicios de ensayos en el sector Cuero, Calzado e Industrias Conexas, en el marco de un sistema de gestión que cumple los requisitos de la Norma NTP ISO/IEC 17025:2001.

Los servicios de CITECCAL se caracterizan por ser confiables, predecibles y oportunos, y están orientados hacia la satisfacción del cliente (empresas de calzado), sustentado en personal competente técnica y operativamente bajo principios de confidencialidad e imparcialidad.

El mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión es un permanente compromiso de CITECCAL y de todo el personal del laboratorio, quienes realizan sus actividades conforme a los procedimientos del sistema.

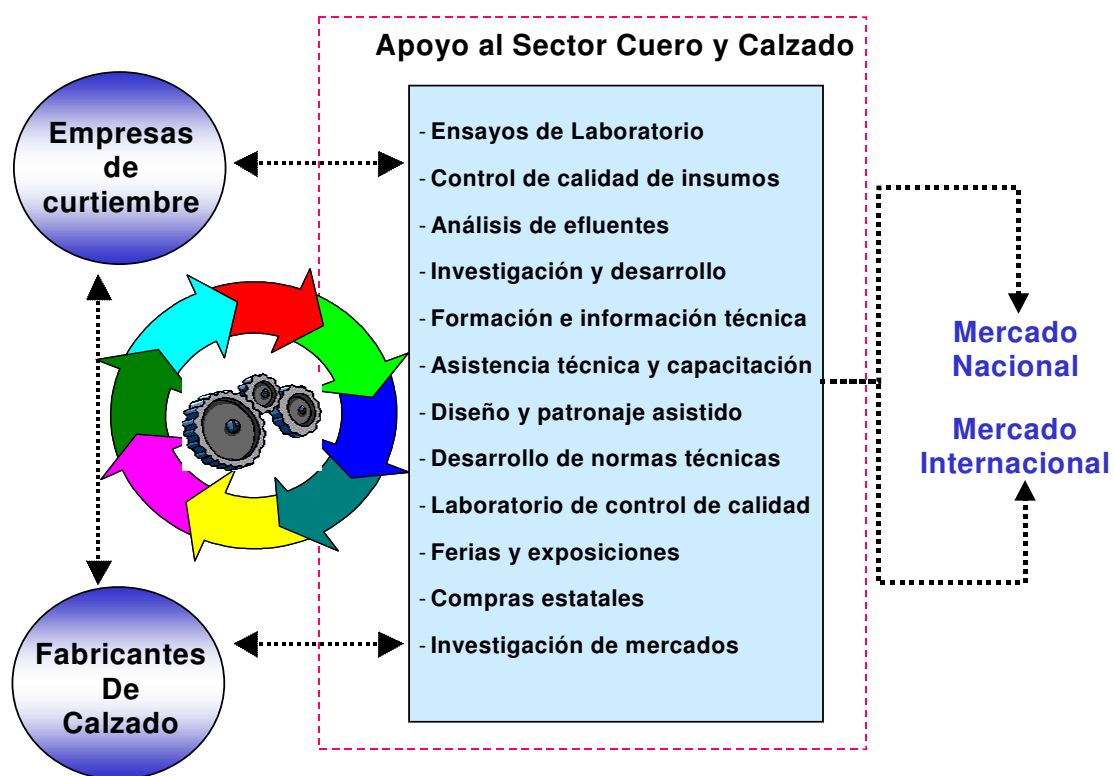
Bajo este contexto, se puede afirmar que la creación del CITECCAL se ha concebido como un instrumento de apoyo a la innovación empresarial en un sector de capital importancia para el desarrollo social y económico del país, como lo es el sector del cuero y calzado, que son fuente originaria de empleo considerado como de mano de obra intensiva, dando lugar a una gran generación de puestos de trabajo.

Hasta antes de la creación del CITECCAL, no existían mayormente entidades de apoyo a favor del sector calzado, solamente existían en forma aislada algunas organizaciones de apoyo auxiliar mas no técnico; de allí, la importancia de este Centro de Innovación cuya

labor se complementa con las actividades de la pequeña y micro empresa en un sentido cooperativo recíproco, lo que enriquece la cadena de valor a través de un eficiente campo de acción, el cual se representa en el siguiente gráfico (ver gráfico 8):

Gráfico 8

CAMPO DE ACCION DE CITECCAL



Este campo de acción es esencial, en especial para el apoyo a las micro y pequeñas empresas que actualmente existen en el sector calzado, las que en la actualidad vienen incursionando en el ámbito

de la exportación, para lo cual, CITECCAL sirve como soporte técnico adecuado

Es pertinente señalar que para efectos del apoyo de CITECCAL a las empresas de calzado, el centro cuenta con diversos instrumentos tecnológicos para:

11. Ensayos Físicos.

- Abrasímetro giratorio: para evaluar el desgaste de las firmes de suela, caucho, PVC, poliuretano, etc.
- Flexómetro de Firmes: para evaluar la resistencia a la flexión en materiales como caucho, caucho termoplástico, PVC, Poliuretano, etc.
- Durómetro: instrumento que permite determinar la dureza de los materiales empleados para la firme.
- Densímetro: Este instrumento permite determinar la densidad, peso específico, variación de volumen después de estar en contacto con gasolina, aceite, sangre, leche, isooctano, álcalis, ácidos, etc en materiales para la firme.
- Dinamómetro: Instrumento de múltiples aplicaciones que permite evaluar la resistencia a la tracción, elongación, módulo, resistencia al desgarro, despegue en diversos materiales como cuero, textiles, caucho, PVC, hilos, calzado, etc.
- Flexómetro: Instrumento que permite evaluar materiales como cuero, textiles, textiles con recubrimiento, el acabado, es decir si se produce resquebrajamientos, perforaciones, etc.

- Abrasímetro Martindale: Sirve para evaluar la abrasión en materiales que se emplean para forro y plantillas de calzado, como las badanas o textiles en general, etc.
- Permeabilímetro de vapor de agua: mediante el cual podemos evaluar la capacidad que tiene el cuero o cualquier otro material empleado en la fabricación del calzado para eliminar la humedad absorbida durante el uso del artículo.
- Permeabilímetro de suela: Instrumento que sirve para determinar el momento en que se produce el paso del agua a través de la suela y la cantidad que es capaz de pasar en determinado tiempo.
- Permeabilímetro de cuero: Mediante el cual se determina el paso del agua a través del cuero y la cantidad que es capaz de dejar pasar en determinado tiempo.
- Elastómetro: Instrumento que permite ver la distensión del cuero cuando pasa de la forma plana a la espacial.
- Estufas de envejecimiento térmico: Las cuales tienen recirculación forzada de aire y permiten el envejecimiento mediante el calor de los materiales que se desean investigar y su comportamiento ante este efecto.
- Instrumento para medir la resistencia al Impacto: mediante el cual se puede medir la resistencia que opone un artículo a deformarse por el impacto.

- Instrumento para la determinación de la resistencia eléctrica: Como su nombre lo indica sirve para medir la resistencia al paso de la electricidad.
- Máquina de medición de superficies irregulares: instrumento que sirve para medir los cueros en pies cuadrados.

12. Para Ensayos de Solideces.

- Frotómetro: Instrumento mediante el cual podemos evaluar la solidez del acabado y el manchado que puede producirse al estar en rozamiento con otro material.
- Lámpara de amarillamiento: la cual permite evaluar la solidez a la luz de las tinturas, especialmente en los materiales blancos o claros.
- Accesorio para solidez al planchado: permite evaluar el cuero después del planchado a diferentes temperaturas.
- Accesorio para solidez al roce con caucho. Se evalúa la solidez del acabado después del roce con caucho.
- Accesorio para realizar solidez al sudor y al lavado.

13. Ensayos Químicos.

CITECCAL está en capacidad de realizar múltiples ensayos químicos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes sean estos de cuero (% de Cromo, % grasas, Humedad, Acidez, sustancias inorgánicas, orgánicas y totales lavables, cenizas, etc), caucho, poliméricos, adhesivos (humedad, contenido de sólidos, etc) análisis de efluentes de curtiembres.

E. LA EMPRESA TOBBEX INTERNATIONAL S.A.

1. Reseña Histórica.

TOBBEX INTERNATIONAL S.A., es una empresa de fabricación de calzado que inicia sus operaciones el 15 de Agosto de 1994.

El centro de operaciones de TOBBEX se encuentra ubicado desde su fundación en el balneario de Chorrillos en el departamento de Lima. Desde sus primeros años se especializó en la fabricación de calzado vulcanizado con plantas de caucho y capelladas de cuero.

Actualmente fabrica y comercializa calzado para toda la familia en variadas líneas, tales como: Tennis, Canvas, Athletic, Casual, sandalias, Slippers y Vestir; y usa como insumos diversos materiales tales como cuero, textil o sintético.

Cuero



Plantillas Textiles



Cuero Sintético



TOBBEX INTERATIONAL S.A., comercializa sus productos con las marcas SKATEBOY y TOBBEX. Además importantes marcas internacionales le han concedido licencias para la fabricación y

comercialización de calzado, tales como POOH (licenciada por DISNEY), RUGRATS (licenciada por NICKELODEON) y POKEMON (licenciada por NINTENDO). TOBBEX ha logrado ubicar todas las marcas que comercializa en la preferencia del público de los segmentos A y B del Perú y de los países al cual exporta.

2. Organización y Administración.

a. Estructura orgánica

La estructura orgánica actual de TOBBEX INTERNATIONAL S.A., es la siguiente:

Órgano de dirección y decisión

- Gerencia General

Órgano de Asesoría y Apoyo

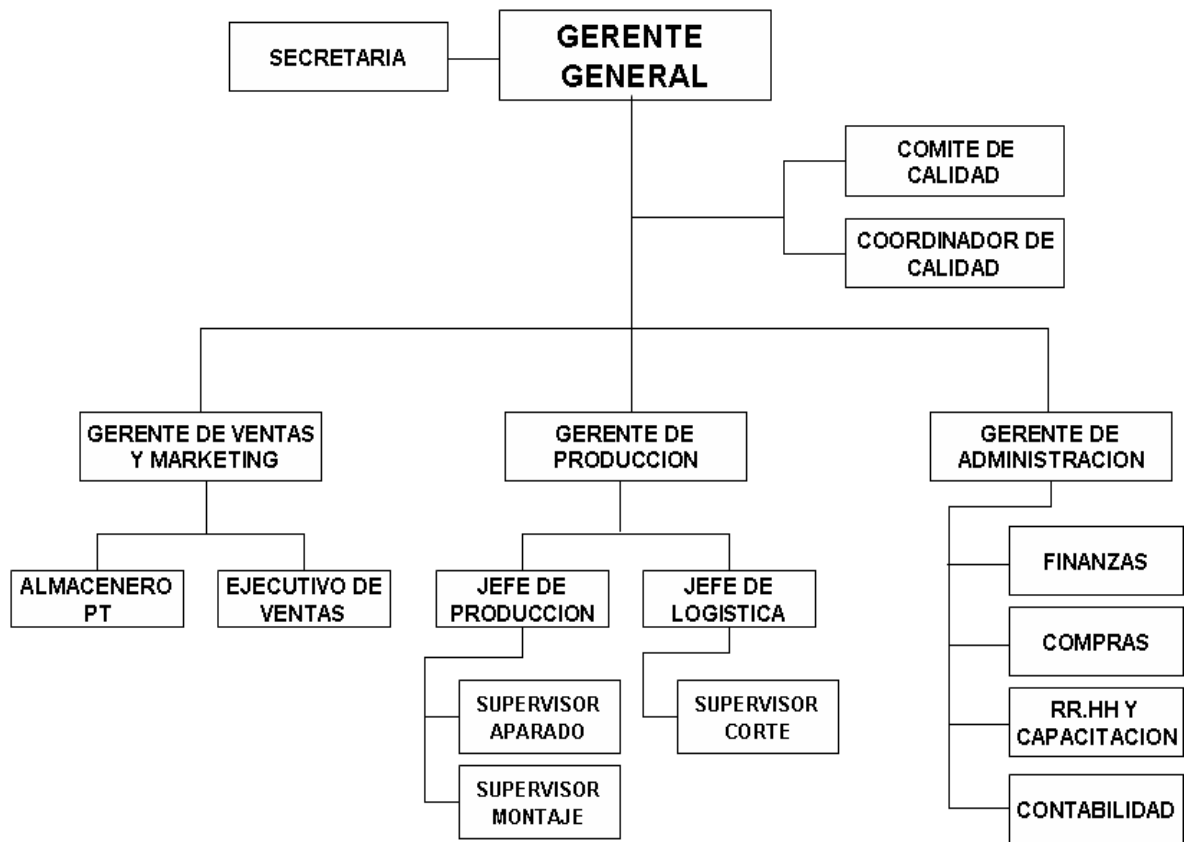
- Comité de Calidad
- Coordinador de Calidad

Órganos de Ejecución

- Gerencia de Ventas y Marketing
- Gerencia de Producción
- Gerencia de Administración

b. Organigrama (ver gráfico 9)

Gráfico 9



3. Funciones y responsabilidades (organismos principales)

a. Gerente General

El Gerente General de TOBBEX INTERNATIONAL S.A., asume la responsabilidad de la dirección y control de todas las actividades de la empresa de acuerdo a los Estatutos y a los dispositivos legales

vigentes. Tiene amplias facultades para la toma de decisiones, así como para el establecimiento de la política comercial de la empresa.

El Gerente General dentro de sus funciones puede acordar contratos de compra venta, permuta, cesiones de créditos, locaciones de obra, servicios, depósitos, seguros, préstamos, contratos de bolsas, operaciones bancarias de cualquier género, alquiler de cajas de seguridad, apertura y cierre de cuentas corrientes, girar fondos y sobregiros bancarios, contratación de créditos, celebración de toda clase de contratos civiles y mercantiles, adquirir, gravar y vender toda clase de bienes muebles o inmuebles sin reservas de ninguna clase, otorgar poderes generales y especiales con arreglo al Código Civil del Perú.

El Gerente General establece las estrategias generales para lograr los objetivos de la empresa, determinados por el Directorio.

Por la naturaleza de sus funciones, es responsabilidad del Gerente General realizar lo siguiente:

- El logro de los objetivos de la empresa.
- La fijación de metas para el desarrollo.
- La revisión del presupuesto de ingresos, en coordinación con el Directorio.
- La comunicación interna y la coordinación de las actividades de la empresa.
- El control de los resultados.

- La administración de los recursos financieros, físicos y humanos.
- La propuesta de políticas de trabajo y ventas de la empresa.
- El planeamiento y desarrollo de la empresa.
- La supervisión del trabajo del personal de la empresa.

Adicionalmente, el Gerente General es particularmente responsable por:

- La existencia, regularidad y veracidad de los libros y demás documentación contable-financiera que ordena la Ley.
- La veracidad de las informaciones que proporcione al sistema financiero y autoridades del sector producción.
- La existencia física de los bienes consignados en los inventarios de la empresa.
- El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la empresa.
- La conservación y buen uso de los fondos y recursos económicos de la empresa, tanto en caja o en bancos y otras instituciones financieras.
- El empleo de los recursos en negocios ajenos a los fines de la empresa.
- El cumplimiento de la Ley, el Estatuto y las normas legales vigentes.

b. Gerente de Márketing y Ventas.

- Evaluar y aprobar los pedidos de los clientes sobre la base de las políticas de venta establecidas.
- Mantener actualizada la información referente a los clientes, coordinando con la gerencia de administración las variaciones que hubieran.
- Controlar el programa de cobranzas, poniendo especial cuidado en lo que respecta a cobranzas morosas y refinanciación, tomando medidas que sean pertinentes para dar solución a tales situaciones.
- Supervisar la labor de los ejecutivos de venta, el cumplimiento de las metas señaladas en el plan de acción del área de Márketing y ventas.
- Programar las actividades del área con el fin de lograr los objetivos del área, lo cual conlleva a lograr los objetivos generales de la empresa.
- Recopilar del mercado todo tipo de información referido a los productos de la empresa, a fin de elaborar propuestas para la gerencia de producción o la Gerencia General que mejoren las ventas.
- Coordinar con el Jefe de Producción la atención de órdenes de fabricación y las fechas de embarque.
- Supervisar que se emitan correctamente los documentos correspondientes al proceso de ventas.

- Realizar las actividades de exportación y las coordinaciones respectivas con el agente de aduanas.
- Realizar periódicamente análisis de la situación de las ventas, cobranzas, quejas de clientes, elaborando propuestas que mejoren la calidad del proceso de ventas, cobranza y servicio al cliente.
- Evaluar, aprobar, implantar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones correspondientes al área.
- Mantener informada a la Gerencia General sobre el proceso de ventas, cobranzas y servicio al cliente.

c. Gerente de Producción.

- Planificar el proceso productivo de fabricación de calzado de acuerdo a la capacidad de la planta y a la demanda, que sirve como base para proceder según lo establecido en el procedimiento.
- Es responsable del proceso de producción de la empresa.
- Efectuar estudios sobre procesos productivos y mejoramiento de la calidad del producto.
- Velar porque la producción se realice de acuerdo a las prioridades establecidas por la gerencia general.
- Realizar en coordinación con el Jefe de Producción, la programación de las fechas de embarque y/o anulación que figuran en las órdenes de fabricación.

- Velar porque exista un correcto balance de equipos, personal y la existencia de recursos para la producción prevista.
- Verificar que se de cumplimiento a los procedimientos e instrucciones del área establecidos en el plan de calidad.
- Controlar que estén funcionando los puntos de control de calidad establecidos y se respeten los procedimientos e instrucciones elaborados para su área y respectivas secciones.
- Supervisar los ingresos de productos al Almacén de productos terminados.
- Realizar el planeamiento de la producción, supervisando el cumplimiento a los procedimientos establecidos y los horarios fijados.
- Coordinar con la Gerencia de Administración en los casos en los que se requiera una contratación de personal, con la finalidad de cumplir con las metas trazadas.
- Supervisar el trabajo realizado tanto por el Jefe de Producción, como de los supervisores y trabajadores de las reparticiones a su cargo.
- Aprobar con anticipación los requerimientos de materiales del área de Logística, que son necesarios para dar cumplimiento a lo programado para la producción.
- Garantizar las condiciones de seguridad industrial necesarias, y controlar que éstas sean acatadas por los trabajadores.

- Evaluar los informes presentados por el Jefe de Producción, efectuando los cambios e innovaciones que sean pertinentes.
- Realiza el análisis de productividad y en coordinación con el Coordinador de Calidad, determinar los productos no conformes tomando las medidas correctivas que sean pertinentes.
- Establece y busca mejorar continuamente los índices de productividad así como disminuir el índice de productos no conformes.
- Lleva el control de la evaluación permanente del rendimiento del personal y se preocupa por su capacitación y entrenamiento en sus respectivas labores de trabajo.
- Promueve la introducción de métodos que permitan obtener tanto mejores niveles productivos como lograr estándares de calidad y simultáneamente en tanto sea posible, disminuir los costos de producción.
- Evalúa y presenta propuestas tendientes a reducir el ciclo de producción.
- Solicita el requerimiento de los troqueles y/o matrices que necesita para agilizar su producción, solicitando los patrones necesarios para fabricar tales troqueles.
- Prevé que exista la disponibilidad de hormas que considera necesario para cumplir con las cantidades pactadas en el tiempo acordado.

- Controla que se efectúe el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la empresa.
- Hace el control y seguimiento de los resultados de las corridas de prueba, determinando los ajustes que sean necesarios introducir al nuevo modelo.

d. Gerente de Administración.

Funciones en el Área de Finanzas:

- Coordinar la integración de los planes de ingresos y gastos, centralizando el resultado de las actividades de compras, ventas, distribución, financiación e inversiones de capital, estableciendo los procedimientos básicos para su elaboración, presentación y control..
- Coordina y ejecuta la planificación del presupuesto, considerando las necesidades de cada área.
- Coordina la elaboración de instrucciones adecuadas que faciliten la información necesaria para tratar impuestos, cumplimiento de normas legales y contenciosos judiciales, a fin de garantizar, resolver o tratar adecuadamente estos problemas cuando se presenten.
- Mantener informada a la Gerencia General sobre el resultado de las actividades económicas y financieras de la empresa.
- Evalúa y aprueba las políticas o disposiciones contables internas que aseguren la aplicación de principios contables sólidos y adecuados.

- Mantiene información actualizada de todos los asuntos legales y fiscales relacionados con la empresa.
- Realiza el pago a proveedores locales en base a la información de conformidad de los usuarios responsables de las diferentes áreas.
- Realiza diariamente las liquidaciones de caja.
- Asegura que todos los ingresos sean procesados correctamente.
- Controla permanentemente el fondo en efectivo (caja chica) para efectuar los pagos menores o cubrir eventualidades y realizar los reembolsos respectivos.
- Realiza el seguimiento de las cuentas por pagar.
- Controlar que todas las facturas procesadas para su pago correspondan a obligaciones por productos, equipos, servicios u otros recibidos por la empresa y comprueba que el precio a pagar sea el pactado.

Funciones en el Área de Compras:

- Es responsable del proceso de importaciones, en lo que respecta a documentación y pagos respectivos.
- Mantiene actualizada y ordenada la documentación de las compras. Proceso que coordinará frecuentemente con los usuarios responsables de las diferentes áreas.

Funciones en el área de Recursos Humanos y Capacitación:

- Es responsable de la correcta administración de recursos humanos mediante la coordinación, dirección y control de las actividades de reclutamiento, desarrollo y evaluación constante del personal, teniendo en cuenta las políticas aprobadas por el Gerente General, en coordinación con los Jefes de Área.
- Establece la política de personal, previamente aprobada por el Gerente General, velando por la mejor relación entre la empresa y el trabajador.
- Solicita los datos y documentos correspondientes del nuevo personal al responsable que solicitó dicho personal, con quien hizo las coordinaciones previas respectivas.
- Verifica que se haya llevado a cabo la evaluación del personal antes de incluirlo en la relación de trabajadores fijos de la empresa.
- Mantiene informados a los jefes de las diferentes áreas sobre la programación de cursos de capacitación (por medio del Periódico Mural) relacionados con actividades propias de la empresa y hace el seguimiento al programa de capacitación de la empresa.

Funciones en el área de Contabilidad

- Coordina, evalúa y controla al personal de apoyo: Contador y Asistente de Contabilidad, a fin de llevar un adecuado control del movimiento de activos y pasivos y vela por la planificación y ejecución del presupuesto.

- Elabora en coordinación con la Gerencia General, el plan financiero y los presupuestos de la empresa, así como las previsiones de caja.
- Realiza la programación de actividades y distribución de responsabilidades con el fin de cumplir con el procedimiento y calendario para la presentación de los estados financieros.
- Informa en forma precisa y puntual sobre las desviaciones respecto al presupuesto de la empresa, con el nivel de detalle suficiente que permita su evaluación.
- Establece y supervisa los procedimientos para el control de ingresos y cuentas por cobrar, así como de las cuentas por pagar de las empresas.
- Ejecuta los procedimientos relativos a la elaboración de la planilla.
- Establece mecanismos apropiados de control que aseguren el manejo y custodia de efectivo, así como de la disponibilidad y control de la caja chica.
- Verifica los compromisos financieros asegurando el cumplimiento estricto de los mismos.
- Controla el pago de impuestos, tributos y aportes a instituciones oficiales.
- Coordina con Logística los recursos requeridos para el desempeño de sus funciones.

- Suministra información sobre la disponibilidad de las diferentes cuentas bancarias y de caja.
- Supervisa y controla que todas las cobranzas se identifiquen adecuadamente y las cantidades recibidas sean depositadas con prontitud.
- Establece los procedimientos relacionados con el control de inventarios desde el punto de vista contable.
- Elabora el informe mensual del estado financiero de la empresa y presentarlo a la Gerencia General.

4. Formulación del Planeamiento Estratégico en la empresa.

En los comienzos de la actividad empresarial de, TOBBEX INTERNATIONAL el planeamiento de la producción era visionada en función a objetivos concretos y a cálculos básicos de los elementos influyentes del mercado. Por la naturaleza y características de una empresa que recién empezaba a funcionar, no se llegaban a formular planes estratégicos, fundamentalmente porque los conceptos que se utilizaban se relacionaban con los principios básicos de la administración establecidos por Frederick Taylor, quien a inicios del siglo XX llevó a cabo la primera medida práctica del tiempo de ejecución de un trabajo, que sirvió de modelo básico para la posterior escala de cálculo sobre tiempos y movimientos que empleaban la mayoría de organizaciones para obtener mejores niveles de eficacia empresarial.

Así, en la mayoría de las empresas las decisiones de mercadeo se tomaban dentro de la estructura jerárquica, es decir, el dueño o gerente visionaba lo que era más favorable y adoptaba la decisión en función a su propia concepción estratégica; esta era al inicio la forma de visión de TOBBEX INTERNATIONAL en una época en que este término aún no se acuñaba por completo; por tanto, haciendo una recopilación histórica del proceso evolutivo de la empresa, su primera visión fue la siguiente:

“Que nuestros productos y servicios lleguen en forma adecuada y oportuna a los consumidores, satisfaciendo permanentemente la demanda existente”

Una visión simple, pero con gran contenido productivo, porque desde ya se determinaba la importancia de la relación con el cliente y la necesidad de brindar un producto que satisfaga la demanda existente permitiendo el intercambio de estos bienes y servicios en un escenario de mercado que a partir del año 1990 se fue volviendo mucho más competitivo, en función a nuevas teorías y conceptos de la estrategia de mercado dentro del proceso de planificación empresarial.

Naturalmente que la empresa entiende que el consumidor o cliente, es el punto vital para su desarrollo ya que sin él, la empresa no tendría razón de ser. Por tanto, dentro de la organización existe preocupación por conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, y por tanto se esmera en encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; sobre todo,

en esta época de mercados cambiantes, en donde el mercadeo y los planes financieros son un asunto vital para la supervivencia y prosperidad.

Por ello es que durante los últimos 10 años, la empresa ha implantado como principio, prestar el mejor servicio al cliente, lo que surge a partir de una nueva concepción y visión empresarial mediante su interrelación con el mismo cliente.

Es pertinente señalar que anteriormente, cuando se hacía un estudio de mercado, no se fijaba ningún horizonte en relación al tiempo, ello, porque los indicadores económicos y la capacidad de consumo de la población no eran tan críticos como lo son hoy; sin embargo, luego del boom de la globalización en los noventa, se ha tenido que adoptar esquemas de planificación financiera y estratégica de mercado, establecidos por lo general para un horizonte de hasta cinco años. Estos planes financieros de corto y mediano plazo incluyen campañas de comunicación, optimización de los canales de distribución, nuevas políticas de precios, cuidado de la calidad del producto y los procesos de interrelación internos y externos.

Así, la visión y misión de TOBBEX INTERNATIONAL S.A., varió hasta configurarse en las que se indican a continuación:

Visión

“Alcanzar en el año 2010, el liderazgo en la producción y comercialización de calzado en el Perú”

Misión.

“Producir y comercializar calzado de óptima calidad, tanto para el mercado local como para la exportación, satisfaciendo las necesidades reales de los consumidores. Asimismo, generar procesos continuos de cambios para mantener unidades productivas modernas, eficientes, rentables y competitivas, contribuyendo al desarrollo del país”.

Como se aprecia, tanto la visión y la misión de la empresa involucran la dirección estratégica ó táctica desarrollada e implementada por la fuerza de ventas, sustentada en medios de producción que interactúan de manera bidimensional y se orientan a prestar el mejor servicio al cliente. Para ello, las correspondientes áreas de gestión comercial y las encargadas del proceso productivo llevan adelante las estrategias diseñadas para ofertar calzado de óptima calidad.

Como todo proceso hacia el éxito empresarial evoluciona sostenida y sustentadamente, el hecho de encontrarnos hoy en día en un mercado sumamente competitivo obliga a la empresa a ser cada vez más innovadora; en tal sentido, TOBBEX INTERNATIONAL S.A., ha pasado de brindar las formas tradicionales del servicio al cliente, que comprendían esfuerzos limitados de colocación y segmentación, hacia métodos más científicos con estrategias comerciales dinámicas; para tal efecto establecieron los siguientes principios básicos:

a. Orientación al Mercado.

Porque los clientes y el mercado son la fuerza que guía todo lo que hace TOBBEX. Bajo este contexto, la empresa busca satisfacer sus

necesidades y sensibilizarlos permanentemente sobre sus productos. Le entregan productos y servicios de calidad, según lo desean y se orientan hacia una excelente relación con sus grupos de interés (trabajadores, clientes, proveedores, etc.).

b.- Compromiso con la Calidad.

TOBBEX se considera una organización que cree que el éxito se alcanza con trabajo, y responsabilidad, valora la tarea bien hecha y destaca el compromiso para mejorar constantemente la calidad y el valor de los bienes y servicios que produce. Busca satisfacer e incluso superar las expectativas de los mercados y consumidores.

c.-Trabajo con Eficiencia.

TOBBEX opera con puntualidad, disciplina y orden, mejorando continuamente la eficacia y la eficiencia, eliminando errores, reprocesos y pérdidas de tiempo. En la empresa se piensa y actúa en función a lo que desea el cliente.

d.-Compromiso con el País.

El trabajo de la empresa se orienta a impulsar el desarrollo del país, tomando en consideración que las actividades productivas son las primeras generadoras de puestos de trabajo.

e.- Desarrollo del Recurso Humano.

TOBBEX promueve un ambiente de trabajo estable, dinámico y productivo. Reconoce logros y estimula la participación y el trabajo en

equipo. Además, fomenta la capacitación y el desarrollo del recurso humano y alienta a la gente a desarrollar sus competencias e involucrarse con la empresa.

f.- Compromiso con la Comunidad y la Ética.

TOBBEX trabaja por la salud, la naturaleza y el medio ambiente, para lo cual mantiene un elevado estándar de integridad y conducta ética y un buen comportamiento en la comunidad chorrillana donde opera. TOBBEX constituye un activo de la comunidad.

5. Línea de Productos.

Otro de los aspectos importantes y necesarios por conocer, es lo pertinente a la línea de productos, que actualmente tiene como orientación principal, la fabricación de calzado de línea sport y aventura con diseños exclusivos propios y a pedido, confeccionados con material de alta calidad de diversos tipos, géneros y marcas que han distinguido a TOBBEX INTERNATIONAL S.A, a lo largo de su vigencia y que compiten eficazmente con productos similares de las empresas del país dedicadas a este género.

Las principales líneas de productos son las siguientes (ver gráfico 10):

Gráfico 10

PRODUCTOS TOBBEX INTERNATIONAL

Marca: SKATEBOY
Balerina.



Marca: SKATEBOY
Boxing 6 A51 Azul/Naranja.



Marca: SKATEBOY
Sandalia 8 A49.



Marca: SKATEBOY
Street 6 776.



Marca: SKATEBOY
Street 8 A32.



Marca: Tobbex
Atlético 788V.



Marca: Tobbex
Atlético 788P.



Marca: STRAWBERRY
SHORTCAKE
Atlético 634 .



6. Proceso de fabricación

TOBBEX INTERNATIONAL S.A., es una empresa de fabricación de calzado que inicia sus operaciones el 15 de Agosto de 1994. TOBBEX ha logrado ubicar todas las marcas que comercializa en la preferencia del público de los segmentos A y B del Perú y de los países a los cuales exporta.

A continuación se describe el proceso general de fabricación de calzado (ver cuadros N°s 6, 7, 8, 9, 10 y gráfico N° 11):

CUADRO N° 6

PROCESO GENERAL DE FABRICACION

ACTIVIDAD	GUIA DE PROCESO	PARÁMETROS A VERIFICAR	RESPON-SABLE
Programación de la producción	GP-P-001	- Fecha de entrega - Tiempos estándares	Jefe de Producción
Elaboración de tarjeta de producción	LO-P-006 LO-D-002	-Cantidad de material disponible	Jefe de Línea
Despacho de material para corte	LO-P-006	-Tipo de material -Número de tarjeta	Jefe de Línea
Distribución de material a cortar	LO-P-006	- Color, tipo y cantidad de material respecto a la GP-R-001	Supervisor de Corte

CUADRO Nº 7

PROCESO GENERAL DE FABRICACION

ACTIVIDAD	PROCESO	GUIA DE PROCESO	PARÁMETROS A VERIFICAR	RESPONSABLE
CORTE	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	GP-I-001 GP-R-001	-Verificar filo de chaveta. -Verificación visual de la rugosidad del cuero. -Color y talla. -Cantidad de pares por tallas.	Cortador
	Corte de forro e identificación de talla por número	GP-I-001 GP-R-001	-Verificación del filo de la chaveta. - Verificación de cantidad de pares por talla.	Cortador
	Troquelado de piezas	GP-I-001 GP-R-001	-Filo de cuchillas -Verificación visual del material, color y cantidad de pares por talla.	Troquelador
	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	GP-I-001 GP-R-001 GP-E-002	-Cantidad, -Modelo -Piezas a desbastar	Cortador
	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	GP-I-001 GP-I-002	-Verificación visual de cantidad de piezas por talla.	
BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	Despacho de bordado	LO-P-002 GP-E-002	-Cantidad de piezas	Jefe de Línea
	Recepción e inspección de bordados	GP-I-002 GP-R-002	-Cantidad de piezas, que no tengan defectos. -Ubicación del bordado	Operario encargado
	Conformado	GP-I-002 GP-E-002	-Temperatura del horno de conformado desde 90º hasta 125ºC, tiempo de recorrido ajustable 8 seg.	Supervisor de corte

CUADRO Nº 8

PROCESO GENERAL DE FABRICACION

ACTI-VIDAD	PROCESO	GUIA DE PROCESO	PARÁMETROS A VERIFICAR	RESPON-SABLE
DESBASTE	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	GP-I-003 GP-E-003 GP-E-004	-Estado de cuchillas -Ajuste de máquina de acuerdo al tipo de desbaste, - Espesor y zona de desbaste	Desbas-tador
	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	GP-I-003 GP-E-003	-Estado de cuchillas -Ajuste de máquina de acuerdo al tipo de desbaste. -Espesor y ancho según tipo de desbaste.	Desbas-tador
	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	GP-I-003	-Verificar que el número de guía corresponda con el número de la tarjeta desglosada.	Desbas-tador
MARCADO	Marcado de piezas a bordar	GP-I-004	-Verificar modelo, tamaño de corte, tallas y cantidad de piezas.	Marcador
	Marcado de todas las piezas desbastadas	GP-I-004	-Verifica modelo, tamaño y cantidad de piezas por talla	Marcador
	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	GP-I-004	-Verificar número de guía y tarjeta de producción igual a número de bolsas de forros a juntar.	Supervisor de corte

CUADRO Nº 9

PROCESO GENERAL DE FABRICACION

ACTI-VIDAD	PROCESO	GUIA DE PROCESO	PARÁMETROS A VERIFICAR	RESPON-SABLE
APARADO	Recepción de cortes y conteo	GP-I-005	-Piezas del corte completas	Supervisor de Aparado
	Aparado	GP-I-005	-Características de modelos y cumplimiento de los documentos y normas de operación.	Supervisor de Aparado
	Limpieza y embolsado	GP-I-005	-Verificar que el corte esté limpio (sin hilos, sin pegamento, etc.). -Ver puntadas y costuras completas	Supervisor de Aparado
	Clasificación de modelos a ojalillar	GP-I-005	-Verificar modelos de calzado según serie de despacho. -Verificar tarjeta de producción	Supervisor de Aparado
OJALI-LLADO	Preparar y ojalillar	GP-I-006	-Verificar tipo de ojalillo. -Verificar estado de ojales realizados.	Ojalilla-dor
	Separación de órdenes a remallar y a armar	GP-I-006	-Verificar modelo y guía o tarjeta de producción	Ojalilla-dor
	Control de calidad del ojalillado	GP-I-006	-Verificar concordancia entre guía y tarjeta de producción con número de ojalillos realizados -Verificar que ojalillos se encuentren de acuerdo con los modelos del calzado	Ojalilla-dor

CUADRO Nº 10

PROCESO GENERAL DE FABRICACION

ACTI-VIDAD	PROCESO	GUIA DE PROCESO	PARÁMETROS A VERIFICAR	RESPON-SABLE
MONTAJE	Remallado	GP-I-007	-Cantidad de pares -Marca de plantilla -Corte y ajustado	Remallador
	Preparado de corte y armado	GP-I-007	-Verificar presión (ajuste por observación visual del corte armado). -Verificar cantidad de pares por talla y color, cortes y falsas. -Verificación visual del centro del corte a la horma. -Verificación de la horma y el forro en el corte.	Supervisor de Montaje
	Vulcanizado	GP-I-007 GP-I-008	-Verificación visual de la altura de banda y adherencia de la banda rodillada. Verificar no presencia de grumos en bandas. Verificar estética de puntera.	Supervisor de Montaje
	Cementado	GP-I-008	-Verificación visual de la adherencia. -Verificar limpieza del corte. -Verificar centrado del corte.	Supervisor de Montaje
	Habilitación para el montaje	GP-I-009	-Verificar adherencia -Verificar forma y tamaño respecto a patrón.	Supervisor de Montaje
ACABADO	Preparado de cajas	GP-I-010	-Verificar estado de material	Operario de Acabado
	Limpieza y descalzado	GP-I-010	-Verificar residuos de pegamento	Operario de Acabado
	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	GP-I-010	-Verificar cantidad de pares encajados -	Operario de Encajado
	Ingreso de producción al almacén general	GP-R-001	-Verificar órdenes completas	Jefe de Producción

7. Materiales Empleados para la Producción.

Los materiales e insumos para la producción de calzado que emplea el área de producción de TOBBEX INTERNATIONAL S.A. son los que se indican a continuación:

- Cuero curtido y preparado, procedente de curtiembres locales.
- Cabritilla preparada, procedente de curtiembres nacionales y extranjeras.
- Forros y revestimientos, locales e importados.
- Hilo de costura nacionales e importados
- Accesorios de metal, como ojajillos, de procedencia local y extranjera.
- Pegamento termoplástico.
- Pasadores de procedencia local.
- Cajas de cartón para embalado y presentación.
- Plantillas de procedencia local.
- Elementos termoplásticos para refuerzos, nacionales e importados.
- Pasadores y cordones ata zapatos.

F. COSTOS DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA TOBBEX INTERNATIONAL S.A.

Los costos de fabricación de los productos de calzado producidos por TOBBEX INTERNATIONAL son en esencia variados de acuerdo al tipo de calzado; en consecuencia, para efectos del presente trabajo de investigación tomaremos como ejemplo uno de los modelos

producidos por la empresa, así tenemos, el modelo atlético 788 V, que es uno de los calzados deportivos de mayor aceptación y de los cuales mensualmente se producen en promedio 220 pares los que son distribuidos para su comercialización a nivel nacional e internacional.

1. Costos Directos

Son costos directos, los que se indican a continuación

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL
❖ Materiales e insumos	S/ 35,500
❖ Mano de obra directa (12 trabaj.)	S/ <u>9,600</u>
TOTAL	S/ 45,100

2. Costos indirectos de fabricación

Se consideran costos indirectos de fabricación, los que se mencionan a continuación:

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL
❖ Útiles de escritorio	S/ 2,250
❖ Útiles de limpieza	S/ 1,240
❖ Lubricantes y combustibles	S/ 2,365
❖ Servicio de electricidad	S/ 8,570
❖ Agua y alcantarillado	S/ 470
❖ Servicio de telefonía	S/ 440
❖ Seguridad y vigilancia	S/ 1,680
❖ Gastos de mantenimiento	S/ 1,800
❖ Mano de obra indirecta	S/ 3,800
❖ Transporte	S/ <u>1,500</u>
TOTAL	S/ 24,115

Los costos indirectos corresponden a toda el área de producción, en donde se fabrican todos los modelos de calzado.

Sumando ambos importes tenemos un total de costos en la forma siguiente:

Costos directos	S/ 45,100
Costos indirectos	S/ <u>24,115</u>
TOTAL	S/ 69,215

Asimismo, para cada concepto de costo indirecto de la fabricación del calzado en la empresa TOBBEX INTERNATIONAL, se ha determinado un inductor que nos permite determinar la forma de medición para el cálculo del costo respectivo (ver cuadro N° 11):




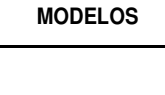
CUADRO N° 11

INDUCTORES DE CONSUMO DE COSTOS INDIRECTOS

N°	CONCEPTO	INDUCTOR
1	Útiles de escritorio	% de consumo
2	Útiles de limpieza	Metros cuadrados
3	Lubricantes y combustibles	Horas - Máquina
4	Servicio de electricidad	% consumo
5	Agua y alcantarillado	% consumo
6	Servicio de telefonía	N° llamadas
7	Seguridad y vigilancia	Metros cuadrados
8	Gastos de mantenimiento	Horas - Máquina
9	Mano de obra indirecta	Horas - Hombre
10	Transporte	Kilómetros cuadrados

En el siguiente cuadro se muestra la producción promedio mensual de los modelos de calzado deportivo que fabrica TOOBEX INTERNATIONAL, lo que nos permite determinar en el caso del modelo atlético 788 V, que es el de mayor aceptación por su calidad y precio, el factor de tiempo estándar de producción, así como el porcentaje que representa del total de la producción respecto a los costos de fabricación (ver cuadro N° 12).

CUADRO N° 12
MODELOS DE CALZADO TOBBEX

MODELO		DOCENAS		N° DIAS	%
		PRODUCCION MENSUAL PROMEDIO	PRODUCCION ESTANDAR X DIA (*)		
	Ballerina	18	6.7	2.67	12.50
	Boxing 6A 51	23	7.5	3.06	11.30
	Sandalia 8 A49	12	5.2	2.30	12.60
	Street 6776	14	6.2	2.25	11.60
	Street 8 A32	25	8.7	2,87	12.40
	Atlético 788V.	30	11.5	2.60	8.90
	Atlético 788P	27	8.8	3,06	9.80
	Atlético 634 .	25	8.4	2,97	9.70
OTROS MODELOS			9.8	3.40	11.2
TOTAL				25	100

(*) MES = 25 DIAS (1 día = 8 horas)

Como resultado del cuadro anterior, tenemos que el modelo Atlético 788 V, representa un 8.90% del costo de fabricación, conforme se explica en el cuadro siguiente (ver cuadro N° 13):

CUADRO N° 13
COSTOS POR MODELO ATLETICO 788 V

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL TOTAL	%	IMPORTE MENSUAL MODELO ATLETICO 788 V
Materiales e insumos	35,500	8.9	3,159.50
Mano de obra directa	9,600	8.9	854.40
TOTAL	45,100	8.9	4,013.90

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL TOTAL	%	IMPORTE MENSUAL MODELO ATLETICO 788 V
Útiles de escritorio	2,250	8.9	200.25
Útiles de limpieza	1,240	8.9	110.36
Lubricantes y combustibles	2,365	8.9	210.49
Servicio de electricidad	8,570	8.9	762.73
Agua y alcantarillado	470	8.9	41.83
Servicio de telefonía	440	8.9	39.16
Seguridad y vigilancia	1,680	8.9	149.52
Gastos de mantenimiento	1,800	8.9	160.20
Mano de obra indirecta	3,800	8.9	338.20
Transporte	1,500	8.9	133.50
TOTAL	24,115	8.9	2,146.24
TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	69,215	8.9	6,160.14

Del cuadro anterior, se puede apreciar que los costos de fabricación mensual por asignar a cada una de las actividades correspondientes a la producción del calzado deportivo modelo Atlético 788 V, asciende a la suma promedio de S/ 6,160.14 nuevos soles, a lo cual debe sumarse los S/. 4,013 de costos directos, haciendo un total de S/. 10,174.04 por concepto de fabricación del indicado modelo.

3. Cálculo de costos por proceso y actividad

i. Útiles de Escritorio

Incluye costos de papelería y otros artículos utilizados en las oficinas de los supervisores y coordinadores de sección del área de producción, este recurso es medido por el porcentaje de material consumido por cada actividad (ver cuadro N° 14):

CUADRO N° 14

COSTOS: UTILES DE ESCRITORIO

PROCESO		ACTIVIDADES		UTILES DE ESCRITORIO	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 20.00	S/. 68.50
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 20.00	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 20.00	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 8.50	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 0.00	S/. 10.50
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 10.50	
		2.3	Conformado	S/. 0.00	

PROCESO		ACTIVIDADES		UTILES DE ESCRITORIO	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 10.50	S/. 10.50
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 0.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 15.00	S/. 25.00
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 10.00	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	

PROCESO		ACTIVIDADES		UTILES DE ESCRITORIO	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 10.00	S/. 25.75
		5.2	Aparado	S/. 15.75	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 0.00	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 15.00	S/. 30.00
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 15.00	

PROCESO		ACTIVIDADES		UTILES DE ESCRITORIO	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 10.00	S/. 20.00
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 0.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 10.00	
		7.4	Cementado	S/. 0.00	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 0.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 10.00
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 0.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 10.00	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 0.00	
				S/. 200.25	S/. 200.25

ii. Útiles de Limpieza

Incluye los costos de los materiales utilizados para la limpieza y aseo correspondiente a las oficinas de los supervisores, coordinadores, área de producción y servicios higiénicos (ver cuadro N° 15):

CUADRO Nº 15
COSTOS UTILES DE LIMPIEZA

PROCESO		ACTIVIDADES		UTILES DE LIMPIEZA	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 5.50	S/. 13.50
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 0.00	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 8.00	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUEN- CIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 0.00	S/. 10.00
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 0.00	
		2.3	Conformado	S/. 10.00	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 6.00	S/. 6.00
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 0.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 5.80	S/. 5.80
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 0.00	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 0.00	S/. 21.75
		5.2	Aparado	S/. 10.25	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 11.50	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLAD O	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 12.25	S/. 12.25
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 0.00	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 12.01	S/. 20.51
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 0.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 8.50	
		7.4	Cementado	S/. 0.00	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 0.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 20.55
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 10.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 10.55	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 0.00	
				S/. 110.36	S/. 110.36

iii.Lubricantes y combustible

Comprende los costos de los lubricantes y combustibles utilizados para el funcionamiento de la maquinaria y equipo TOBBEX (ver cuadro N° 16):

**CUADRO N° 16
COSTOS LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES**

PROCESO		ACTIVIDADES		LUBRICANTES Y COMBUSTIBLE	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 12.50	S/. 31.00
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 12.50	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 6.00	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO GRABADO EN ALTA FRECUEN- CIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 0.00	S/. 25.00
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 0.00	
		2.3	Conformado	S/. 25.00	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 12.25	S/. 30.75
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 18.50	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 8.50	S/. 17.00
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 8.50	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	

PROCESO		ACTIVIDADES		LUBRICANTES Y COMBUSTIBLE	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 0.00	S/. 38.74
		5.2	Aparado	S/. 21.25	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 17.49	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 10.50	S/. 10.50
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 0.00	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 20.50	S/. 47.50
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 10.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 8.50	
		7.4	Cementado	S/. 8.50	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 0.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 10.00
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 10.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 0.00	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 0.00	
				S/. 210.49	S/. 210.49

iv.Servicio de electricidad

Comprende los costos referentes al uso de la energía eléctrica de la empresa, en especial el del área de producción de TOBBEX, energía necesaria para el normal funcionamiento de la maquinaria y equipo (ver cuadro N° 17):

CUADRO Nº 17
COSTOS SERVICIO DE ELECTRICIDAD

PROCESO		ACTIVIDADES		SERVICIO DE ELECTRICIDAD	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 67.50	S/. 180.50
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 67.50	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 45.50	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 0.00	S/. 85.50
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 0.00	
		2.3	Conformado	S/. 85.50	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 48.00	S/. 96.00
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 48.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 19.80	S/. 19.80
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 0.00	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 0.00	S/. 114.30
		5.2	Aparado	S/. 98.80	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 15.50	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 18.00	S/. 18.00
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 0.00	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 45.53	S/. 147.33
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 35.80	
		7.3	Vulcanizado	S/. 36.00	
		7.4	Cementado	S/. 30.00	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 0.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 101.30
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 71.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 30.30	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 0.00	
				S/. 762.73	S/. 762.73

v. Agua y Alcantarillado

Se materializa en el consumo de este servicio básico por parte del personal de trabajadores de la empresa (ver cuadro N° 18):

**CUADRO N° 18
COSTOS AGUA Y ALCANTARILLADO**

PROCESO		ACTIVIDADES		AGUA Y ALCANTARILLADO	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 3.30	S/. 5.80
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 0.00	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 2.50	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 4.20	S/. 8.70
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 0.00	
		2.3	Conformado	S/. 4.50	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 2.00	S/. 2.00
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 0.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 1.50	S/. 5.60
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 1.50	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 2.60	

PROCESO		ACTIVIDADES		AGUA Y ALCANTARILLADO	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 0.00	S/. 6.75
		5.2	Aparado	S/. 2.25	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 4.50	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 1.50	S/. 1.50
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 0.00	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 0.00	S/. 4.50
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 0.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 2.25	
		7.4	Cementado	S/. 2.25	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 0.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 6.98
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 3.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 3.98	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 0.00	
				S/. 41.83	S/. 41.83

vi.Servicio de telefonía

Comprende el uso del servicio telefónico para las coordinaciones con los distintos proveedores, así como también, por los medios de telefonía interna de la empresa (ver cuadro N° 19):

**CUADRO Nº 19
COSTOS SERVICIO DE TELEFONIA**

PROCESO		ACTIVIDADES		SERVICIO DE TELEFONIA	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 0.00	S/. 4.50
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 0.00	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 0.00	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 4.50	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 3.50	S/. 6.10
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 2.60	
		2.3	Conformado	S/. 0.00	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 0.00	S/. 2.10
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 0.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 2.10	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 1.50	S/. 3.00
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 1.50	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 1.50	S/. 5.00
		5.2	Aparado	S/. 0.00	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 0.00	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 3.50	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 0.00	S/. 2.60
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 2.60	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 0.00	S/. 9.50
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 5.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 0.00	
		7.4	Cementado	S/. 0.00	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 4.50	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 2.56	S/. 6.36
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 0.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 0.00	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 3.80	
				S/. 39.16	S/. 39.16

vii. Servicio de seguridad y vigilancia

Comprende el uso del servicio de seguridad, protección y vigilancia contratada, para resguardar las instalaciones de la empresa. Se sustenta en el contrato respectivo (ver cuadro N° 20):

**CUADRO N° 20
COSTOS SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA**

PROCESO		ACTIVIDADES		SEGURIDAD Y VIGILANCIA	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 8.80	S/. 30.75
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 8.80	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 0.00	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 5.70	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 7.45	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 3.66	S/. 13.61
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 4.35	
		2.3	Conformado	S/. 5.60	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 8.80	S/. 24.10
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 8.80	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 6.50	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 4.70	S/. 11.35
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 0.00	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 6.65	

PROCESO		ACTIVIDADES		SEGURIDAD Y VIGILANCIA	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 5.50	S/. 14.50
		5.2	Aparado	S/. 0.00	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 3.00	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 6.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 0.00	S/. 13.30
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 4.80	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/ 8.5	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 6.30	S/. 21.40
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 0.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 4.40	
		7.4	Cementado	S/. 4.40	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 6.30	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 5.85	S/. 20.51
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 6.30	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 4.36	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 4.00	
				S/. 149.52	S/. 149.52

viii.Gastos de mantenimiento

Se refiere a los gastos que obligatoriamente deben efectuarse en forma mensual por concepto de mantenimiento de la maquinaria y equipo con que cuenta la empresa (ver cuadro N° 21):

**CUADRO Nº 21
COSTOS GASTOS DE MANTEIMIENTO**

PROCESO		ACTIVIDADES		GASTOS DE MANTENIMIENTO	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 11.70	S/. 29.20
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 11.70	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 5.80	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 0.00	S/. 24.50
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 0.00	
		2.3	Conformado	S/. 24.50	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 8.25	S/. 29.20
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 0.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 5.80	S/. 24.50
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 0.00	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 0.00	S/. 24.50
		5.2	Aparado	S/. 24.50	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 0.00	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 12.80	S/. 12.80
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 0.00	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 24.15	S/. 44.65
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 0.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 8.50	
		7.4	Cementado	S/. 12.00	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 0.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 10.50
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 0.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 0.00	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 10.50	
				S/. 160.20	S/. 160.20

ix. Mano de obra indirecta

Este rubro está integrado por los pagos que se efectúan a personal que no está directamente relacionado con la producción, pero que contribuye indirectamente con la fabricación del producto (ver cuadro N° 22):

**CUADRO N° 22
COSTOS MANO DE OBRA INDIRECTA**

PROCESO		ACTIVIDADES		MANO DE OBRA INDIRECTA	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 19.80	S/. 59.40
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 19.80	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 19.80	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 0.00	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 0.00	S/. 17.50
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 0.00	
		2.3	Conformado	S/. 17.50	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 17.50	S/. 35.00
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 17.50	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 0.00	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 10.50	S/. 21.00
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 10.50	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	

PROCESO		ACTIVIDADES		MANO DE OBRA INDIRECTA	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 0.00	S/. 32.40
		5.2	Aparado	S/. 32.40	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 0.00	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 19.80	S/. 40.65
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 20.85	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 20.85	S/. 90.55
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 0.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 20.85	
		7.4	Cementado	S/. 20.85	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 28.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 20.85	S/. 41.70
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 20.85	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 0.00	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 0.00	
				S/. 338.20	S/. 338.20

x. Transporte

Está dado por los costos referentes al pago que se efectúan a los transportistas que movilizan los productos fabricados hacia los distintos mercados (ver cuadro N° 23):

**CUADRO Nº 23
COSTOS TRANSPORTE**

PROCESO		ACTIVIDADES		TRANSPORTE	
1	CORTE	1.1	Corte de cuero, pintado por talla y amarrado por piezas	S/. 0.00	S/. 12.50
		1.2	Corte de forro e identificación de talla por número	S/. 0.00	
		1.3	Troquelado de piezas	S/. 0.00	
		1.4	Separación de piezas que van al bordado para que sea desbastadas	S/. 0.00	
		1.5	Colocación en jabas de las piezas por tarjeta de producción.	S/. 12.50	
2	BORDADO O GRABADO EN ALTA FRECUENCIA	2.1	Despacho de bordado	S/. 12.50	S/. 26.50
		2.2	Recepción e inspección de bordados	S/. 14.00	
		2.3	Conformado	S/. 0.00	
3	DESBASTE	3.1	Desbaste de piezas que van a ser bordadas	S/. 0.00	S/. 12.50
		3.2	Desbaste de todas las piezas y colocar en jabas	S/. 0.00	
		3.3	Colocar cada lote bordado junto a su respectiva Guía de Proceso (GP)	S/. 12.50	
4	MARCADO	4.1	Marcado de piezas a bordar	S/. 0.00	S/. 0.00
		4.2	Marcado de todas las piezas desbastadas	S/. 0.00	
		4.3	Juntado de las piezas componentes del calzado (cuero y forro)	S/. 0.00	
5	APARADO	5.1	Recepción de cortes y conteo	S/. 25.00	S/. 25.00
		5.2	Aparado	S/. 0.00	
		5.3	Limpieza y embolsado	S/. 0.00	
		5.4	Clasificación de modelos a ojalillar	S/. 0.00	
6	OJALILLADO	6.1	Preparar y ojalillar	S/. 0.00	S/. 15.00
		6.2	Separación de órdenes a remallar y a armar	S/. 0.00	
		6.3	Control de calidad del ojalillado	S/. 15.00	
7	MONTAJE	7.1	Remallado	S/. 0.00	S/. 24.00
		7.2	Preparado de corte y armado	S/. 12.00	
		7.3	Vulcanizado	S/. 0.00	
		7.4	Cementado	S/. 0.00	
		7.5	Habilitación para el montaje	S/. 12.00	
8	ACABADO	8.1	Preparado de cajas	S/. 0.00	S/. 18.00
		8.2	Limpieza y descalzado	S/. 0.00	
		8.3	Pegado de plantillas, etiquetas y pasadores	S/. 0.00	
		8.4	Ingreso de producción al almacén general	S/. 18.00	
				S/. 133.50	S/. 133.50

Lo anteriormente mostrado, nos permite inferir que considerando los costos directos e indirectos, tenemos un total de S/10,174.04 nuevos soles como costo total de las 30 docenas de calzado del modelo Atlético 788 V, de lo cual se infiere que el costo por fabricar cada docena asciende a la suma de S/ 339.00 nuevos soles, lo que representa un costo final por cada par de zapatos deportivos producidos, del orden de los S/ 28.27 nuevos soles, suma a la que deben añadirse los conceptos siguientes:

IGV 19%	=	S/. 5.37
UTILIDADES 20%	=	S/. <u>5.65</u>
TOTAL		S/ 11.02
COSTO DE FABRICA	=	S/ <u>28.27</u>

COSTO DE VENTA = S/ 39.29

El costo de venta al público por cada par de zapatos deportivos es de S/. 39 nuevos soles, precio sumamente módico que está al alcance de la población de los segmentos C, D y E. El precio y la calidad del producto es lo que genera la gran aceptación del público, así como la expectativa de exportación a los países de la Región.

TOBBEX INTERNATIONAL, constituye una pequeña empresa fabricante de calzado, especializada en la producción de calzado deportivo vulcanizado con planchas de caucho y capelladas de cuero, siendo además una organización formal que viene alcanzando regulares niveles de fabricación, especialmente por su calidad y

costos de sus productos, habiéndose trazado la meta de constituirse en líder en el mercado, en el año 2010. Cuenta con 19 modelos de calzado deportivo, de los cuales 8 son los que mantienen una mayor producción por su incremento de aceptación en el mercado, siendo el modelo Atlético 788 V el que cuenta con la preferencia general del mercado, tanto por su buena calidad, como por su costo al alcance de las mayorías de los sectores C, D y E. Asimismo, el estudio y análisis de costos efectuado al modelo Atlético 788V, demuestra que en nuestro país se puede fabricar calzado de calidad a costos razonables; razón por la cual resulta conveniente que a nivel del Estado, se dicten normas para impulsar en mayor medida un crecimiento del sector calzado, fundamentalmente, ante la inminencia de la suscripción del TLC con los Estados Unidos, lo que abrirá la puerta a un mercado sumamente competitivo.

D. OTRAS REFERENCIAS IMPORTANTES

Finalmente, en relación a aspectos básicos de la empresa, es pertinente enunciar los siguientes datos:

-TOBBEX INTERNATIONAL, es una empresa cuyo desarrollo lo puede catalogar como una empresa mediana.

-El monto de su facturación anual es de U\$ 465,294 dólares americanos.

-El monto anual de su exportación en dólares es de \$125,000 dólares americanos.

-Su producción anual en calzado deportivo es de 64,000 pares.

-Sus principales mercados en el país y en el exterior son: en el mercado interno las tiendas en Lima y en el exterior es Ecuador; y por último;

-El nivel de sus utilidades en un año equivale al 15%.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La industria del calzado en el Perú tuvo en la época de los años 70, un notable desarrollo, convirtiéndose en un eje principal en la generación de puestos de trabajo, sin embargo, por razones de competencia desleal derivado del contrabando, muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas, generándose una seria problemática que pese a los esfuerzos realizados por las empresas y el Estado, aún se mantiene vigente. Como consecuencia de la crisis existente, muchos trabajadores desplazados en función a su experiencia y habilidad artesanal en la confección de calzado, constituyeron pequeñas y microempresas, la mayoría de las cuales operan de manera informal, constituyendo organizaciones familiares creadas como una alternativa al desempleo.

2. De acuerdo con los datos de PROMPEX, de la actividad industrial del rubro calzado, sólo un escaso 18% de las organizaciones empresariales se encuentra sujeto al régimen del Registro Único de Contribuyentes (RUC) y por tanto tributando al Estado, mientras que el 78% restante no cuentan con la formalidad necesaria para promover un crecimiento de la actividad productiva, favoreciendo adicionalmente, la evasión tributaria.

3. La industria del calzado tiene como principal impulsor la producción de pieles, aspecto que en nuestro país se viene contemplando para incrementar los volúmenes del hato ganadero; sin embargo, la lentitud de los programas y planes desarrollados por el sector agricultura al respecto, no permiten vislumbrar a corto plazo, una mejora significativa sobre el particular, teniendo que depender de insumos importados que encarecen la producción de calzado nacional.

4. Existe una organización de nivel técnico creada por el Estado peruano como es el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL) perteneciente al Ministerio de la Producción, cuya función es la de promover la innovación en la cadena del cuero y calzado, así como brindar servicios especializados de investigación y capacitación a las organizaciones empresariales productoras de cuero y calzado, lo que indica la preocupación del Estado para apoyar el desarrollo tecnológico de este sector.

5. En el Sector Calzado, existe la empresa TOBBEX INTERNATIONAL S.A., que está demostrando que con una buena gestión de su gerencia general y de toda la organización, desde una pequeña empresa, se puede producir calzado de calidad,, a precios competitivos, con la consiguiente aceptación del público usuario.

6. De acuerdo con los niveles de producción, facturación y utilidades, dicha organización ya puede ser considerada como una mediana empresa.

B. RECOMENDACIONES

1. Que PROMPEX y los sectores involucrados, promuevan la emisión de leyes, normas y acciones que protejan al productor nacional de calzado, del ingreso de productos extranjeros a precio dumping.
2. Que el Ministerio de la Producción y los sectores correspondientes, otorguen facilidades extraordinarias que posibiliten la formalización de la gran mayoría de empresas fabricantes de calzado que vienen operando clandestinamente.
3. Que el CITECCAL, continúe con la promoción y realización de eventos multidisciplinarios dirigidos a los fabricantes del calzado, a fin de lograr su preparación y acondicionamiento a las exigencias del TLC con los Estados Unidos y a los próximos convenios comerciales que se suscriban y con ello consolidarse y ser más competitivos en el mercado.
4. Que dada la calidad y aceptación de los productos de calzado deportivo de TOBBEX INTERNATIONAL, esta empresa efectúe un estudio para la obtención de recursos financieros que le permita ampliar su infraestructura, equipamiento y por ende su producción, manteniendo su estructura de costos y calidad del producto, lo que podría significar su crecimiento y desarrollo sostenido en un mediano plazo y convertirse en un modelo de empresa a ser imitada por sus pares en el mercado de producción y venta de calzado.

BIBLIOGRAFÍA

- **AGENDA PERÚ:** "Perú, Agenda y Estrategia para el siglo 21. 1º edición, Noviembre, 2002. Lima.
- **ANZOLA Rojas Sérvulo** (1,993) "Administración de Pequeñas Empresas", primera edición, México, Litográfica Ingramex.
- **BOLOÑA B. Carlos** (2,000) "Experiencias para una Economía al Servicio de la Gente", Lima, Editorial NUTESA.
- **CEVALLOS ASIZ JORGE**, "La Pequeña Empresa", editorial universitaria, PUCP, Lima 1996.
- **COLUNGA D. Carlos** (1,996) "La Administración del Tercer Milenio, Diccionario Temático", Panorama Editorial, México D.F. 1ra edición.
- **CHARLES L. HILL/ GARETH R. Jones** (1996) "Administración Estratégica" 3ra edición, Colombia, Edit. Panamericana Formas e impresos S.A.
- **DEISLER Gary (1,976):** "Organización y Administración", primera edición, México, Prentice Hall.
- **DICCIONARIO DE ECONOMIA Y FINANZAS**, Alianza Editorial, LIMUSA NORIEGA EDITORES, 2000.
- **DRUCKER PETER F.** (1999) "Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI", Editorial Sudamericana.
- **DRUCKER Peter F.** (1999), "El Ejecutivo Eficaz", Editorial Sudamericana", Buenos Aires, Argentina.
- **INSTITUTO PERUANO DE INVESTIGACIÓN Y MERCADO - IPIME**, "Administración Gubernamental", Edición 2001.

- **JOHNSON Gerry / SCHOLES Kevan** (1,997) “Dirección Estratégica”, tercera edición, España, Prentice.
- **KOTLER Philip** (1996) “Dirección de Mercadotecnia y de la competencia”, segunda edición, México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
- **LEY N° 28015** “LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”.
- **MINTZBERG HENRY** (1998) “Proceso Estratégico”, Edit. Ibérica.
- **MINTZBERG / JAMES BRIAN QUIEN** (1,993) “Biblioteca de planeación de Estrategias”, México, Prentice Hall.
- **MORRIS, George L.** “Pensamiento Estratégico”. Prentice may Hispanoamericana S.A. México, 1997.
- **PORTER, Michael** (1,999) "Ventaja Competitiva de las Naciones" Ed.Prentice may, México D.F..
- **RODRÍGUEZ SOSA, Miguel** “Investigación Científica. Teoría y Métodos”. Pacífico Editores. Lima – Perú. 1994.
- **SENGE Peter** (1996) “La Quinta Disciplina en la Práctica”, sexta edición, España, Talleres Gráficos Soler S.A.
- **TERRY & Franklin** (1,985) “Principios de Administración”, primera edición, México D.F.
- **THOMPSON Arthur** (1,995) “Dirección y Administración Estratégica”, Reimpresión, España, Addison Wesley Iberoamérica.