

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Como puede incursionar una pequeña empresa de calzado al comercio exterior enfrentándose a la competitividad***

**Autor: Selene Velasco Rivera**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Licenciado en Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:  
Víctor Gustavo Riveroll Armenta**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

---

---

ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**“COMO PUEDE INCURSIONAR UNA  
PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO AL  
COMERCIO EXTERIOR ENFRENTANDOSE  
A LA COMPETITIVIDAD”**

## TESIS

Que para obtener el titulo de :  
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

Presenta:

SELENE VELASCO RIVERA

Asesor:

LIC. VICTOR GUSTAVO RIVEROLL ARMENTA

33494855

No. De acuerdo LCI 031212 CLAVE 16PSU0011T



## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres por darme todo sin condiciones, siempre buscando el bienestar y la felicidad de sus hijas, por darme valores y ejemplos admirables. Por el esfuerzo que realizan día con día al mantener una familia con plenitud en todos los aspectos.*

*A mi hermana y mi abuelita por su grata compañía y darme tanta felicidad*

*A mi asesor por su tiempo, por su interés y por sus valiosos consejos.*

*A mi directora Guadalupe Equihua y a mis maestros por compartir sus conocimientos siempre con la mejor disposición y en la búsqueda de nuestra superación*

## INDICE

<b>I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>III JUSTIFICACIÓN TECNICA.....</b>	<b>7</b>
<b>IV OBJETIVOS GENERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>V OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>VII METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1- LA EMPRESA Y EL PERSONAL CLAVE.....</b>	<b>14</b>
1.1 ANTECEDANTES DE LA EMPRESA.....	14
1.2 VISION, MISION, OBJETIVOS Y METAS.....	15
1.2.1 Misión.....	15
1.2.2 Visión.....	15
1.2.3 Objetivos.....	15
1.2.4 Metas.....	15
1.3 PORTAFOLIO DE NEGOCIOS.....	16
1.4 CADENA DE VALOR Y PROCESOS MEDULARES.....	16
1.5 ORGANIZACIÓN ACTUAL Y EQUIPO DIRECTIVO.....	25
<b>CAPITULO 2- EL PRODUCTO.....</b>	<b>36</b>
2.1 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.....	36
2.2 CLASIFICACION ARRANCELARIA DEL PRODUCTO.....	36
2.3 PRINCIPALES PRODUCTOS COMPETIDORES.....	37
2.4 PRINCIPALES TIPOS DE PRODUCTOS Y TIPOS DE MERCADO.....	37
2.5 NORMAS Y CONTROLES DE CALIDAD.....	38
2.6 TECNOLOGIA E INVESTIGACION Y DESARROLLO.....	38
2.7 MANTENIMIENTO Y RESPALDO AL PRODUCTO.....	38
2.8 COSTOS DE FABRICACION.....	39
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DEL CALZADO.....	66
3.1.1 Ámbito global.....	66
3.1.1.1 La situación por región.....	68
3.1.1.2 Produccion, importaciones, exportaciones, consumo.....	70
3.1.2 Ámbito nacional.....	71
3.2.2.1 La industria y las empresas vendedoras de calzado en Mexico.....	78
3.2.2.2 Producción Nacional.....	81
3.2.2.3 Inversión extranjera en Mexico.....	83
3.2.2.4 Evolución del calzado en México.....	84
3.3.1 Acuerdos y negociaciones comerciales de México.....	85
3.2 SELECCIÓN Y PRESENTACION DEL PAIS META.....	88
3.2.1 Matriz de selección del país meta.....	88
3.2.2 Presentación del país meta: Estados Unidos.....	91
3.2.2.1 Geografía.....	91
3.2.2.2 Indicadores sociales e demográficos.....	92
3.2.2.4 Economía.....	95
3.2.2.5 Entorno para los negocios con Estados Unidos.....	97
3.2.2.6 Principales medios de comunicación.....	98

3.2.2.7 Infraestructura de transporte.....	99
3.3 ASPECTOS CUALITATIVOS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	100
3.3.1 Principales productos de exportación de calzado de México a EUA.....	100
3.3.2 Tendencia de los precios.....	102
3.4 ASPECTOS CUANTITATIVOS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	103
3.4.1 Importaciones destinadas a los Estados Unidos.....	103
3.4.3 Tasas arancelarias efectivas en Estados Unidos.....	109
3.3.5 Relaciones comerciales de Estados Unidos con Mexico.....	110
3.5 ANALISIS DEL MERCADO META ESPECIFICO.....	111
3.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	115
3.7 ANALISIS DE MICROENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	115
3.7.1 Oportunidades.....	115
3.7.2 Amenazas.....	116
<b>CAPITULO 4- ASPECTOS OPERACIONALES.....</b>	<b>118</b>
4.1 DEFINICION DE OBJETIVOS Y METAS EN EL MERCADO SELECCIONADO.....	118
4.1.1 Objetivos.....	118
4.1.2 Metas.....	118
4.2 ADECUACIONES A LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	119
4.2.1 Producto.....	119
4.2.2 Precio.....	124
4.2.3 Distribución.....	125
4.2.4 Promoción.....	125
4.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO.....	126
4.5 COTIZACIONES, INCOTERMS, TRANSPORTE Y SEGUROS.....	127
4.6 ENVASE Y EMBALAJE.....	129
4.7 CONTRATO Y FORMAS DE PAGO.....	129
4.8 PROGRAMA DE ACTIVIDADES A CORTO PLAZO.....	138
<b>CAPITULO 5- ASPECTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>140</b>
5.1 INVERSIONES.....	140
5.2 INGRESOS Y EGRESOS.....	141
5.3 COSTOS Y GASTOS.....	143
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	143
5.5 BALANCES Y ESTADOS.....	144
5.6 RAZONES FINANCIERAS.....	145
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>153</b>
7.2 CARTA COMERCIAL.....	153
7.2 CARTA DE INSTRUCCIONES.....	155
7.3 MANIFESTACION DE VALOR EN ADUANA.....	156
7.4 INDICADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO.....	155
7.5 LEY FEDERAL DE DERECHOS.....	158
7.8 FERIAS.....	168
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>189</b>

**TABLAS**

Tabla 1.- ESQUEMA GENERAL DEL CALZADO Y ACTIVIDADES CONEXAS.....	25
Tabla 2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	24
Tabla 3.- TARIFA DE LA LEY DE IMPUESTOS GENERALES DE IMPORTACION Y DE EXPORTACION DEL PRODUCTO .....	32
Tabla 4.- COSTOS DEL PRODUCTO.....	39
Tabla 5.- COMPORTAMIENTO DEL CALZADO POR BLOQUES ECONOMICOS DEL MUNDO.....	70
Tabla 6.-EXPORTACIONES DE MEXICO DE CALZADO .....	73
Tabla 7.-IMPORTACIONES DE CALZADO EN MEXICO (DOLARES).....	73
Tabla 8.-IMPORTACIONES DE CALZADO EN MEXICO (VOLUMEN).....	74
Tabla 9.- PAISES A LOS QUE MEXICO EXPORTA .....	74
Tabla 10.-PAISES DE LOS QUE MEXICO IMPORTA.....	75
Tabla 11.- BALANZA COMERCIAL DE CALZADO.....	75
Tabla 12.- EXPORTACIONES EN MEXICO DE CALZADO POR LA FRACCION ARANCELARIA 64039904.....	
Tabla 13.- EXPORTACIONES EN MEXICO DE CALZADO POR LA FRACCION ARANCELARIA 64039904.....	77
Tabla 14.-CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.....	82
Tabla 15.- INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO.....	83
Tabla 16.- ACUERDOS Y NEGOCIACIONES COMERCIALES DE MÉXICO.....	86
Tabla 17.- CONTRABANDO.....	87
Tabla 18.- MATRIZ DE SELECCIÓN DEL PAÍS META.....	88.
Tabla 19.-INDICADORES DE ESTADOS UNIDOS.....	92
Tabla 20.-COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS ...	95
Tabla 21.- EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS.....	100
Tabla 22.-CONSUMO DE CALZADO EN LOS ESTADOS UNIDOS.....	104
Tabla 23.-GASTO EN CONSUMO PERSONAL Y PRECIOS AL DETALLE.....	105
Tabla 24.-IMPORTACIONES POR TIPO DE CALZADO EN ESTADOS UNIDOS .....	106
Tabla 25.-IMPORTACIONES DE CALZADO EN ESTADOS UNIDO POR PAIS .....	107
Tabla 26.- PRECIO PROMEDIO E IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS EN DOLARES Y PARES DE LA FRACCION ARANCELARIA 64035990.....	113
Tabla 27.- IMPORTACIONES DE LA FRACCION ARANCELARIA POR DISTRITO EN LOS ESTADOS UNIDOS.....	115
Tabla 28.- POBLACION EN LOS ANGELES CALIFORNIA Y NUEVA YORK.....	116
Tabla 29.- EQUIVALENCIAS DE CALZADO.....	117
Tabla 30.-INCOTERM.....	131

## I INTRODUCCIÓN

La evolución en las prácticas comerciales en el mundo ha provocado una constante competencia ante el entorno del ser humano los bienes, productos y servicios que consume y que requiere; ante tal oferta es posible elegir de entre todos el que cumpla más con las necesidades individuales.

Encontramos muchas teorías económicas acerca de cómo construir estrategias y que acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que intervienen las La empresas y así mantener una posición en el mercado.

Uno de los sectores industriales de gran importancia en el mundo es el del calzado, ya que se trata de un artículo y que tiene una gran participación en el Producto Interno Bruto (PIB) de muchos países por su comercialización y se generación de empleos.

El presente trabajo esta orientado a la investigación de dicho sector y de cómo una pequeña empresa del calzado puede desarrollarse en la esfera económica en que nos desenvolvemos. Por ello analizaremos cuales son los pasos a considerar desde el entorno interno de La empresa hasta encontrar un mercado meta, con ayuda de un plan de negocios que ofrece soluciones en base a reconocidos economistas, información actual de la competencia, estadísticas, estrategias de marketing y aspectos financieros de La empresa.

El presente trabajo da una perspectiva de la situación de una pequeña empresa de calzado ante una serie de factores a los que se enfrenta y debe de conocer

para encaminar acciones que la lleven a enfrenar con éxito la competencia nacional e incursionar en el mercado internacional.

Este proyecto analizara cuáles son las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas no son competitivas y productivas; y propondrá soluciones practicas ante los problemas que se enfrentan.

## **II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existen grandes retos para el desarrollo de pequeñas empresas en nuestro país, tal es el caso de el sector del calzado que con el paso de los años a perdido posición en la competitividad mundial. Esto se debe en su mayor parte a factores como lo son:

El atraso en el desarrollo de la tecnología y diseño, la poca planeación y organización dentro de la empresa, lo que no permite el máximo aprovechamiento de los recursos humanos materiales y financieros; el estancamiento en los procesos de calidad y mejora continua, la falta de investigación, la competencia desleal, el poco apoyo gubernamental, entre otros.

Dado lo anterior se plantea un panorama que presenta la situación actual del mercado y con el ejemplo de una pequeña empresa y las herramientas que utiliza, se pretende brindar alternativas en la búsqueda de soluciones para encaminar acciones que resulten en una mayor productividad para la empresa

## **III JUSTIFICACIÓN TECNICA**

Dar una perspectiva de la situación de una pequeña empresa de calzado ante una serie de factores a los que se enfrenta y debe de conocer para encaminar

acciones que la lleven a enfrenar con éxito la competencia nacional e incursionar en el mercado internacional.

Este proyecto analizara cuáles son las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas no son competitivas y productivas; y propondrá soluciones practicas ante los problemas que se enfrentan.

#### **IV OBJETIVOS GENERAL**

Encontrar una alternativa a la problemática de subsistir como un negocio rentable mediante la el análisis de la situación actual del calzado y el caso real de una empresa ante el reto de penetrar un nuevo mercado.

#### **V OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Desarrollar los siguientes cuestionamientos:

- ❖ Como esta la situación de La empresa
- ❖ Cuales son sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- ❖ Como puede reducir costos
- ❖ Donde puede encontrar recursos
- ❖ En que mercado tiene mayor oportunidad de ingresar sus productos.
- ❖ Por que los principales países productores y exportadores de calzado son competitivos.
- ❖ Como exportar
- ❖ (Plan de calidad)
  
- ❖ Innovación.

Es uno de los objetivos de La empresa para mantenerse en el gusto de la gente, sin embargo en la introducción de algún producto para tener algún

beneficio, se debe formular una buena planeación respondiendo las siguientes preguntas.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Como sabrá la compañía si el cliente esta satisfecho?

❖ Invertir recursos en investigación y en instrucción:

Con el fin de prepararse a futuro, es necesario que La empresa invierta y para la innovación requiere de investigación para el desarrollo de nuevos productos, es por eso que en el plan se tiene contemplado invertir en:

-Ferias. El asistir a ellas permite mantenerse al tanto de la moda y de las nuevas tendencias.

-Creaciones de nuevos modelos

-Capacitación del personal

❖ Continúo mejoramiento del producto y del servicio:

Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.

- ❖ Invertir en el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta:

La compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

- ❖ La empresa busca mantener una relación a largo plazo con los proveedores de las materias primas del calzado

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad

- ❖ Implantar el liderazgo

La tarea del gerente es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

Darles confianza a los trabajadores Para lograr mejor calidad y productividad, dice el Dr. Deming es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

❖ Educación constante

El hecho de tener gente buena en La empresa no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo

❖ Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad"

Es necesario explicarles a todos los miembros de La empresa la importancia que tiene la calidad durante el proceso de producción y en el proceso final y crearles una cultura de calidad en el que todos se sientan involucrados.

❖ La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.

Es muy importante para La empresa cumplir con los deseos y necesidades del consumidor es por ello que la calidad se toma en cuenta dándole gusto a los cliente

❖ Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.

En La empresa se pretende la interacción de todos los que son miembros en todos los niveles jerárquicos y se considera su opinión para el mejoramiento de La empresa. Se busca también el entablar una buena comunicación y ambiente de confianza.

## VI HIPOTESIS

La posibilidad de que micro, pequeñas o medianas empresas, mediante una buena planeación y aprovechando las ventajas comparativas, de un producto diferenciado se puede realizar un proyecto viable de calzado y encontrar un mercado meta con éxito.

## **VII METODOLOGIA**

Para realizar este proyecto se realizo una investigación a las fuentes primarias de la empresa que son todos los datos reales como costos, experiencias, procesos, bases de datos interna.

Y fuentes secundarias que son todas aquellas que se obtienen de datos estadísticos, libros, publicaciones, investigaciones e información de los organismos involucrados con el calzado como cámaras, asociaciones y gobiernos.

# **CAPITULO 1**

## **LA EMPRESA Y EL PERSONAL**

### **CLAVE**

## **CAPITULO 1- LA EMPRESA Y EL PERSONAL CLAVE**

### **1.1 ANTECEDANTES DE LA EMPRESA**

La empresa “Calzados de Calidad S. A.” se dedica a la fabricación y diseño de calzado de diversos tipos principalmente zapato de piel para dama con suela de cuero, además del calzado que fabrica se dedica a la comercialización de otras variedades de productos en las cuatro sucursales con las que cuenta

Hace cincuenta años “Calzados de Calidad S. A.” inicia siendo un taller casero con una producción de doce pares a la semana.

En 1984 la producción de calzado se incremento a novecientos pares semanales.

En 1988 la producción llego a mil ochocientos pares y “Calzados de Calidad S. A.” contaba ya con setenta trabajadores.

Debido a la fuerte competencia del mercado la producción fue decreciendo en los siguientes años. Para contrarrestar esto se implemento como estrategia el aumento de la calidad en el calzado, manteniendo una producción de ochocientos pares semanales.

En la actualidad se elaboran quinientos pares semanales y se han incrementando los puntos de venta en tres locales más.

## **1.2 VISION, MISION, OBJETIVOS Y METAS**

### **1.2.1 Misión**

Satisfacer a los clientes, ofreciendo productos de calidad, moda y buen precio atendiendo a las necesidades que la mujer moderna requiera

### **1.2.2 Visión**

Optimizar la producción y ventas de “Calzados de Calidad S. A.” a través de la mejora constante, para posicionarse con éxito en el mercado local, nacional e internacional.

### **1.2.3 Objetivos**

- Expandirse en el mercado abriendo dos tiendas por año
- Mantenerse actualizados en las tendencias de moda para diseñar productos de vanguardia.
- Unificar los esfuerzos con los proveedores para intensificar el compromiso con el cliente. Garantizar que nuestros productos sean de calidad en las materias primas, en el proceso productivo, para ser una empresa altamente competitiva y obtener con ello, beneficios fructíferos.

### **1.2.4 Metas**

- Garantizar que los productos fabricados sean de calidad en las materias primas, en el proceso productivo, para ser una empresa altamente competitiva y obtener con ello, beneficios fructíferos.
- Elevar la producción a través de la compra de maquinaria y capacitación del personal.
- Mantenerse como una empresa sólida y rentable.

### **1.3 PORTAFOLIO DE NEGOCIOS**

“Calzados de Calidad S. A.” maneja diferentes líneas de productos que le permiten tener una amplia gama de oportunidades.

- ❖ CALZADO PARA DAMA (Fabricado por CALZADOS DE CALIDAD )
  - Sandalias
  - Zapatillas
  - Botas
  
- ❖ CALZADO PARA NIÑA ((Fabricado por CALZADOS DE CALIDAD )
  - Escolar
  - Huaraches
  
- ❖ CALZADO PARA CABALLERO (Fabricado por otros proveedores)
  - Choclo
  - Casual
  - Botín
  
- ❖ TENNIS.- Niña, niño, dama y caballero (Fabricado por otros proveedores)
  
- ❖ ROPA DEPORTIVA (Fabricado por otros proveedores)
  
- ❖ ROPA CASUAL (Fabricado por otros proveedores)
  
- ❖ ARTICULOS PARA EL CALZADO (Fabricado por otros proveedores)

### **1.4 CADENA DE VALOR Y PROCESOS MEDULARES**

**Abastecimiento:** debido a que los proveedores son grandes productores “Calzados de Calidad S. A.” difícilmente tendrá problemas de abastecimiento, sin embargo siempre considera e informa con anticipación la cantidad de zapatos que va a producir, y la cantidad de materias primas que va a requerir para su elaboración.

**Desarrollo tecnológico:** “Calzados de Calidad S. A.” cuenta con la tecnología suficiente para producir una cantidad de 3000 pares de zapatos a la semana, sin embargo muchas actividades en la producción son realizadas a mano. A pesar de que la tecnología va mejorando día con día y hay maquinaria que reduce los tiempos en algunos casos esta no es utilizada por “Calzados de Calidad S. A.” por que disminuye la calidad del calzado, como es el caso de maquinaria diseñada para el secado instantáneo del zapato, pero que hace que la pintura se quiebre con el uso.

En el nivel administrativo y contable se utiliza la herramienta de la computación y hardware específico para cada actividad.

Desarrollo de recursos humanos: todos los empleados que laboran en “Calzados de Calidad S. A.” están calificados, y en total son 30, que cumplen con la producción, distribución y ventas necesarias para atender a la demanda. Realizando una producción de 500 pares a la semana sin embargo como se comento antes la capacidad instalada de la maquinaria es de 3000. En caso de incrementar la demanda, o abrir las oportunidades de mercado, se podría realizar la contratación de mayor personal, y capacitarlo, aunque esto requiera de cierto tiempo, y se debe de tomar en cuenta antes de comprometerse con algún pedido.

**Infraestructura de “Calzados de Calidad S. A.”:** La empresa cuenta con una dirección que se encarga de la toma de decisiones y vigila el cumplimiento de tareas y el desempeño de los trabajadores, así como la planeación de estrategias de venta, elección de nuevos productos, contratación de personal, y todos los

asuntos relevantes de la empresa. Se cuenta con un departamento de contabilidad y de diseño.

El valor total para el cliente es mayor que el costo total para el cliente, ya que el producto es de alta calidad, duración y el costo no es elevado. Por ello esta empresa entrega más valor a sus clientes.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

**Logística interna:** las materias primas que se ocupan van desde la piel, la pintura, la suela, los clavos, la tapa, caja etc. Los proveedores con que cuenta la empresa son nacionales, algunos son locales y otros como los surtidores de piel son de la ciudad de Monterrey, "Calzados de Calidad S. A." dispone de la maquinaria necesaria para elaborar el zapato.

Operaciones:

### **PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CALZADO (PROVEDORES Y FÁBRICA)**

1.- Piel Curtida

2.- Remojo

Su finalidad es devolver a la piel su estado de hinchamiento natural y eliminar la suciedad (barro, sangre, microorganismos) así como sustancias proteicas solubles y agentes de conservación.

3.- Pelambre

Se pretende por un lado eliminar del corium, la epidermis junto con el pelo y por otro aflojar las fibras del colágeno con el fin de prepararlas apropiadamente para los procesos de curtido.

#### 4.- Calero

Consiste en poner en contacto los productos alcalinos  $\text{Ca}(\text{OH})_2$  (mayor concentración),  $\text{Na}_2\text{S}$ ,  $\text{NaHS}$ , aminas y todos los otros productos involucrados, sales, tensoactivos, peróxidos, etc., disueltos en agua con la piel en aparatos agitadores (mezcladores, molinetes, fulones etc.) durante un tiempo hasta conseguir la acción de los productos del calero en toda la sección de la piel y el grado de ataque (físico-químico) deseado.

#### 5.- Descarnado

El descarnado es necesario pues en la endodermis (parte de la piel en contacto con el animal) quedan, luego del cuereado, restos de carne y grasa que deben eliminarse para evitar (entre otras consecuencias) el desarrollo de bacterias sobre la piel.

#### 6.- Desencalado

Sirve para la eliminación de la cal (unida químicamente, absorbida en los capilares, almacenada mecánicamente) contenida en el baño de pelambre y para el deshinchamiento de las pieles.

#### 7.- Piquelado

Su finalidad es acidular hasta un determinado PH, las pieles en tripa antes de la curtición al cromo, al aluminio o cualquier otro elemento curtiente. Con ello se logra bajar los niveles de astringencia de los diversos agentes curtientes. El piquelado también se emplea como método de conservación o almacenamiento.

#### 8.- Curtido

La curtición es una transformación de cualquier piel en cuero. Esta transformación está dada por una estabilización de la proteína. Las pieles procesadas son susceptibles de ser atacadas por las encimas segregadas por los microorganismos, y aunque esa putrescibilidad puede eliminarse por secado, no

se consigue llegar a un material utilizable por cuanto las fibras se adhieren entre sí y dan un material córneo y frágil, además de carecer de resistencia hifrotérmica.

#### 9.- Escurrido

Una vez terminada la curtición al cromo es conveniente colocar el cuero sobre caballete para evitar la formación de manchas de cromo y dejarlo en reposo durante 24 - 48 horas para obtener una coordinación de la sal de cromo. Durante este reposo continúa la coordinación de la sal de cromo con el colágeno y se libera ácido sulfúrico que queda retenido por la piel curtida.

Después del reposo, el cuero se escurre para facilitar la operación de dividido en azul o de rebajado para dejarlo al espesor adecuado.

#### 10.- Dividido

Esta operación es absolutamente mecánica. Se puede dividir después del pelambre (división en tripa) o después de curtir (en cromo o en azul). El estado de la piel para ser dividida es tradicionalmente en estado de tripa descarnada, pero también empleando máquinas más modernas después de curtir al cromo. Para dividir en verde (antes del pelambre) las máquinas deben tener una gran precisión para absorber todas las imperfecciones.

El cuero curtido se divide en dos capas las cuales son napa y descarne. El descarne es la parte inferior del cuero y se puede dividir una o más veces

#### 11.- Rebajado

Se ajusta el espesor del cuero a lo deseado. El objetivo principal es conseguir cueros de espesura uniforme, tanto en un cuero específico como en un lote de cueros.

Actualmente se realiza con máquinas de rebajar que constan de un cilindro con cuchillas con filo helicoidal, una piedra de afilar que mantiene las cuchillas afiladas, una mesa operativa, un cilindro transportador y un cilindro de retención que mantiene el cuero para que no se lo lleve la máquina.

## 12.- Neutralizado

Antes de comenzar la recurtición con curtientes orgánicos naturales o sintéticos hay que neutralizar el cuero curtido al cromo para posibilitar a los recurtientes y colorantes una penetración regular en el cuero y evitar sobrecargar la flor y con ello evitar sus consecuencias negativas (poro basto, tensión en la flor). Al mismo tiempo la neutralización debe compensar las diferencias de PH entre pieles diferentes, tal y como ocurre cuando se recurten conjuntamente pieles procedentes de diferentes curticiones y muy especialmente cuando se transforma wet-blue de diferentes procedencias.

## 13.- Recurtido

Las ventajas de un recurtido pueden enumerarse de la siguiente manera:

- Igualación de las diferencias de grueso.
- Ganancia en superficie después de secar en pasting.
- Menor soltura de flor.
- Lijabilidad de la capa de flor.
- Facilitar el acabado.
- Fabricación de cueros grabados de flor.
- Precio de venta más alto.

## 14.- Teñido

En el teñido se ponen en manifiesto, dependiendo de las características del colorante así como el tipo de cuero a teñir.

La primera parte del proceso del teñido está condicionada por el PH del baño y por la carga superficial de la piel. El colágeno de la piel en tripa, por tener carácter anfótero puede reaccionar con cationes o con aniones, dependiendo del PH del sistema de teñido.

## 15.- Engrase

En general este es el último proceso en fase acuosa en la fabricación del cuero y precedente al secado. A través del engrase se incorporan sustancias grasas en los espacios entre las fibras, donde son fijadas, para obtener entonces un cuero más suave y flexible.

#### 16.- Secado

Al llegar a este punto el cuero se halla impregnado en agua, por lo que pesa el triple de lo que pesa estando seco y el secado consiste en evaporar gran parte del agua que contiene hasta reducir su contenido al 14% aproximadamente.

El secado se considera una operación simple, tanto el aire como en máquina y aparentemente no influiría en las características del cuero terminado. El secado es algo más que la simple eliminación de la humedad para permitir la utilización práctica del cuero, pues también contribuye a la producción de las reacciones químicas que intervienen en la fabricación del cuero, por lo que constituye uno de los pasos más importantes en la calidad del cuero.

#### 17.- Acondicionado

Tiene como finalidad rehumedecer uniformemente las superficies y regiones del cuero con un determinado grado de humedad, siendo una operación de gran importancia porque influye en la ejecución eficiente de las operaciones siguientes. Dicha humedad se consigue, o bien interrumpiendo el secado en el momento oportuno, o bien, de una forma más fiable, realizando un acondicionamiento.

Con el acondicionamiento la humedad se eleva al 28-30%. El tiempo necesario para que los cueros adquieran estos valores varía de 6, 8, 12 hasta 16 horas.

#### 18.- Ablandado

Es una operación que consiste en romper mecánicamente la adhesión entre las fibras confiriéndole al cuero flexibilidad y blandura

En la fábrica se arma el zapato de acuerdo con los diseños de temporada, con la piel ya preparada que facilitan los proveedores, se pinta y se empaca el zapato. El armado del zapato es de 30 minutos pero el secado de la pintura es de 48 horas.

Logística externa: a nivel nacional, cuenta con distribuidores que comercializan el zapato.

**Mercadotecnia y Ventas:** “Calzados de Calidad S. A.” cuenta con 3 tiendas, distribuidores y compradores de medio mayoreo. La empresa también cuenta con un sistema de crédito para ofrecer el calzado a segmentos particulares como empleados de una organización específica. Esta presente en las ferias de ropa y calzado en la ciudad de Morelia. Realiza promociones en temporadas especiales, como Navidad, temporada escolar, ofreciendo descuentos o productos adicionales en la compra del calzado.

**Servicio:** los productos son de alta calidad y su periodo de duración es aproximadamente 8 años, dado que es una empresa fabricante, puede realzar reparaciones. Un valor adicional es que puede producir modelos con características específicas, con el diseño color, altura del tacón etc. que desee el cliente. Se cuenta con un número telefónico de servicio al cliente que está impreso en la caja de los zapatos por el cual también sepon

#### ACTIVIDADES DE APOYO.

**Productos nuevos.** Debido a que el calzado es un producto no solo de necesidad, si no también de moda, se requiere de diseños nuevos que vayan de acuerdo a las tendencias para su venta exitosa según la temporada.

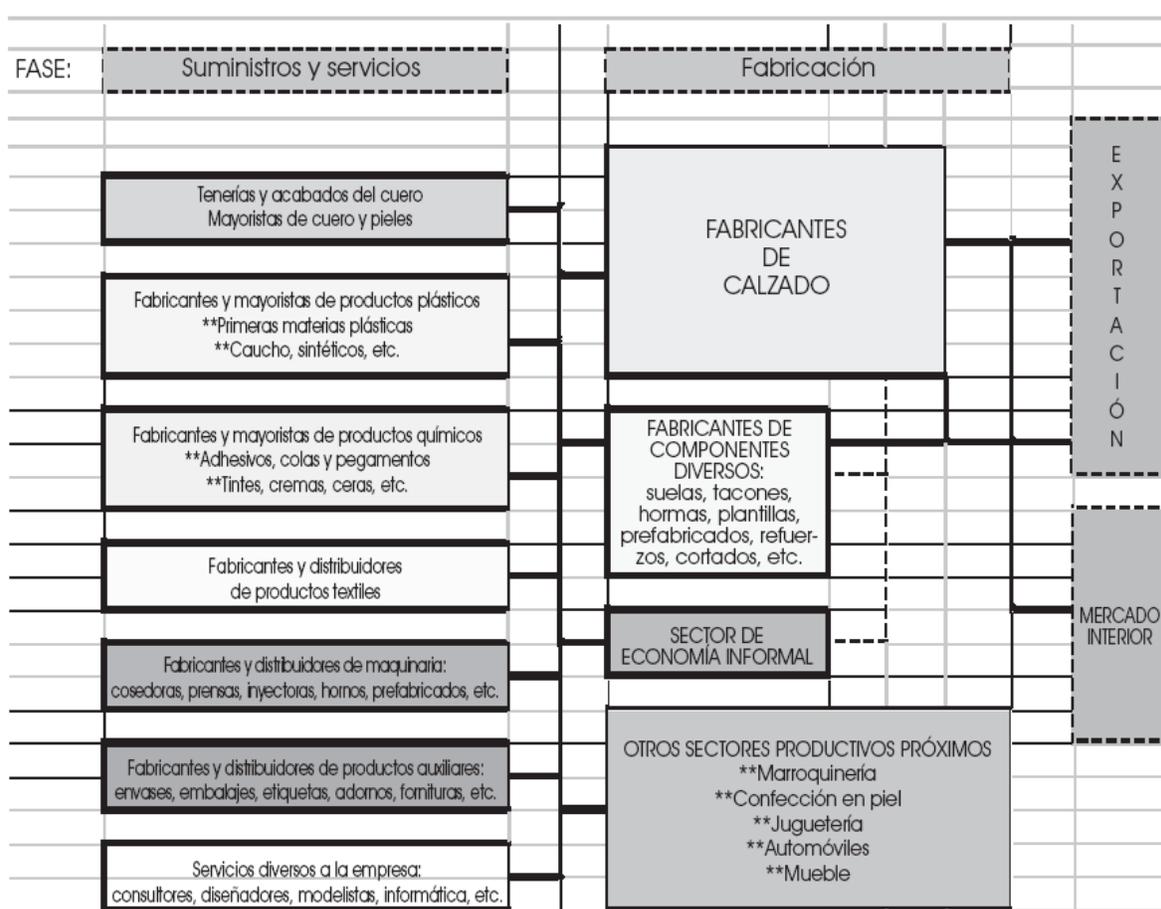
**El manejo de inventarios.** La producción del calzado por lo general va en proporción a la demanda, sin embargo no todos los pares son vendidos en su

temporada, y por ello se hacen descuentos y/o promociones para sacar a la venta esta producción.

**Proceso de pedidos-pagos.** Las ventas que realizan “Calzados de Calidad S. A.” son diversas, están las ventas directas al consumidor, en las tiendas establecidas. Se realizan ventas a zapaterías con diversos periodos de pagos, según la cantidad de la compra y la confianza del cliente. Se les vende también a medios mayoristas, con un descuento especial según el volumen de su pedido, pero por lo regular esto se paga de contado.

**Proceso de servicio integral al cliente.** Los compradores pueden relajar un cambio de su producto en caso de que este venga con algún desperfecto. El producto se puede producir de acuerdo a necesidades específicas en la mayoría de los casos.

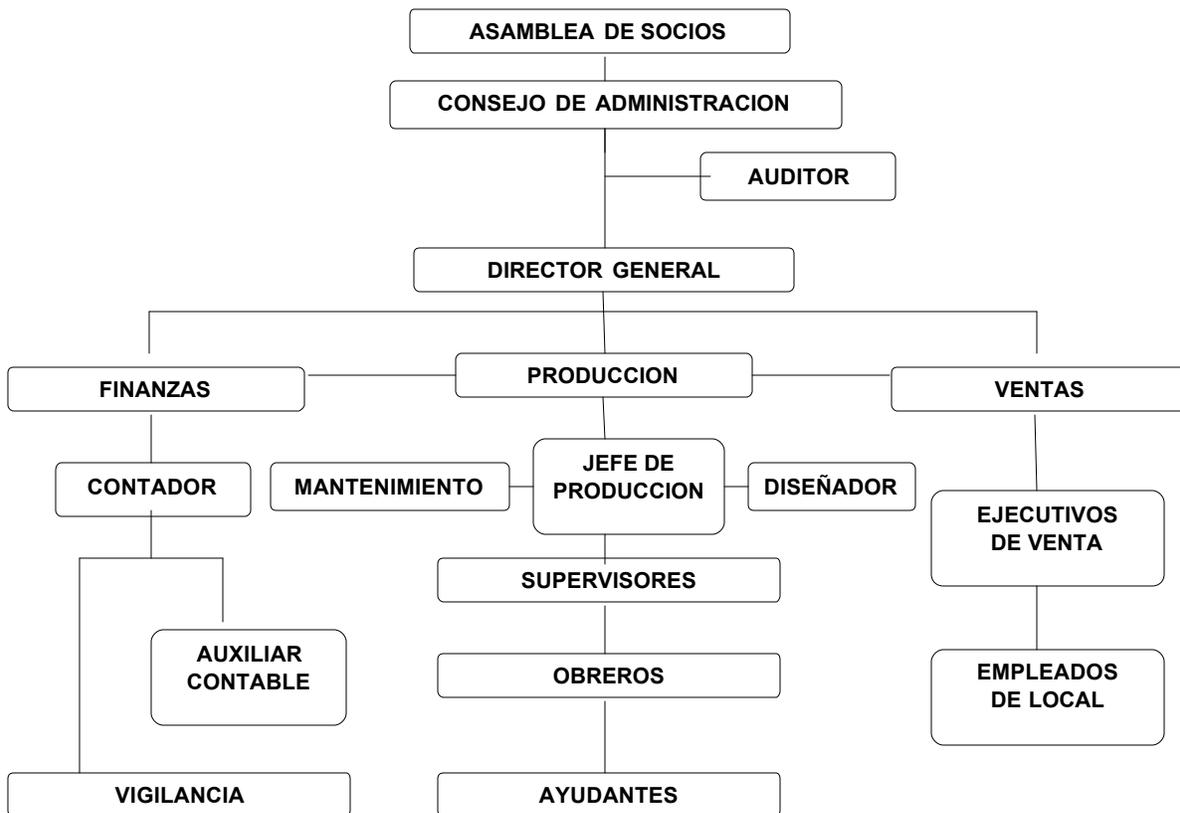
Tabla 1.-ESQUEMA GENERAL DEL CALZADO Y ACTIVIDADES CONEXAS.



### 1.5 ORGANIZACIÓN ACTUAL Y EQUIPO DIRECTIVO

La dirección se lleva a cabo por uno de los propietarios de “Calzados de Calidad S. A.” quien con la disposición de mejorar su empresa lleva a cabo diversas actividades como lo es, estar presente en ferias, realizar planes estratégicos de venta. No obstante no ha incursionado en el comercio exterior directamente, pero le interesa hacerlo.

Tabla 2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### Fortalezas:

- Las ventajas competitivas por el valor del producto por poseer las características de calidad y diseño lo hacen ser un producto único y artesanal.
- La estructura tecnológica optima de la empresa.
- La capacitación de los empleados.
- La infraestructura administrativa bien organizada, ideal para el crecimiento de la empresa.
- La empresa es solvente y no cuenta con deudas.

Debilidades:

- Los empleados capacitados en muchas ocasiones se retiran y ponen su propio negocio. Por ello quizás se requiera de un mejor control y estrategia en la contratación de empleados y motivación.
- El calzado es un sector muy competido, y debido al auge de los productos chinos por su bajo costo, el calzado de piel ha bajado en sus niveles de venta.
- La empresa no cuenta con experiencia en la exportación.
- La capacidad de producción es limitada, sin embargo tiene posibilidades de crecimiento

**Análisis de la industria**

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

En algunos casos el análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, pero esto trae consigo el peligro de no advertir alguna fuerza contraria y de quedar expuesto al movimiento de algún oponente.

Por lo tanto, lo que se propone es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Qué fuerzas intervienen en el sector.
2. Poder e influencia de cada fuerza: En que forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.
3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene La empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.
4. Cadenas de valor: Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente
5. Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene La empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

Los principales resultados de los puntos anteriores son:

**Composición del sector industrial.** El sector industrial está integrado por el conjunto de firmas que ofrecen productos que son sustituidos entre sí.

Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo.

Una fórmula simple para identificar esos límites consiste en preguntarse hacia dónde se dirigía la demanda ante un alza en los precios o escasez del producto, lo que lleva a incluir tanto a competidores directos como a sustitutos.

Ahora bien, con frecuencia el mayor peligro proviene de la entrada de nuevos competidores más que los actuales, por lo que no se les puede ignorar, así mismo,

los proveedores y compradores al hacer uso de su poder de negociación también juegan un papel importante, por lo que se les considera como dos fuerzas más.

Así, se llega al modelo de las cinco fuerzas (competidores directos, nuevos competidores, sustitutos, proveedores y compradores) que determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de las empresas de la industria.

La posición más cómoda es aquella en la que no existen competidores ni sustitutos cercanos, como en el caso de los monopolios, donde las ganancias son máximas; en promedio es aquella que se acerca a la competencia perfecta, donde las ganancias tienden a ser justas, y una de las más difíciles es aquella en la que se está bajo el dominio de alguna de las cinco fuerzas.

**Poder e influencia de cada fuerza.** Las distintas fuerzas competitivas tienen un impacto en el comportamiento, costos y precios de las empresas que intervienen en el sector, siendo de interés establecer qué influencia tiene cada una de ellas y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor o menor presión.

**Competidores directos.** Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento en los costos.

**Nuevos competidores.** Lo posible a la inminente entrada de nuevos competidores con frecuencia constituye la mayor amenaza que se enfrenta, ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad, llegando en ocasiones a crear serios desequilibrios.

**Sustitutos.** La generalidad de los productos enfrentan sustitutos que fijan un tope a los precios y que incluso pueden llegar a sacarlos del mercado, por lo que juegan el papel de un competidor más.

**Proveedores.** Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al elevar los precios o al limitar la calidad de los productos o servicios que proporcionan.

**Compradores.** Lugar que en múltiples casos es ocupado por los canales de comercialización, usan su poder de negociación para forzar los precios a la baja o al exigir mejor calidad y mejores servicios a costa de La empresa.

**Posición competitiva.** Puede afectar significativamente a La empresa, lo cual se debe valorar la capacidad de ésta para resistir, contrarrestar o evitar la influencia negativa que enfrenta.

En los casos de un proveedor poderoso se pone a consideración la capacidad de La empresa para asimilar las condiciones impuestas o para negociar un trato más favorable, además de estudiar la posibilidad de romper ligaduras y buscar formas alternas de aprovisionamiento.

De igual forma, ante un comprador fuerte se revisa la capacidad de resistir sus condiciones o de llegar a una mejor negociación, además de pensar en abrir nuevos canales o de buscar nuevos clientes.

Ante la amenaza de un nuevo competidor, se exploraría la posibilidad de obstruir su entrada (cerrar canales, limitar acceso a tecnología o materias primas, promover protecciones o exclusividades, etc.), que de no ser factible llevaría a darle un tratamiento equiparable a cualquiera de los rivales existentes.

Respecto a los competidores actuales y productos sustitutos, lo que se debe estudiar es con qué ventaja competitiva se cuenta para hacerles frente y superarlos en algún espacio del mercado con un producto apropiado.

A partir de esta serie de análisis se integra un juicio sumario acerca de la viabilidad o no de la empresa, que incluye las acciones necesarias para ganar una mejor posición.

Si al final el juicio es negativo y no se identifican oportunidades de mejora, indica que es el momento de pensar en la salida del negocio o de aceptar un desempeño que iría de regular a pobre.

**La cadena de valor.** Es una representación del conjunto de actividades de un negocio elaborado por Porter (1985), que constituye un valioso instrumento para realizar el análisis interno de la empresa y de sus conexiones con el medio ambiente.

Para dar la forma a la cadena se colocan en la base las actividades primarias, que son las actividades implicadas en la creación y transferencia del producto; en forma horizontal se colocan las actividades de apoyo, que dan sustento a las primarias y se apoyan entre sí; al final se incluye el margen, que es la diferencia entre el valor del producto y los costos en que se incurre.

En el caso de una empresa manufacturera se identifican cinco actividades primarias típicas (aprovisionamiento, operaciones, distribución, mercadotecnia, ventas y servicio) y cuatro actividades de apoyo (compras, desarrollo de tecnología, admón. de recursos humanos y admón. general), cada una de las cuales puede dividirse en sub-actividades.

Por otra parte, la cadena de valor está ubicada en un espacio más amplio que se designa como el sistema de negocio, que muestra las cadenas de proveedores y canales hasta llegar hacia atrás a las materias primas y hacia delante hasta el cliente.

El desempeño del negocio está determinado por el buen manejo de las actividades individuales, así como por el grado en que se coordinan y ajustan entre sí y con otros elementos del sistema de negocios.

Las partes y la forma de la cadena pueden variar en un mayor o menor grado entre negocios de una misma industria

Para trazar la cadena de valor de un negocio específico, se recomienda definir primero las actividades primarias siguiendo los pasos del producto por La empresa, para luego añadir las actividades de apoyo, dividir en sub-actividades en las partes clave y, finalmente, establecer su ubicación y enlaces con el sistema de negocio.

**Ventaja competitiva.** Como complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esta base construir una estrategia viable y poderosa.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación afectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

De lo anterior se deriva una capacidad distintiva para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada.

Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con cierto atributos de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc.

Una forma para identificar tal ventaja consiste en recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente: con qué capacidad distintiva da lugar y qué beneficios se ofrecerán al cliente.

Cabe advertir que la sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que ésta depende de cómo se aprovecha esa fuerza y de qué tan bien se responde con ello a determinar necesidad de los compradores.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presente para cuidar el terreno que se pisa.

La estrategia buscará como explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

A continuación se presenta un resumen sinóptico con los puntos de mayor relevancia del análisis de la industria.

En primer lugar se estudia la situación que guarda el negocio respecto a las cinco fuerzas que lo envuelven, a fin de tener claro qué presiones cabe esperar y cómo afectan a la empresa, qué se recomienda para evitar o contrarrestan su influencia; y la finalmente definir si la posición es favorable o sostenible, ya que en caso contrario lo recomendable sería salir.

En segundo lugar se vuelve la vista al interior de la empresa con el propósito de identificar cuál es su ventaja competitiva, entendida como la capacidad para llevar al mercado un producto mejor o a un menor precio que el de la competencia.

Para tal fin se requiere revisar de qué recursos o habilidades especiales se cuenta, o qué posición privilegiadas ocupa, para de ahí aclarar a qué capacidad distintiva dan lugar y qué beneficio de interés se puede llevar al cliente.

Los resultados de estos trabajos se integran más tarde con el análisis de mercado y el estudio del perfil del producto para dar forma a la estrategia competitiva.

# **CAPITULO 2**

# **EL PRODUCTO**

## CAPITULO 2- EL PRODUCTO

### 2.1 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

La empresa fabrica principalmente zapatillas para dama y botas para la temporada de otoño e invierno. La zapatilla para dama es de piel de cabrito que se caracteriza por poseer una muy buena calidad y una suave textura que brinda comodidad y una mayor higiene al reducir la humedad que se genera con un calzado de plástico. La suela de la zapatilla es de cuero con una impresión antiderrapante.

Para la elaboración del calzado se hace un estudio de las tendencias de moda, para que el calzado este a la vanguardia además de la comodidad y la resistencia de sus componentes.

### 2.2 CLASIFICACION ARANCELARIA DEL PRODUCTO

La clasificación arancelaria según el sistema armonizado es la siguiente:

Tabla 3.- TARIFA DE LA LEY DE IMPUESTOS GENERALES DE IMPORTACION Y DE EXPORTACION DEL PRODUCTO

Sección:	XII	Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello
Capítulo:	64	Calzado, polainas y artículos análogos;

		partes de estos artículos
Partida:	6403	<b>Calzado</b> con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
SubPartida:	640399	-- Los demás.
Fracción:	64039904	<b>Calzado</b> para mujeres o jovencitas, excepto lo comprendido en las fracciones 6403.99.01 y 6403.99.02.

### **2.3 PRINCIPALES PRODUCTOS COMPETIDORES**

Competidores directos:

Zapaterías fabricantes, y comercializadoras en Michoacán, en los estados en donde se vende el producto, como Guanajuato, Jalisco y Querétaro y a nivel nacional y zapatos de importación.

Competidores indirectos: otro tipo de calzado como Tenis, huaraches, etc.

El tipo de necesidad que cubre el calzado “CALZADOS DE CALIDAD S. A.”, es que es estético y de moda, es cómodo, durable, y de uso de casual a formal.

### **2.4 PRINCIPALES TIPOS DE PRODUCTOS Y TIPOS DE MERCADO**

El mercado al que pertenece el calzado es al mercado de consumo que esta constituido por las personas físicas.

Es un producto de primera necesidad que además involucra diseño, calidad y precio para su penetración en los diferentes mercados.

## **2.5 NORMAS Y CONTROLES DE CALIDAD**

**Clave de la Norma:** NOM-020-SCFI-1997

**Título de la Norma:** Información comercial- Etiquetado de cueros y pieles curtidas naturales y materiales sintéticos o artificiales con esa apariencia, calzado, marroquinería así como los productos elaborados con dichos materiales.

## **2.6 TECNOLOGIA E INVESTIGACION Y DESARROLLO**

La fabrica tiene una capacidad de 1500 pares a la semana en maquinas y empleados. Actualmente se desea adquirir nueva maquinaria.

Los diseños son estudiados, según investigaciones practicadas en ferias, y gracias a catálogos internacionales, un año antes de presentar las colecciones, para poder ofrecer una gama de moda y diversidad cada seis meses.

## **2.7 MANTENIMIENTO Y RESPALDO AL PRODUCTO**

Una de las políticas de “Calzados de Calidad S. A.” es calidad en sus productos por ello y para mantener una buena imagen en el mercado, ofrece la garantía de sus productos con el reembolso de estos en caso de contar con algún defecto de fabricación

## 2.8 COSTOS DE FABRICACION

Tabla 4.- COSTOS DEL PRODUCTO

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Materiales	65.000,00	780.000,000
Sueldos	74.000,00	888.000,00
Embalaje	4.000,00	48.000,00
Etiqueta	500,00	6.000,00
Maniobras	500,00	6.000,00
Flete Internacional	7.000,00	84.000,00
Seguro internal.	1.000,00	12.000,00
Tramitación aduanal	2.000,00	24.000,00
Servicios	3.500,00	42.000,00
Papeleria	2.000,00	24.000,00
Gastos mantenimiento	1.500,00	18.000,00
Honorarios	2.500,00	30.000,00
	163.500,00	1.962.000,00
Imprevistos 1%	1.635,00	19.620,00
<b>TOTAL</b>	<b>165.135,00</b>	<b>1.981.620,00</b>

## 2.9 VALOR PARA EL CLIENTE Y VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL PRODUCTO

Las ventajas competitivas del calzado “CALZADOS DE CALIDAD S. A.” son diversas.

El proceso de elaboración del calzado es en gran parte manual, lo que hace de sus piezas productos únicos y de gran calidad.

Son zapatos de piel, la cual en si por sus propiedades tiene ventajas como la duración, la flexibilidad, la comodidad, no guarda tantos olores, la sudoración del pie es mucho menor que con los zapatos sintéticos.

Existen diversos tipos de piel, en este caso la piel empleada es de cabrito, la cual tiene una textura, muy suave y resistente

El calzado tiene calidad tanto en las materias primas como en el proceso de producción ya que la experiencia en el sector a perfeccionado el proceso de elaboración y seleccionado a los mejores proveedores.

Se pueden fabricar calzados específicos, debido a que se cuenta con suficiente maquinaria para la creación de nuevos diseños.

El precio es otra ventaja competitiva, comparado con la competencia de un calzado de diseño y naturaleza similar y con el valor del producto.

Para conservar estas ventajas se debe mantener el nivel de producción que alcanza la capacidad instalada y con los trabajadores requeridos capacitados, para no perder la calidad en el calzado.

Los procesos medulares han sido atendidos con la importancia requerida en su mayoría. Pero debido a que la capacidad de producción es mayor a la que se esta realizando, se le debe de dar mayor énfasis a la búsqueda de nuevos mercados o al mejor posicionamiento del producto para aprovechar la capacidad, e incrementar las ventas.

El calzado tiene diversidad en el aspecto estético de los modelos, que cambian según la temporada y las tendencias de moda.

La empresa cuenta con flexibilidad que le permite adaptar su producto a los requerimientos del cliente para hacer productos a medidas, según el gusto y necesidad.

## ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene “Calzados de Calidad S. A.”.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el depende en gran medida de la capacidad de “Calzados de Calidad S. A.” para enfrentar a la competencia resaltando las bondades del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor.

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

Existen muchas variedades de calzado por su tipo, origen, material, calidad y precio. La principal competencia proviene del calzado Chino, ya que representa el 84.5% de las importaciones en Estados Unidos (*Shoe Stats 2006*, American Apparel and Footwear Association) sin embargo este no es un tipo de calzado diferenciado por su diseño y calidad y aunque su precio promedio es inferior es importante considerar que gran parte del proceso de elaboración de “Calzados de

Calidad S. A.” es manual por lo que hace de cada par piezas únicas fabricadas con piel de cabrito de gran resistencia y suave textura

El producto tiene potencial y se tiene la oportunidad de reducir el costo para mejorar el margen en el mercado a través de las economías de escala. Haciendo compras en mayor volumen, teniendo en cuenta que se cuenta con un mercado potencial.

Otra estrategia es un plan de marketing para la reducción de tiempos de stock del producto y poder contar con mayor liquidez. Así como la búsqueda de financiamiento por parte de los proveedores. Y de esta manera empatar los tiempos de recuperación de ventas con el pago de insumos y ser mas eficaces y productivos para obtener una mayor rentabilidad en la empresa.

### **Análisis del mercado**

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

En el análisis del mercado se contemplan las siguientes partes.

Panorama del mercado: Tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.

Segmentación del mercado: Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los sub-mercados o segmentos de que se compone.

Tipologías del consumidor: representan una alternativa para la división del mercado.

Matriz producto-mercado: Se establece la relación entre las variaciones del producto y las partes del mercado al que se dirigen.

Mercado meta: Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la empresa para servir con ventaja a esa parte.

Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Panorama del mercado: Al volver la vista al mercado vienen a la mente preguntas como las siguientes: Quién compra, cuánto, a quién, por qué medio, etc. Que por claridad conviene organizar en tres áreas:

Situación del producto (oferta)

Características de los compradores (demanda)

Canales y puntos de venta (comercialización)

Para de esta forma contar con un panorama que permite ubicar otras piezas de estudio, a la vez que por su amplitud puede servir de base para identificar oportunidades y traer a la imaginación nuevas ideas (nuevos productos, mercados o formas de comercialización) .

Los datos correspondientes provienen de estadísticas básicas, observación directa y estimaciones de conocedores, dejando para otro momento el uso de instrumentos como las pruebas de mercado, que por su costo deben estructurarse con gran cuidado y dirigirse a dar respuesta a preguntas específicas.

Conviene advertir que los temas que se tratan a lo largo de este apartado corresponden a lo que se designa como el mercado final o de consumo, por lo que se requiere de ciertos ajustes cuando se esté tratando con otra clase de mercados, como el industrial (bienes de uso intermedio), el gubernamental o el de exportación.

Segmentación del mercado. Uno de los primeros resultados que aparece en un estudio de mercado es que los requerimientos de los compradores no son uniformes, lo que lleva al tema clásico de la segmentación del mercado, esto es, a identificar sub-mercados en los que la demanda guarda cierta similitud.

La lógica que se sigue es simple: Definir qué factores influyen en la variación de la demanda, para sobre esta base disgregar el mercado. A continuación se presentan las variables a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo:

1. Variables demográficas: Es la forma más popular de segmentación, ya que gran parte de los productos son diseñado para grupos con características específicas (edad, sexo, ingreso, educación, etc.)

2. Variables socio y sicográficas: La clase o grupo social, el estilo de vida, la personalidad y los hábitos, además de otros factores de este tipo, son fundamentales para explicar algunos puntos finos de la demanda.

3. Variable geográficas: Ocupan un lugar central ya que permiten considerar áreas de distribución e influencia, además de que pueden servir para expresar variaciones culturales, económicas, climáticas o de otro tipo.

4. Variables de canal o punto de venta: En ocasiones es interesante visualizar a los compradores de acuerdo a los medios que se tienen para llegar a ellos.

5. Otras variables: Patrones de compra, conocimiento del producto, lealtad a marcas, etc.

Esta larga lista de posibilidades no debe llevar a la equivocación de querer trabajar a un tiempo con un número amplio de variables, pues existe el peligro de que todo termine en un mar de confusión.

El procedimiento que se sugiere es el siguiente:

1. Identificar primero las variables de mayor relevancia,
2. Estudiar desde cada óptica cómo se disgrega al mercado,
3. Analizar cómo se entrelazan los resultados,
4. Para al final hacer los refinamientos que se estimen pertinentes.

Tipología del consumidor. Con frecuencia el tratamiento carácter analítico que se sugiere para la segmentación de mercados resulta en extremo difícil, al intervenir múltiples factores, algunos de los cuales no son del todo claros, como sucede con la personalidad, estilos de vida, hábitos o beneficios buscados.

Para muchos de estos casos resulta más apropiado hacer una división directa del mercado haciendo uso de tipologías.

En estas tipologías se integran distintas variables en un patrón que describe una manera de ser como por ejemplo:

Consumidores: De hábito, de precio, extravagantes, impulsivos,...

En otras ocasiones las tipologías se relacionan directamente con el producto que está bajo consideración:

Tipo de mujer: Casual, de vestir, de oficina, moda,...

Vacaciones: Playa, cultura, vida nocturna, descanso, aventura,...

El tamaño de cada segmento y sus principales características se estiman con base en sondeos del mercado (encuestas, pruebas, observación), opiniones de expertos y con el apoyo de datos estadísticos.

En particular se consideran de mayor interés las tipologías relacionadas directamente con el producto que se maneja.

Matriz Producto-Mercado. Dado que los distintos segmentos representan diferentes necesidades del mercado (económicas, físicas, sicográficas, etc.), a cada uno de ellos se asocia una variación o perfil del producto que mejor responde a sus requerimientos, a partir de lo cual se puede estructurar una matriz producto - mercado.

Este hecho puede ser aprovechado para realizar la segmentación del mercado en forma inversa, al dividir primero los productos por grupo (calidad, precio, servicio, tamaño, etc.) y luego identificar las clases de consumidores a las que se dirigen, procedimiento que en muchos casos resulta más ágil y efectivo.

Este y otros procedimientos implican un desgaste innecesario cuando de antemano se está atado o se tiene interés en una parte específica del mercado, en cuyo caso lo que hay que hacer es indagar directamente cuál son las necesidades y preferencias que ahí se tienen.

Cualquiera que sea la forma y detalle con la que relacionen los productos con los mercados, las implicaciones y usos son claros:

1. Identificar los segmentos más atractivos o que están mal atendidos;
2. Visualizar los espacios en los que la rivalidad es menor;
3. Afinar el producto y el segmento al que se dirige, en lugar de atender mal a grandes espacios; y
4. Afinar las operaciones de la empresa ligadas al mercado: Distribución, promoción, ventas y servicios

Cuando para estas consideraciones no se tienen respuestas satisfactorias, es el mejor indicativo de que la segmentación sobre la que se trabaja carece de valor.

Mercado meta esta representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

**Atractivo:** De acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.

**Accesibilidad:** Que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone.

**Capacidad:** Que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio.

**Competitividad:** Que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.

Al definir el mercado meta sobre una matriz de producto - mercado, se encuentran las siguientes opciones:

1. **Concentración:** Servir un segmento con un producto específico
2. **Especialización selectiva:** Servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso
3. **Especialización por producto:** Desarrollo de adecuaciones o variantes de un producto para servir a distintos segmentos.
4. **Especialización por segmento:** Manejo del conjunto de productos que requiere un segmento específico.
5. **Oferta no diferenciada:** Manejo de un producto estándar, con frecuencia de bajo precio, para captar consumidores de distintos segmentos.

Nichos del mercado. Todo mercado contiene pequeños espacios que por sus dimensiones o requerimientos especiales pueden ser servidos en forma ventajosa por empresas nuevas o de recursos limitados, ya que dichos espacios están fuera del alcance o carecen de interés para los rivales más poderosos.

Estos espacios, llamados nichos, pueden tener su origen en situaciones naturales como los siguientes:

Necesidades inusitadas de la población: Gustos especiales, ropa para gordos, autos blindados.

Factores geográficos: Atención a poblaciones dispersas, tienda de la esquina.

Producción de baja escala: Productos bajo diseño o por pedido, adaptaciones.

También puede darse el caso de pequeños espacios creados al dividir y volver a dividir el mercado, para especializar a la empresa en alguna parte del mismo y lograr una ventaja en costo o desarrollar un producto de particular valor para unos pocos

Para tener éxito no basta con concentrarse en un pequeño espacio, hay que ajustar los recursos y operaciones para lograr una ventaja real y así estar por encima o en un terreno aparte de los grandes.

### **Perfil del producto**

Esta considerado como el eje de la estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado.

El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.

Con tal motivo se han vuelto en lugar común voces que hablan de la calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio como fórmulas garantizadas para el éxito.

Lo malo es que con frecuencia estas expresiones sólo quedan en frases amables, sin dejar claro que la calidad es algo más que hacer bien las cosas o que cumplir con una norma y que el buen servicio no se limita a un trato agradable.

El valor del producto tiene un carácter multifacético, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados.

El valor del producto esta en función de lo siguiente:

Dimensiones del valor: Qué características hacen más o menos deseable un producto, que luego se detallan en las páginas de la calidad, servicio e imagen.

Posicionamiento: Cómo integrar la oferta para que ocupe un lugar claro y apreciado frente a los consumidores.

Construcción del valor: Qué ruta tomar para diseñar el perfil del producto.

Niveles del producto: Cómo va cambiando el producto desde sus formas más básicas hasta las más elaboradas y cómo apoyarse en ello diseñar el perfil del mismo.

Dimensión del valor: Al partir de que el valor del producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo, es posible construir una educación con las siguientes características:

- CALIDAD
- PRECIO Y ESFUERZO

Que habla de qué tan bueno es el producto (desempeño, duración, estética, etc.), a lo que se suma la imagen que el cliente tiene del mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos. (Tiempo, gastos y molestias) que implica la adquisición y uso del producto, esfuerzo que se reduce cuando se agregan servicios del lado izquierdo (entrega, instalación, etc.)

Esto deja ver que el valor del producto no es un absoluto, sino un atributo que no puede ser separado de los precios, por lo que igual puede haber “buenos” o “malos” productos en los niveles de precio bajo, medio o alto.

En estas condiciones, para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede elevar la calidad del producto, realzar la imagen o añadir servicios, con un consecuente aumento en los costos que debe ser compensado con la mejora en precios.

En los mismos términos, se puede trabajar con un producto básico, sin adornos, con escasos servicio y promoción reducida, para bajar los costos y competir con bajos precios.

La elección del cliente dependerá tanto de sus necesidades y preferencias como del precio que esté dispuesto a pagar; tratando siempre de obtener el mayor valor al menor precio.

Calidad. Se entiende como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, esto es, qué lo hace mejor o peor, lo cual puede ser planteado en distintas formas.

Desempeño: Medida o grado en que el producto cumple con las funciones básicas para las que se adquiere (imagen y sonido de un televisor; fidelidad y rapidez de una fotocopidora)

Rasgos: Elementos extras que complementan las funciones básicas (control remoto y ruedas en el mueble de un televisor, compaginación de una fotocopidora)

Estética: Accesorio (flores en un hotel, perfume de pañuelos) y atributos del producto (color, estilo, acabados) puestos mas para agradar al cliente que para cumplir una función.

Variedad: Número de presentaciones disponibles para cubrir gustos particulares

Versatilidad: Posibilidad de cumplir varias funciones relacionadas

Economía: Gastos consecuentes a la operación o mantenimiento del producto.

Duración y confiabilidad: Vida útil del producto y probabilidad de que no falle en cierto lapso.

Conformancia: Grado de cumplimiento de una norma o ajuste a un diseño.

Diseño, tecnología e innovación: Si bien con frecuencia conviene manejarlas por separado, de alguna manera están implícitas en varias de las categorías anteriores (desempeño, rasgos, economía, etc.)

El peso de cada atributo y el nivel al que conviene llevarlo depende de la capacidad de la empresa, el segmento al que se dirige el producto y la posición de la competencia.

Servicio. La deseabilidad del producto no se reduce a sus características técnicas o sus precios, ya que existen muchos otros factores que afectan los costos, desempeño y confort del comprador.

Así, se crea el concepto de producto aumentado para incluir los servicios que facilitan la adquisición y uso de dicho producto, los cuales llegan a ser tan importantes como el producto mismo.

Servicio al producto: Incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto, ya sea antes, durante o después de la compra.

Antes: Información, cotizaciones, demostraciones,..

Durante: Entrega rápida y segura, traslado, instalación,

Después: Soporte, mantenimiento, reparaciones,..

Servicio al cliente: Con frecuencia se dice que el verdadero precio de las cosas está en la molestia para adquirirlas, lo cual habla de la importancia de los servicios al cliente, que buscan facilitarle las cosas o simplemente agradarlo, sin que su presencia o ausencia tenga alguna influencia en el producto mismo.

**Conveniencia:** Son servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente (agilidad y confiabilidad en la toma de ordenes y en la facturación, crédito, cercanía, estacionamiento, horario amplios, etc.)

**Trato:** Son servicios con los que simplemente se trata de agrandar al cliente (salvavarda del cliente y sus pertenencias, hospitalidad, edecanes, pequeños regalos, cuidado de niños, discreción, etc.)

**Productos conexos:** A las categorías anteriores se agrega una tercera que consiste en apoyar al producto (y al cliente) ofreciendo en paquetes o por separado otros productos que lo complementan.

**Imagen:** El tercer bloque del valor está dado por la imagen que se ofrece del producto, que tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o simpatía.

Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto con un lato valor real (buena calidad y buenos servicios) pero con un manejo de imagen, quede atrás de un producto con menor valor pero con una cuidada imagen; recuérdese que los clientes pagan por un valor percibido (valor real + imagen)

Así, estas prácticas igual pueden tener un sentido positivo para orientar al cliente y conducirlo a una mejor decisión, como ser usadas para aparentar ventajas inexistentes y llevarlo al engaño.

El repertorio de instrumentos con que se cuenta, conocidos como señales de valor, es muy amplio, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Precio
2. Publicidad
3. Apariencia del producto
4. Instalaciones
5. Posición en el mercado
6. Símbolos
7. Asociaciones favorables

Posicionamiento: Al examinar las dimensiones del valor (calidad, servicio e imagen) se integra a una lista de factores tan amplia, que sería dudable e incluso absurdo que una empresa pretendiera ser la mejor en todo empezando por que los distintos clientes a precian más unos atributos que otros y por que cada atributo impone requisitos diferentes a la empresa.

Al asociar esta situación con la idea de posicionamiento, que se entiende como el lugar que ocupa el producto en la mente de los compradores se da lugar a una popular práctica en lo que se busca que el producto se distinga en un atributo valioso para el comprador.

Así igual que algunos productos genéricos se identifican con marcas específicas. Las empresas cultivan capacidades y manejan temas que las llevan a destacarse en un atributo en particular: durabilidad, precio bajo, servicio rápido, soporte, etc.

Con el posicionamiento se trata, por lo tanto, de identificar el atributo que servirá de punta de lanza para penetrar en la mente del consumidor y el mercado, lo que no quiere decir que se pueda fallar en los demás aspectos; de hecho, una falla en un atributo importante lleva a un posicionamiento negativo y al fracaso en el mercado: empresas incumplidas, tiendas sucias, etc.

Construcción del valor. El diseño del perfil del producto que se llevará al mercado debe ser visto en forma integral y no limitarse a ninguna dimensión o grupo de atributos en particular.

Para tal fin, una práctica efectiva y simple consiste en emplear los elementos referidos en las dimensiones de la calidad, servicio e imagen como un inventario de posibilidades para que de manera libre fluyan las ideas.

Para un análisis más sistemático se propone tomar ese mismo inventario al momento que se dan los siguientes pasos:

- a) Formar un grupo de trabajo
- b) Definir y describir el mercado meta
- c) Precisar sus requerimientos básicos de calidad al preguntar ¿Qué necesita? Y ¿Qué valora?
- d) Pensar en cómo usa y cómo adquiere el producto, para añadir rasgos y otros atributos de calidad, además de servicios al producto y al cliente:
- e) Definir las señales apropiadas para realzar la imagen del producto y establecer el posicionamiento y nivel de precio que se recomienda para el producto.

De esta manera se generarán distintas ideas, sobre las que finalmente se decidirá en función de su factibilidad técnica y de costos, además del atractivo o impacto para el cliente.

Niveles del producto. Otra manera para diseñar la oferta se obtiene al pensar en los siguientes cinco niveles del producto:

Beneficio esencial: Corresponden a la necesidad o deseo fundamental que el cliente trata de satisfacer

Producto esperado: Conjunto de atributos mínimos que espera encontrar el comprador normal.

Producto aumentado: En este nivel se trata de ir más allá de las expectativas mínimas y en cierto modo de las necesidades esenciales, ofreciendo otras ventajas. Con el tiempo, algunos de estos aumentos pasan a ser parte del producto esperado.

Producto superior: Aquí más que satisfacer se trata de deleitar al cliente, ofrecer elementos novedosos, añadir gratas sorpresas, dar trato especial o realzar distintos atributos al mas alto nivel, como dando vida a un sueño

Al recorrer estos niveles se van agregando atributos conforme a las características del mercado meta y tratando de separarse de la competencia.

Ahora bien, en contra de esta tendencia de agregar atributos y consecuentemente costos, ha tomado fuerza y ha tenido buenos resultados una corriente que trata de regresar a lo básico, a cambio de una notable reducción en los precios.

Así mismo muchas otras empresas han fincado su éxito al repensar y redefinir los requerimientos esenciales del cliente, que en el caso del hospedaje ha llevado a crear conceptos como los centros de recreación, salud y descanso, socialización, negocio, estadías largas, etc.

### **Diseño de la estrategia competitiva**

El diseño de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave, que son la industria, el mercado y el perfil del producto, para definir con qué capacidad competitiva se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto.

Si bien estas tres partes son importantes y tienen un carácter complementario

Los puntos siguientes se refieren al desarrollo de la estrategia competitiva desde tres puntos de vista:

**Estrategia de producto - mercado:** Incluye una breve descripción de las conocidas estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.

**Estrategia de rivalidad:** Cómo enfrentar a los oponentes para ganar o defender una posición.

**Estrategia comercial:** Cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo, apoyándose en las 4 P1s de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).

Impulso competitivo: De qué lado nace la estrategia competitiva o, en otros términos, cuál es el eje sobre el que debe girar su diseño, respecto a lo cual hay tres versiones:

Buena parte de la literatura de los últimos años estaría del lado del mercado, al marcar que la base del éxito está dada por el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente.

Por otro lado, al seguir la historia de muchas de las empresas triunfantes se detecta que deben gran parte de su avance al aprovechamiento y cuidado de su capacidad competitiva, lo que les ha permitido estar por encima de sus rivales, lo que marcaría la primacía del análisis de la industria.

Así mismo, en otros casos, los buenos resultados se derivan de la ideación afortunada de un producto que atrae la atención de los compradores.

Esto quiere decir que en la formulación de la estrategia competitiva no hay una palanca o punto de partida único, sino que es algo variable que depende de la naturaleza de la empresa y el medio en el que se desenvuelve, con tres posibles caminos:

a) Impulso de la demanda: Partiría de definir un mercado de interés y de estudiar sus necesidades, para sobre esa base diseñar un producto apropiado y alinear las capacidades de la empresa.

b) Impulso de la oferta: Se analizará primero cuáles son los recursos y capacidades distintivos de la empresa, para de ahí establecer qué productos se pueden manejar con ventaja y a qué mercado conviene dirigir la oferta.

c) Impulso del producto; todo el interés y toda la creatividad se orientarían a idear un producto atractivo, para luego valorar su viabilidad comercial y hacer su desarrollo productivo.

Estrategias de producto - mercado: Una empresa puede aspirar a buenos resultados si cuenta con una ventaja que le permita ofrecer un producto mejor a un más bajo precio que sus competidores, a partir de lo cual se distinguen tres estrategias de producto - mercado, conocidas también como estrategias competitivas genéricas:

Estrategia de liderazgo en costos (o de bajos precios). Una empresa que cuenta con una ventaja competitiva de bajos costos está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable.

Por lo general, lo que se ofrece es un producto estándar de calidad aceptable, con un alto volumen de ventas que compensa el sacrificio en precio, siendo variadas las posibles fuentes del bajo costo.

Estrategia de diferenciación (o agregación de valor). Consiste en el desarrollo del producto con un perfil tal que los hagan más deseables para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio.

Las posibles formas de diferenciación del producto son muy diversas (desempeño, confiabilidad, servicio, etc.), cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas, etc.)

Estrategia de enfoque (o nichos). La atención se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, etc., conforme al cual se alinean las capacidades de La empresa, lo

que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

Posicionado a la mitad. El contar con una ventaja competitiva y la adopción de una estrategia de producto - mercado apropiada, supone un rendimiento superior al promedio de la industria, pero esto no es fruto del azar sino que es una posición que se debe saber crear, explotar y mantener.

En muchos casos la falta de interés, una cultura borrosa o el paso del tiempo llevan a las empresas a una identificación, con costos que no son tan bajos o un producto que no posee ningún atractivo particular.

De manera que se pierden los clientes de alto volumen frente a los competidores de bajos precios y se pierden los clientes que ofrecen un margen elevado ante quienes han logrado un producto superior.

Así, no cabe esperar más que resultados mediocres y hasta negativos, a los que Porter hace referencia como estar posicionado a la mitad.

Cualquiera que sea la razón, el salir de ahí es difícil, requiriendo por lo general de grandes inversiones para moverse hacia los bajos costos, o de tiempo, esfuerzo e imaginación para diferenciar el producto y alcanzar el reconocimiento del cliente.

Estrategia de rivalidad. Hasta se ha visto a la estrategia competitiva como una lucha contra una sobra anónima, cuando en muchos casos tiene nombre y apellidos, lo que lleva a las empresas a una lucha frente a frente para ganar o defender una posición en el mercado.

Estrategias de ataque: La intención es ganar una mejor posición a costa de un rival, entre las formas de ataque se distinguen los siguientes casos:

a) Reto directo: Incluye las típicas batallas en el mercado, las tácticas depredatorias o, simplemente, tratar de superar al rival con mejores productos, para lo cual hay que valorar si tiene la fuerza necesaria para salir adelante y resistir las posibles represalias, ya que en caso contrario se trataría de un suicidio.

b) Reto lateral: Consiste en dirigir el ataque a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por el rival.

c) Reto oportunista: Se aprovecha situaciones en las que el rival es vulnerable, como cuando comete errores, cuando tiene restricciones de portafolio, ante cambios tecnológicos o ante cambios de la demanda.

d) Estrategias de defensa: La intención es conservar una posición ante nuevos o viejos rivales, las posibles acciones son:

Mantenerse a la ofensiva: El partir de que la mejor defensa es el ataque, lleva a la mejora continua e innovación del producto, con respuestas para todo reto y complicando la vida a los rivales.

Atrincheramiento: Llena brechas o bloquear el acceso a quienes amenazan con un reto lateral.

Contraataque: Ofrecer una respuesta rápida y agresiva a los rivales oportunistas, seguido de fuertes represalias.

Retirada: Ante la imposibilidad de defender todo, renunciar a aquello en que se está más débil y concentrarse en lo de mayor interés.

Estrategia comercial: La estrategia comercial está representada por las clásicas 4'p de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada una de las cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto, integrando un todo en el que la falta en una parte afecta al conjunto (ej. Un excelente producto con una mala distribución está condenado al fracaso).

Producto: Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos de calidad, servicio e imagen se construye un perfil de producto de particular interés para un espacio del mercado.

Precio: Esta variable tiene una estrecha correspondencia por ejemplo, puede ser alto, medio o bajo.

Con frecuencia se manejan los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro que se aumenten para aprovechar el mercado de los incautos.

Por otra parte, el llamado precio de lista a veces se reduce para trasladar al cliente los beneficios de ciertas formas de operación, como por ejemplo: descuentos por pago de contado y pronto pago (mayor liquidez y menores gastos de cobranza); ventas de mayores y de bodega (reducción de costos); descuentos de temporada, día u hora; saldos; etc.

En otros casos simplemente se modifica el precio al tratarlo como un instrumento de promoción.

Promoción: Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.) relaciones públicas y fuerzas de ventas.

Plaza: Se plantea el modo en que se mueve el producto desde la fábrica hasta el consumidor (canales y puntos de venta), lo cual es de primordial importancia ya que gran parte de la batalla se libra en estos lugares.

Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

# **CAPITULO 3**

## **SELECCIÓN DEL MERCADO META**

## **CAPITULO 3- SELECCIÓN DEL MERCADO META**

### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DEL CALZADO**

#### **3.1.1 Ámbito global**

La industria del calzado es global, pues las actividades que definen su ciclo de valor, desarrollo de productos, abastecimiento de materias primas y componentes, manufactura, distribución logística, comercialización y venta; están interconectadas a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países.

Actualmente, en el desarrollo de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no se insertan en el mercado global de manera aislada. En el juego de la hipercompetencia (que considera al mercado nacional e internacional como uno solo), la lucha competitiva es entre cadena empresarial vs cadena empresarial, polo regional vs polo regional, distrito industrial vs distrito industrial y país vs país.

La industria del calzado se caracteriza por estar altamente “globalizada” y muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las compañías líderes en el mundo. El ciclo de valor de la industria está interconectado a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de producción, regiones productoras y países.

La ventaja competitiva está asociada a la eficiencia operativa y a la integración de la cadena de valor cuero-calzado que consiste en: desarrollo y diseño de productos, abastecimiento de materias primas, tecnología-manufactura, distribución logística, comercialización y venta.

La producción mundial de calzado se estima en 10 mil millones de pares anuales; en el año 2000, México participó con alrededor del 1.9% de la producción mundial, aproximadamente 190 millones de pares. El principal productor de calzado es China, con una producción de 5,500 millones de pares anuales, seguido de India con 682 millones de pares.

Países como China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia están presentes en la competencia mundial con mucho éxito, fundamentalmente por su disponibilidad de mano de obra, aunada a la utilización de tecnología moderna. Actualmente tienen conquistados los mercados que eran dominio de los países industrializados y éstos han adoptado la estrategia de colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y controlan la comercialización, dejando a un lado la manufactura.

La búsqueda constante de calidad, la creatividad en los diseños y las buenas materias primas han facilitado que países como Italia, España, Portugal, China, India, Brasil, Italia, Tailandia, Indonesia, Turquía Vietnam y México tengan una posición dominante en el contexto internacional.

El sector calzado trabaja en la mejora de sus procesos para incrementar la competitividad del sector, lo que permitiría a México subir en el ranking mundial y aprovechar la apertura de nuevos mercados y la consolidación en los que ya tenemos presencia. Lo anterior podrá ser una realidad mediante la innovación, la moda, nuevas tecnologías, profesionalización de las empresas, creación de imagen de marca y un mayor enfoque hacia el cliente.

Los principales países importadores de calzado son Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Holanda, Canadá, Suiza y Chile. En el mercado de insumos destaca China, Corea del Sur, Rumania, Albania, Hungría y Vietnam.

### **3.1.1.1 La situación por región.**

#### **3.1.1.1.1 Norteamérica**

México vende a Estados Unidos el 93% de su oferta exportable de calzado, principalmente por la cercanía al mercado y por las ventajas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Sin embargo, la exportación a ese país se ha estancado en los últimos años debido a la competencia en volumen y precios que representan los productos asiáticos.

Por tal razón, se han identificado nuevas modalidades de venta en los Estados Unidos para abatir costos, a través de centros de distribución directos del productor, así como la venta por catálogo. Estos proyectos implican una fuerte inversión económica por lo que son pocas las empresas interesadas en participar. También existen posibilidades de alianzas estratégicas y de atracción de inversión.

El mercado canadiense, por su parte, es de menores volúmenes pero de alta calidad, por lo que se compete con diseños europeos que integran altos estándares de manufactura y de servicio al cliente.

En cuanto a marroquinería, la producción también se concentra en el mercado de Estados Unidos y ha presentado descenso en los últimos años, también debido a la competencia asiática y europea.

#### **3.1.1.1.2 Latinoamérica y el Caribe**

La región latinoamericana es productora de artículos de cuero, razón por la que el acceso al mercado presenta aranceles altos de importación, tanto para calzado como para artículos de cuero. Sin embargo, un sector de oportunidad al que se está dirigiendo México es el de la proveeduría, dado el nivel de desarrollo industrial con que se cuenta en accesorios y partes para calzado. Sin embargo, los tratados de libre comercio que México ha suscrito con países de la región le darán

la oportunidad de acceso a sus manufacturas de cuero en el mediano y largo plazo.

#### **3.1.1.1.3 Europa**

El mercado europeo ha sido poco atendido por la mayoría de las empresas productoras de artículos de cuero, esto debido a que para incursionar en ese mercado se debe mantener una presencia permanente a través de exhibiciones, participación en ferias internacionales y eventos regionales, antes de poder comercializar algún artículo. En este sentido, se está apoyando la presencia de productores mexicanos de calzado en países europeos, buscando el reconocimiento de los compradores.

Por lo que se refiere a los accesorios de cuero, existe una gran competencia con los productores de Portugal, España e Italia, sin mencionar a los países asiáticos, así como los de Europa del Este y del norte de África.

#### **3.1.1.4 Asia**

Para exportar al mercado asiático hay que ser muy selectivo; por ejemplo, se puede vender calzado de las denominadas especialidades, es decir, calzado profesional para actividades gimnásticas, deportivas y de uso clínico u ortopédico. Sin embargo, para la mayoría de los artículos de cuero, la exportación es poco viable y se da prioridad a la atracción de inversión o a la búsqueda de socios para subcontratar pedidos para el continente americano. Recientemente se firmó un tratado de libre comercio con Japón, por lo que en el mediano plazo puede haber condiciones ventajosas para la exportación de algunos productos mexicanos, entre los que se encuentran el calzado y las manufacturas de cuero.

**3.1.1.2 Producción, importaciones, exportaciones, consumo.**

Tabla 5.- COMPORTAMIENTO DEL CALZADO POR BLOQUES ECONOMICOS DEL MUNDO

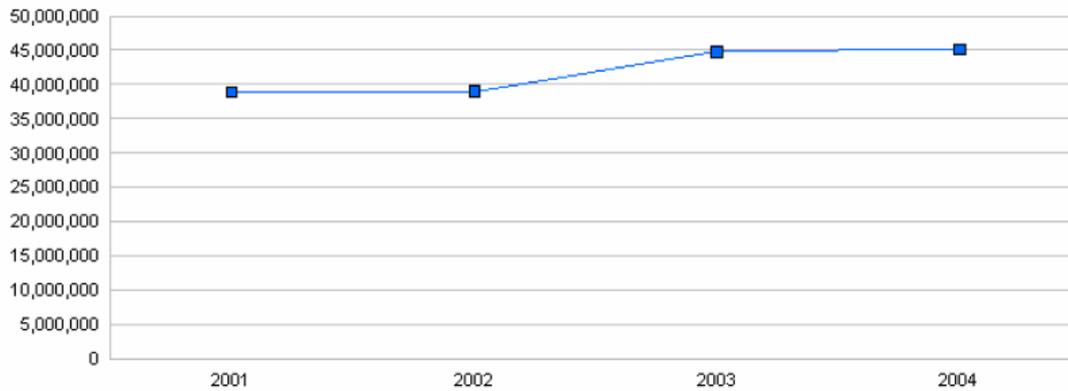
## MERCADO DEL CALZADO EN EL MUNDO (MM PARES)

CONTINENTE	PRODUCCION	IMPORTACION	EXPORTACION	CONSUMO
Asia	10.521,7	1.784,3	6.679,2	5.626,8
América del Norte	255,6	2.595,6	190,7	2.660,5
Europa del Oeste	708,8	1.982,5	881,5	1.809,8
América del Sur	892,4	175,2	199,7	867,9
Europa del Este	297,7	696,8	164,8	829,7
Oriente Medio	377,8	307,2	112,3	572,7
África	200,3	347,8	64,7	483,4
Oceania	9,8	118,4	4,8	123,4
<b>TOTAL</b>	<b>13.264,1</b>	<b>8.007,8</b>	<b>8.297,7</b>	<b>12.974,2</b>

FUENTE: American Apparel and Footwear Association 2004

### Comercio mundial

Evolución comercio mundial



Aunque no tiene relevancia como exportadora, la industria del calzado en México se encuentra entre las diez más grandes del mundo:

En contraste, las importaciones han aumentado considerablemente, lo que genera una balanza de comercio exterior muy desfavorable para el sector

### 3.2.2 Ámbito nacional

#### Situación actual

- México es un gran exportador de calzado terminado a Estados Unidos por detrás de china y brasil.
- El sector mexicano atomizado y concentrado geográficamente en los estados de Guanajuato, Jalisco y el Estado de México.
- Es un gran importador de maquinaria e insumos para la industria.
- La industria del sector en el país esta compuesta de la siguiente manera:  
El 62% lo ocupan las microempresas

El 22% corresponde a pequeñas empresas

El 10% a medianas

Y el 6% del sector es operado por grandes empresas

### **Potencial**

- TLCAN: condiciones arancelarias preferentes.
- Mercado domestico amplio.
- Producción local de insumos.

### **Factores clave**

- Mano de obra cualificada y barata.
- Asegurarse la provisión de insumos (partes).
- Sector descapitalizado.
- La secretaría de economía cuenta con un programas de promoción sectorial (PROSEC) específico para este sector que permite la importación de ciertos insumos y maquinaria necesarios para el proceso productivo en condiciones Arancelarias preferenciales. Así como el programa PITEX (Programa de importación temporal para elaborar productos para la exportación)

Tabla 6.-EXPORTACIONES DE MEXICO DE CALZADO

**EXPORTACIONES DE MÉXICO DE CALZADO  
PERIODO: PARCIAL ENERO-ABRIL**

(DÓLARES)

Mes	2004/P	2005/P	Var % (04-05)
Enero	9,243,610.98	10,152,313.71	9.83%
Febrero	14,760,948.69	15,906,168.40	7.76%
Marzo	18,428,090.11	20,766,489.02	12.69%
Abril	15,265,367.46	15,945,052.23	4.45%
<b>Total</b>	<b>57,698,017.24</b>	<b>62,770,023.36</b>	<b>8.79%</b>

Tabla 7.-IMPORTACIONES DE CALZADO EN MEXICO (DOLARES)

**IMPORTACIONES POR MEXICO DE CALZADO  
PERIODO: PARCIAL ENERO-ABRIL**

(DÓLARES)

Mes	2004/P	2005/P	Var % (04-05)
Enero	22,663,542	29,596,719.83	30.59%
Febrero	29,936,113	41,988,905.50	40.26%
Marzo	32,585,160	34,771,857.92	6.71%
Abril	24,356,934	22,950,007.98	-5.78%
<b>Total</b>	<b>109,541,749.40</b>	<b>129,307,491.23</b>	<b>18.04%</b>

Tabla 8.-IMPORTACIONES DE CALZADO EN MEXICO (VOLUMEN)

**VOLUMEN DE IMPORTACIONES POR MEXICO DE  
CALZADO  
PERIODO: PARCIAL ENERO-ABRIL  
(PARES)**

Mes	2004/P	2005/P	Var % (04-05)
Enero	2,757,960	3,615,704	31.10%
Febrero	3,732,727	5,409,803	44.93%
Marzo	3,927,080	3,869,991	-1.45%
Abril	2,877,066	2,409,248	-16.26%
<b>Total</b>	<b>13,294,833</b>	<b>15,304,746</b>	<b>15.12%</b>

Tabla 9.- PAISES A LOS QUE MEXICO EXPORTA

**PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS  
EXPORTACIONES DE CALZADO  
PERIODO: PARCIAL ENERO-ABRIL  
(DÓLARES)**

PAÍS	2004/P	2005/P	% DE PART 2005	VAR % (04-05)
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	52,791,932.85	57,420,203.34	91.48%	8.77%
CANADA	1,552,471.92	1,056,267.69	1.68%	-31.96%
ALEMANIA	179,065.20	945,049.91	1.51%	427.77%
JAPON	94,353.54	764,093.38	1.22%	709.82%
ITALIA	225,181.96	415,388.78	0.66%	84.47%
COSTA RICA	334,289.78	340,114.99	0.54%	1.74%
ESPAÑA	155,251.73	339,834.62	0.54%	118.89%
FRANCIA	155,958.55	280,905.54	0.45%	80.12%
EL SALVADOR	49,336.79	223,556.91	0.36%	353.12%
VENEZUELA	73,679.78	165,464.32	0.26%	124.57%

Tabla 10.- PAISES DE LOS QUE MEXICO IMPORTA

**PRINCIPALES PAISES ORIGEN DE LAS  
IMPORTACIONES DE CALZADO  
PERIODO: PARCIAL ENERO-ABRIL**

(DOLARES)

PAÍS	2004/P	2005/P	% DE PART 2005	VAR % (04- 05)
VIETNAM	21,279,498.31	43,498,572.96	33.64%	104.42%
BRASIL	27,694,659.59	27,791,200.56	21.49%	0.35%
ESPAÑA	13,123,815.48	10,658,177.55	8.24%	-18.79%
CHINA	4,534,258.56	9,363,993.38	7.24%	106.52%
INDONESIA	9,126,390.24	8,292,410.56	6.41%	-9.14%
ITALIA	8,124,348.60	8,117,095.09	6.28%	-0.09%
TAIWAN	6,407,081.55	5,657,275.02	4.38%	-11.70%
TAILANDIA	3,792,119.03	3,102,457.04	2.40%	-18.19%
COLOMBIA	1,934,171.78	2,431,021.53	1.88%	25.69%
MALASIA	4,730,260.75	2,132,639.79	1.65%	-54.91%

Tabla 11.- BALANZA COMERCIAL DE CALZADO

**BALANZA COMERCIAL DE MEXICO DE CALZADO  
PERIODO: PARCIAL ENERO-ABRIL 2005**

(DÓLARES)

MES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
Enero	10,152,313.71	29,596,719.83	-19,444,406
Febrero	15,906,168.40	41,988,905.50	-26,082,737
Marzo	20,766,489.02	34,771,857.92	-14,005,369
Abril	15,945,052.23	22,950,007.98	-7,004,956
<b>Total</b>	<b>62,770,023.36</b>	<b>129,307,491.23</b>	<b>-66,537,468</b>

### **Exportaciones por tipo de calzado.**

- Calzado de Piel: representa el 70% de la producción nacional, y se exporta el 5.8 % del total, principalmente a Estados Unidos, Canadá, Chile, Colombia, Venezuela, Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda, Corea y Japón
- Calzado para deporte: El numero de empresas que exportan calzado deportivo representa el 6% del total de empresas exportadoras de calzado en México, con destino final en Estados Unidos principalmente
- Calzado de Seguridad: Los nichos del mercado para calzado de seguridad están ubicados en Estados Unidos (Dallas, Miami), Canadá (Montreal, Toronto), Alemania, Colombia y Cuba
- Bota y Botín con suela de cuero: Los principales destinos de estas exportaciones son: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia y Chile
- Partes para calzado: Los principales nichos de mercado para partes y componentes de calzado detectados son: Estados Unidos (Miami), China (Hong Kong), España, Brasil, Venezuela y Cuba.

Tabla 12.- EXPORTACIONES EN MEXICO DE CALZADO POR LA FRACCION ARNCELARIA 64039904 (Calzado para mujeres o jovencitas, excepto lo comprendido en las fracciones 6403.99.01 y 6403.99.02.)

País	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
	2007	2007	2006	2006	2005	2005	2004	2004
	ene-jun	ene-jun	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic
Total	21,059,641	1,050,252	36,365,030	1,846,295	30,195,517	1,640,479	22,501,944	1,259,389
ESTADOS UNIDOS	19,348,233	969,089	33,349,247	1,683,582	27,361,293	1,470,364	21,365,375	1,185,432
VENEZUELA	452,953	8,081	432,78	11,913	440,313	12,464	0	0
CANADA	298,472	15,528	517,399	28,642	418,213	23,857	245,726	17,2
EMIRATOS ARABES U	199,578	12,96	156,235	10,195	63,534	4,438	0	0
TAIWAN	182,426	9,181	65,438	2,928	0	0	0	0
COSTA RICA	161,648	9,828	579,374	37,163	523,106	33,842	271,954	19,056
EL SALVADOR	128,086	8,059	253,32	16,118	196,702	14,581	74,714	5,074
GUATEMALA	122,614	8,699	251,155	16,396	156,394	11,214	138,76	9,87
JAPON	77,406	4,141	463,284	21,286	535,199	32,996	34,265	2,524
HONDURAS	24,317	1,62	51,114	3,199	40,205	2,632	42,876	3,048
ITALIA	21,432	1,949	30	6	14,484	1,254	5,665	122
FRANCIA	11,083	338	416	10	17,336	659	1,361	72
ESPAÑA	11,014	299	91,792	2,754	34,412	1,582	61,701	1,801

Tabla 13.- EXPORTACIONES EN MEXICO DE CALZADO POR LA FRACCION  
ARNCELARIA 64039904

País	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
	2007	2007	2006	2006	2005	2005	2004	2004
	ene-jun	ene-jun	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic	ene-dic
Total	23,089,052	1,283,200	37,940,413	2,191,892	39,390,969	2,735,235	41,100,549	3,097,130
BRASIL	7,492,365	618,97	12,644,097	1,036,982	18,370,936	1,652,259	20,337,623	1,995,811
ESPAÑA	5,517,349	140,679	8,381,527	230,326	6,712,185	203,855	8,405,498	285,013
VIETNAM	3,526,432	177,213	5,523,630	290,141	3,941,851	240,313	3,772,584	250,507
ITALIA	2,215,195	84,731	4,367,063	190,083	2,974,303	112,025	2,818,302	138,122
CHINA	1,930,687	100,038	2,804,960	127,332	1,823,851	78,252	928,858	42,132
COLOMBIA	1,331,811	115,548	2,085,530	186,159	3,180,650	287,329	2,736,296	268,359
TAIWAN	97,569	4,948	437,763	37,835	218,675	19,802	130,619	9,956
INDIA	117,422	8,702	367,277	35,071	432,199	42,231	90,202	6,163
ESTADOS UNIDOS	219,417	4,696	291,632	6,012	242,976	4,948	294,924	8,315
INDONESIA	130,376	7,691	241,656	11,12	397,852	25,495	159,451	14,952
PORTUGAL	147,529	3,702	143,016	3,568	376,185	13,692	297,166	12,356
TAILANDIA	84,629	5,258	138,682	7,394	129,821	6,32	43,251	3,196
MARRUECOS	54,132	1,218	131,626	3,126	119,142	2,75	188,584	4,65
BOLIVIA	22,079	2,47	113,356	13,688	35,928	4,555	0	0
ALEMANIA	69,992	1,829	99,564	2,801	29,051	903	25,101	760

### 3.2.2.1 La industria y las empresas vendedoras de calzado en México

La industria del calzado en México es un sector importante en la economía por su participación en el PIB nacional del 0.22%, con el 1.0% del PIB manufacturero, con el 13.7% de la división textiles, por su generación de divisas vía exportaciones y por que es una importante fuente generadora de empleo (aproximadamente 100 mil empleos directos y 500 mil en toda la cadena).

Respecto a las remuneraciones al personal ocupado, datos del sistema de cuentas nacionales del INEGI indican que el sector cuero-calzado paga a sus trabajadores sueldos 50 por ciento inferiores al promedio de las manufacturas y 25 por ciento inferiores al promedio nacional.

La industria se localiza fundamentalmente en tres regiones: Guanajuato (41.8%), Jalisco (13.6%); Estado de México-Distrito Federal (10.5%) y el resto del país (16.1%), en los siguientes estados: Nuevo León, Michoacán, Yucatán, Chihuahua y Veracruz.

La cadena productiva del calzado tiene un efecto de arrastre hacia otras ramas de la economía. Además, su producción es importante porque es un artículo de primera necesidad, ubicado sólo después de la alimentación, vivienda y vestido.

Datos importantes en la industria de calzado en México en el año 2003

Los principales canales de comercialización utilizados por los industriales del calzado son los siguientes:

- Mayoristas 44%
- Detallistas 17%
- Cadenas de zapaterías 9%
- Comercializadores 8%
- Ventas por catálogo 8%
- Otros 14%

Estas cifras se refieren a la cantidad total de pares, no a las empresas que utilizan dicho canal.

Las principales causas por las que las empresas no exportan son las siguientes:

- Desconocimiento de mercados 52%
- No tienen capacidad 8%
- No han podido 7%
- Caída de la demanda 5%

- No les interesa 5%
- Otros 23%

Un 9% de las empresas de la industria del calzado señaló haber exportado durante el 2003. Por tamaño de empresa la distribución fue la siguiente:

- Microempresas 3%
- Pequeñas 12%
- Medianas 24%
- Grandes 58%

Las principales causas por las que las empresas no exportan son las siguientes:

- Desconocimiento de mercados 52%
- No tienen capacidad 8%
- No han podido 7%
- Caída de la demanda 5%
- No les interesa 5%

Otros 23% La principal problemática que enfrentaron las empresas durante el 2003.

- Falta de financiamiento 34%
- Caída de la demanda 33%
- Cartera vencida 6%
- Otros 27%

El precio promedio de venta de cada tipo de calzado fue el siguiente:

- Caballero vestir \$212.0
- Caballero casual \$153.0

- Dama vestir \$157.0
- Dama casual \$108.0
- Tenis \$111.0
- Sandalia mujer \$92.0
- Sandalia hombre \$109.0
- Colegial mujer \$84.0
- Colegial hombre \$85.0
- Seguridad industrial \$149.0
- Bota o botín vaquero \$240.0
- Bota exótica \$980.0
- Niño / Bebé \$91.0
- Bota dama \$173.0
- Otro \$138.0

### **3.2.2.2 Producción Nacional.**

A pesar de su importancia, la participación de la industria del calzado en la economía se ha reducido de forma significativa en los últimos cuatro años, debido al bajo crecimiento de su producción. Lo anterior se debe a que la industria del calzado es altamente globalizada y, por lo tanto, altamente sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las principales compañías transnacionales.

El mercado interno está dominado por las empresas nacionales; el porcentaje de la producción total que se destinó en el 2002 al mercado interno fue de 91.2%, en promedio. Sin embargo, la importación de calzado aumenta año con año con una tasa de crecimiento en promedio del 16.1% anual.

De acuerdo con estimaciones del Consejo Nacional de Cámaras de la Proveduría-Cuero, Calzado y Marroquinería (Concalzado), la industria del sector en el país está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 14.-CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

<b>62%</b>	<b>Micro</b>
22%	Pequeñas
10%	Medianas
6%	Grandes

El consumo anual de calzado por individuo actualmente es de 1.8 pares, con un potencial de crecimiento a 3 pares por persona.

El segmento de mercado que mejor desempeño muestra es el de productos de piel y calzado sus nichos de mercado son medio y medio alto. La calidad le ha abierto espacios de consumo.

El segmento de calzado de precios bajos, a pesar de ser el más extenso, presenta condiciones difíciles debido a que está dominado por grandes productores que tienen amplia experiencia y manejan grandes volúmenes con bajos márgenes. Además, este sector compite con las importaciones asiáticas, muchas de las cuales llegan de forma ilegal y a precios desleales.

Con el ingreso de China a la OMC, la importación de calzado procedente de ese país se ha incrementado, por lo que México tendrá que mejorar su calidad, precios y producción para poder competir ante los productores chinos.

### 3.2.2.3 Inversión extranjera en México.

El origen de la inversión extranjera directa en la industria del cuero y calzado arroja un total de 117 empresas establecidas principalmente en Guanajuato, Distrito Federal, Estado de México y Jalisco. Los países de donde proviene dicha inversión son Estados Unidos (57 empresas), Corea del Sur (12), Italia (8), España (8), Reino Unido (4), Taiwán (41), Uruguay (3) y Francia (3).

Tabla 15.- INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO



Fuente: Elaborado por COFOCE con datos de la SE.

FUENTE: INEGI

Los canales de comercialización del calzado en el mercado interno, están dominados en su mayoría por la relación fabricante – cadenas de tiendas de calzado; le siguen los autoservicios y los mayoristas (bodegas de descuento). En los últimos años los fabricantes están incursionando en la apertura de tiendas propias, con la finalidad de mantener su rentabilidad, a través de la venta directa al consumidor.

### 3.2.2.4 Evolución del calzado en México

La segunda mitad de la década de los ochenta, marcó un cambio –con la entrada de México al GATT– en los determinantes de la producción nacional de la industria. Por un lado, ésta se enfrentó a la competencia internacional, provocando que su desempeño dependiera a partir de entonces de condiciones externas; y, por otro, la reducción en el ingreso per cápita de la población en esa época provocó la caída de la demanda interna.

Ese nuevo entorno de globalización de la industria nacional coincidió con la incorporación de varios países con mano de obra abundante al mercado mundial de calzado (China, Filipinas, Vietnam, etc.), lo cual redujo de forma significativa los precios internacionales del calzado e intensificó la competencia mundial.

Al inicio de la década de los noventa, el sector se caracterizó por un bajo desempeño de la producción, de las exportaciones y por una alta vulnerabilidad a las importaciones de calzado asiático. Con el fin de revertir esta situación, en 1993, el gobierno mexicano impuso cuotas compensatorias a las importaciones de calzado originarias de China. Sin embargo, el deterioro de la producción continuó en 1993 y 1994. Las cuotas compensatorias desplazaron a China del mercado mexicano pero no resolvieron el problema de competitividad de la industria nacional. El panorama económico de la industria del cuero y calzado en la primera mitad de la década de los noventa no fue alentador pues la producción real sólo creció 0.6 por ciento en promedio.

La importancia de la industria ha variado notablemente desde mediados de la década de los noventa, pues a partir de entonces, el desempeño de la industria se volvió aún más sensible a los cambios en la competitividad internacional y las estrategias de compañías transnacionales.

Hasta 1994, la competitividad de la industria nacional se encontraba rezagada pues se mantenían elevados salarios en dólares y una balanza comercial deficitaria que derivó en una caída de la producción de 3.6 por ciento en ese año.

En 1995, se reactivaron las exportaciones, pero la caída del ingreso per capita derivada de la crisis provocó una reducción de la producción de 11.5 por ciento. Al mismo tiempo, la crisis aumentó la competitividad del sector pues los salarios en dólares se redujeron drásticamente. En los dos años posteriores, el incremento en la competitividad se capitalizó.

El gran dinamismo de las exportaciones y la recuperación gradual del poder de compra reactivaron la producción 11.7 y 7.4 por ciento en 1996 y 1997 respectivamente. Sin embargo, tiempo después las exportaciones comenzaron a perder dinamismo. La crisis asiática colocó en desventaja competitiva a México en la industria del calzado, lo cual provocó una caída en la producción en 1998 de 0.5 por ciento seguida de un modesto crecimiento en 1999 (1.0 por ciento).

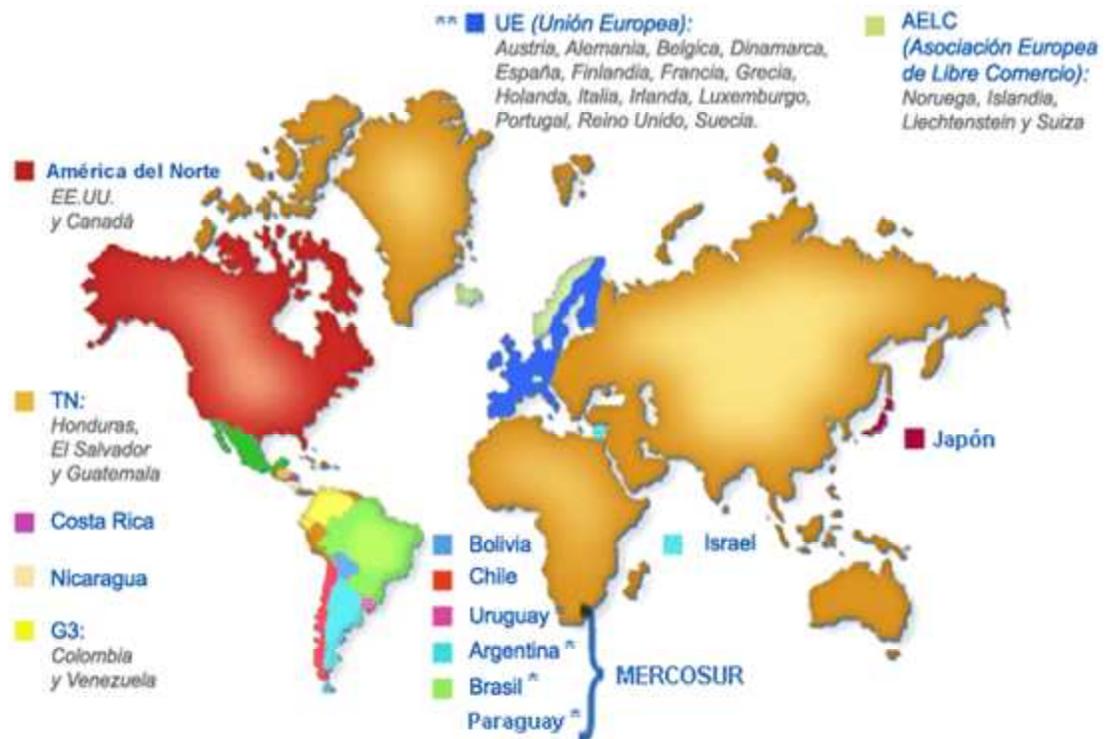
En el 2000, el dinamismo exportador se redujo y la producción nacional registró una caída de 2.9 por ciento. La reducción del PIB total nacional en 2001 y el bajo dinamismo de las exportaciones provocaron una caída en la producción real el año pasado de 12.7 por ciento.

En 2002, la producción real de la industria cuero-calzado ha caído 5.1 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que el PIB total nacional creció sólo 0.1 por ciento en ese periodo.

### **3.3.1 Acuerdos y negociaciones comerciales de México.**

México tiene once acuerdos comerciales, de los cuales los más importantes son el TLCAN, el TLCUEM y TLCJAPON. En todos los tratados se han negociado preferencias arancelarias para los productos de cuero y calzado

Tabla 16.- ACUERDOS Y NEGOCIACIONES COMERCIALES DE MÉXICO.



## CONTRABANDO

En el 2002 entraron a México unos 26 millones de pares de zapatos, de los cuales sólo fueron decomisados 676 mil 534, de acuerdo con datos proporcionados por la Administración General de Aduanas.

Durante 2003 se realizaron cuatro operativos en los que se decomisaron aproximadamente un millón 400 mil pares de calzado ilegal procedente de China, de acuerdo con información de la Agencia Federal de Investigaciones (AFI). En

ese año, en las aduanas del país no fue decomisado ni un solo par de calzado, todo se realizó mediante operativos en la zona de Tepito, en la ciudad de México.

Las importaciones documentadas en 2003 ascendieron a 35 millones de pares de zapatos. En 2004 la cifra creció a 38.7 millones de pares.

Aunque no hay datos precisos respecto del calzado que ha ingresado por contrabando, El Consejo Nacional de Cámaras de Proveeduría, Curtiduría, Calzado y Marroquinería (*Concalzado*) estima que la mayor parte de las importaciones se hace de manera ilegal, bajo la modalidad de contrabando técnico, ya sea por subfacturación, triangulación o falsificación de documentos, principalmente de certificados de origen.

## CONTRABANDO

Tabla 17.- CONTRABANDO

Año	Importaciones Documentadas	Decomisos
2002	26, 000, 000	676,534
2003	35, 000, 000	1, 400, 000*
2004	38, 700, 000	629, 315

\* Especialmente calzado chino.

Fuente: COFOCE

### 3.2 SELECCIÓN Y PRESENTACION DEL PAIS META.

#### 3.2.1 Matriz de selección del país meta.

Tabla 18.- MATRIZ DE SELECCIÓN DEL PAÍS META.

Parametros externos	 Estados Unidos	 Canadá	 Venezuela	 Chile	 Japón
<b>Poblacion 2007</b>	298.444.215	33,098,932	25,730,435	16.134.219	127,463,611
	5	3	2	1	4
<b>PIB 2008</b>	14.305.702 millones de dolares	1.527.764 millones de dólares	285.232 millones de dólares	166.945 millones de dólares	4.552.204 millones de dólares
	5	3	2	1	4
<b>Requerimientos normativos para el producto</b>	<p>Documento de transporte: conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador</p> <p>Factura comercial</p> <p>Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.</p> <p>Listas de bienes (Packing List)</p> <p>Existe una reglamentación del Servicio de Aduanas de los Estados Unidos para la norma de etiquetado: "Invoice, Marking and Classification</p>	<p>Documento de transporte: conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador</p> <p>Factura comercial</p> <p>Listas de bienes</p> <p>Toda la información con respecto a la importación de productos y normas de etiquetado se encuentra en "Canadá Revenue Agency"</p>	<p>· Declaración de Aduana</p> <p>Factura comercial definitiva</p> <p>· El original del conocimiento de embarque, de la guía aérea, de la guía de encomienda, según el caso</p> <p>De acuerdo con la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, Venezuela deberá ajustar su arancel de importaciones al nuevo texto único de la NANDINA que es la nomenclatura arancelaria común utilizada por los países miembros de la Comunidad</p>	<p>Factura de compra</p> <p>Certificado de seguro</p> <p>Conocimiento de embarque</p> <p>Certificado de origen</p> <p>Listas de bienes</p> <p>El reglamento de rotulación del calzado recoge la norma técnica 1808 de 1980 sobre los requisitos a cumplir para la comercialización del calzado tanto de origen Nacional como importado.</p>	<p>Documento de transporte: conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador</p> <p>· Factura comercial</p> <p>Listas de bienes</p> <p>Las normas de etiquetado y embalaje del producto son aplicadas por los organismos aduaneros japoneses de acuerdo con:</p> <p>· Containers and Packaging Recycling Law</p> <p>· Law for Promotion Effective Utilization of Resources.</p>

	Requirements for footwear".		Andina de Naciones		
	5	4	4	4	3
<b>Volumen de importación de calzados en millones de pares (2003)</b>	1096	87	29	24	471
	5	3	2	1	4
<b>Consumo calzados en millones de pares (2003)</b>	1439,5	107,2	50,8	34,4	546,1
	5	3	2	1	4
<b>Tratados comerciales con Mexico</b>	TLCAN, ALCA, APEC	TLCAN, APEC	G3	Tratado de Libre comercio entre Chile y México	APEC
	5	5	5	5	5
<b>Obstáculos burocráticos a las importaciones</b>	Arancel Exento	Arancel Exento	Arancel Exento	Arancel Exento	Arancel Exento
	5	5	5	5	5
<b>Intensidad de la competencia</b>	Numerosos países importadores de mayor volumen que México presentes en este mercado	Fuerte competencia asiática e europea	Produccion nacional substancial	Producción nacional e importadores bien establecidos	.La cercanía geografía y cultural y los tratados comerciales con de países asiáticos le da ventaja competitiva.
	4	3	3	3	1
<b>Estabilidad social y politica</b>	Estabilidad social y política recuperándose.	Excelente estabilidad política y social	Escasa estabilidad política y social	Buena estabilidad política y social	Excelente estabilidad social y política
	4	5	1	2	5
<b>Estabilidad y apertura economica</b>	Tasa de inflación (2004) : 2,1% Tasa de crecimiento (2004) : 4,4% Tasa de desempleo : 5 % Balance comercial (2004) : (- 617,7) millones de dollars	Tasa de inflación 2004: 1,9 %. Tasa de crecimiento (2004) : 2,9% Tasa de desempleo (2004) : 7,2 % Balance comercial (2004) : 6,7 Mds \$CAD	Tasa de inflación: 21% Tasa de crecimiento (2004) : 17 % Tasa de desempleo (2005) : 11,8 % Tasa de inflación (2004) : 21% Balance comercial : 13,4%	Tasa de inflación (2004) : 1,1 % Tasa de crecimiento (2004) : 6,1 % Tasa de desempleo (2004) : 8,8 % Balance comercial(2004) : 1,8 Md USD	Tasa de inflación 2004: (-0,1%). Tasa de crecimiento (2004):1,3% (en volumen) Tasa de desempleo (2004) : 4,7% Balance comercial (2004) :111 millones USD

	5	4	2	3	5
<b>Principales países proveedores por orden de importancia</b>	Canadá, China, México, Japón, Alemania	Estados Unidos, UE, Japon	Estados Unidos (28,5 %), Colombia (7%), Brasil (6,6%), Mexico (4,3%)	Argentina (17,1%), Estados Unidos (14,1%), Brasil (11, 2%)	China (20,7%), Estados Unidos (13,7%), Sur Corea (4,8%).
	5	2	4	3	1
<b>Afinidad cultural</b>	41 millones s de Hispanos (primera comunidad étnica) Español es lengua materna de 17% de la población.	Cultura americana común	Idioma y religión, cultura latinoamericana común	Idioma y religión , cultura latinoamericana común	Pocas afinidades culturales
	2	2	3	3	1
<b>Distancia geografica</b>	Pais fronterizo Posicion privilegiada	Buena posicion	Buena posicion	Buena posicion	Muy alejado
	5	2	4	3	1
<b>Apoyo institucional de su país en el mercado</b>	Embajada mexicana, cámara de comercio México Estados Unidos	Embajada Mexicana en Otawa	Embajada Mexicana en Caracas	Embajada Mexicana en Santiago	Embajada Mexicana en Tokio
	4	2	2	2	2
<b>Facilidad de distribución del producto</b>	Accesos marítimos Aeropuertos Carreteras	Accesos marítimos Aeropuertos Carreteras	Accesos marítimos Aeropuertos Carreteras	Accesos marítimos Aeropuertos Carreteras	Accesos marítimos Aeropuertos Carreteras
	5	2	4	3	1
<b>Ferias especializadas del sector</b>	5	3	2	1	4
<b>Familiaridad del consumidor con el producto</b>	5	5	5	5	5
<b>Parametros Internos</b>	Estados Unidos	Canada	Venezuela	Chile	Japon
<b>Contactos de negocios previamente establecidos</b>	2	1	1	1	1
<b>Personal disponible para atender a este mercado</b>	Ciertas nociones del mercados estadounidense personal	Pocos conocimientos del mercado canadiense, personal	Ciertos conocimientos del mercado español lengua materna de los	Ciertos conocimientos del mercado	Nadie habla ni conoce el mercado Japonés

	anglohablante	anglohablante	empleos		
	2	1	1	1	1
<b>Recursos técnicos suficientes</b>	5	4	3	3	3
<b>Porcentaje total</b>	<b>88%</b>	<b>62%</b>	<b>57%</b>	<b>51%</b>	<b>60%</b>

### 3.2.2 Presentación del país meta: Estados Unidos.

#### 3.2.2.1 Geografía.

##### Ubicación Geográfica



Estados Unidos de América está situado en el centro de la región septentrional del continente americano. Limita al norte con Canadá, al sur con México, al este con el Océano Atlántico y al oeste con el Océano Pacífico.

### 3.2.2.2 Indicadores sociales e demográficos

Tabla 19.-INDICADORES DE ESTADOS UNIDOS

Capital	Washington, DC
• Población	553.523 ( 2004)
• Coordenadas	38°53' N 77°02' O
Principales ciudades	Washington, D.C (Capital), Nueva York, Los Angeles, Chicago, San Francisco, Philadelphia, Boston, Detroit, Dallas, Houston, Miami.
Idiomas oficiales	Inglés, el español es el segundo más común. El inglés, español, francés y el hawaiano son reconocidos oficialmente por varios Estados.
Forma de gobierno	República federal democrática
Presidente	George W. Bush
Vicepresidente	Dick Cheney
Independencia	(de Reino Unido)
• Declarada	4 de julio de 1776
• Reconocida	3 de septiembre de 1783
Superficie	Puesto 3º
• Total	9.631.418 km <sup>2</sup>
• % agua	2,198%
Fronteras	12.219 km
Costas	19.924 km
Población	Puesto 3º
• Total	302.688.000 ( 2007 est.) <sup>1</sup>
• Densidad	31 hab/km <sup>2</sup>
PIB (nominal)	Puesto 1 (por detras de la Union Europea con

• Total ( 2007)	15.849.154) (2007)°
• PIB per cápita	US\$ 13.770.309 mil US\$ 45.490(2007)( 8°)
PIB ( PPA)	Puesto 1°
• Total ( 2007)	US\$ 13.675.129 mil
• PIB per cápita	US\$ 45.176 (2007( 4°)
IDH (2005)	0,951 ( 12°) – <b>Muy Alto</b>
Moneda	Dólar estadounidense (\$, USD)
Huso horario	CET ( UTC-5 a UTC -10)
• en verano	CEST ( UTC-4 a UTC -10)
Religión	Protestantes (59%), Católicos (27%), Judíos (2%), agnósticos (7%), otras religiones (5%)
Miembro de:	ONU, OTAN, OEA, APEC, OCDE, OSCE, TLCAN, G-8

#### División Administrativa

Estados Unidos está conformado por 50 Estados, más el Distrito de Columbia, comprende también una serie de dependencias territoriales en el Océano Pacífico (UAM e Islas Marianas) y el Mar de las Antillas (Islas Vírgenes), así como el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

#### Partidos Políticos

Partido Democrático, Partido Republicano y otros grupos o asociaciones de menor relevancia política.

#### Constitución Vigente

La Constitución del 17 de diciembre de 1787 está basada en un sistema político democrático constitucional y en el principio de separación de los poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que son independientes entre sí.

#### Sistema Legal de Sufragio

Sufragio universal para mayores de 18 años.

### Poder Ejecutivo

El poder ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República. El Presidente sólo puede ser reelegido una vez, con lo que su mandato máximo es de 8 años.

### Poder Legislativo

El poder legislativo reside en el Congreso de los EEUU. El Senado (Cámara Alta) está formado por 100 senadores (dos por cada Estado) designados por un período de seis años. La Cámara de Representantes (Cámara Baja) cuenta con 435 miembros con voto, más otros cinco miembros (todos demócratas) sin voto en el pleno de la Cámara, aunque sí pueden votar en los Comités, escogidos para un período de dos años. Tanto los Senadores como los Representantes son elegidos por sufragio universal directo.

### Poder Judicial

El Tribunal Supremo es la máxima institución jurídica de la nación, y es el único tribunal federal expresamente establecido por la Constitución, esta compuesto por nueve magistrados nombrados por el Presidente y que con la aprobación del Senado sirven con carácter vitalicio. Cada Estado posee su propio sistema judicial, de estructura similar al federal, con un tribunal supremo y tribunales de menor rango con jurisdicción civil y penal.

### Sistema Fiscal

Antes de iniciar un negocio en los Estados Unidos deben ser determinados, además de los impuestos federales, los impuestos que serán debidos a los distintos estados y municipios. El importe total de los impuestos puede variar significativamente de una localidad a otra.

Los tipos impositivos del impuesto federal sobre la renta de las sociedades (corporaciones) oscilan entre el 15% y el 35%, dependiendo del montante de la base imponible. Además, si dicho montante sobrepasa determinados límites, se aplican recargos del 5% y del 3%. Solo una pequeña minoría de los estados no devengan impuestos sobre los beneficios o renta; el resto si lo hacen y la mayoría de ellos se calculan aproximadamente sobre el 10% del beneficio neto.

### 3.2.2.4 Economía.

Tabla 20.-COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

Concepto	México	Estados Unidos	México	Estados Unidos						
	2001		2002		2003		2004		2005 (1er Sem)	
PIB % real	-0.3	0.8	1.1	1.9	1.3	3.0	3.9	4.2	2.4	3.4
PIB a precios corrientes (MMD)	618.6	10,128	632.9	10,487	626.1	11,004	649.2	11,560	745.9	12,400
PIB nominal per cápita	6,119	35,492	6,139	36,383	6,000	37,804	6,165	39,433	6,671	41,891
Inflación (%)	4.4	2.8	5.7	1.6	3.98	2.3	4.37	2.7	4.4	3.2
Exportaciones totales (MMD)	158.4	729	160.8	693	165	725	105.8	399	46.8	444
Exportaciones / PIB (%)	25.6	7.2	25.4	6.6	26.3	6.5	16.3	3.4	6.3	3.6
Importaciones totales (MMD)	168.30	1,141.00	170.90	1,161.00	170.60	1,257.00	108.70	707.00	48.7	793
Importaciones / PIB (%)	27.2	11.2	27	11.1	27.2	11.4	16.7	6.1	6.5	6.4
Saldo balanza comercial	-9.9	-412	-10.1	-468	-5.6	-532	-2.2	-308	-1.9	-348.8
Población (millones de habitantes)	101.10	285.50	103.10	288.60	104.10	290.80	105.30	294.03	106.5	296.9
Tipo de cambio bancario (final del periodo)	9.16	n.a	10.04	n.a	11.26	n.a.	11.51	n.a.	10.6	1.24/EU
Reservas internacionales netas	40,880	68,654	50,600	78,635	57,440	87,246	57,827	82,339	65,600	75,430

MMD: Miles de millones de dólares

Fuente: SE

Estados Unidos tiene ricos recursos minerales con extensos yacimientos de oro, petróleo, carbón, y uranio. Las industrias agrícolas son los principales productores del país de maíz, trigo, azúcar, y tabaco, entre otros productores. El sector manufacturero produce, entre otras cosas, automóviles, aviones, armamento y electrónicos. La industria más grande es ahora el sector servicios en cual trabajan unos tres cuartos de los residentes. La actividad económica varía bastante en las diferentes regiones del país.

Varios países han enlazado su moneda con el dólar estadounidense (como la República Popular China), y otros lo han adoptado como su propia moneda, como Panamá, Ecuador y El Salvador, por ejemplo, lo cual ha fortalecido a una economía que actualmente es cada vez más vulnerable.

El socio principal de comercio de los Estados Unidos es Canadá (20%), seguido por México (12%), China (continental 10%, Hong Kong 1%), y Japón (8%). Más del cincuenta por ciento de todo el comercio estadounidense es con estos cinco países. En 2003, los Estados Unidos figuraron como el tercero de los destinos turísticos más visitados; sus 40,4 millones de visitantes son menos que los 75 millones de Francia y los 52,5 millones de España.

Estados Unidos es el país más endeudado de todo el planeta, requiriendo cerca de \$2 mil millones de dólares diariamente del exterior, como afirmó el Congresista Ron Paul en una audiencia ante el congreso

Tabla 21.- EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS

Exportaciones a		Importaciones de	
País	Porcentaje	País	Porcentaje
 Canadá	23,6 %	 Canadá	17,6 %
 México	13 %	 China	13,4 %
 Japón	6,1 %	 México	10,3 %
 Reino Unido	4.4 %	 Japón	8,9 %
 Alemania	3.8 %	 Alemania	5,2 %
 China	4,3 %	 Reino Unido	3,1 %
 Países Bajos	3,1 %	 Taiwán	2,1 %
 Francia	2,6 %		
Otros	39,1 %	Otros	39,4 %

FUENTE: Wikipedia 2007

### 3.2.2.5 Entorno para los negocios con Estados Unidos.

- Horario de Oficina: Los bancos abren por lo general de Lunes a Jueves 9:00 a.m. a 15:00 p.m., los días viernes hasta las 17/18:00 horas; algunos bancos abren los sábados de 9:00 a 13:00 horas. Los comercios abren por lo general de lunes a sábados de 10:00 a.m. a 22:00 horas. Los domingos muchas tiendas abren de 12:00 p.m. a 18:00 horas p.m.
- Documentos de Entrada: Para ingresar a Estados Unidos es necesario presentar el pasaporte y una visa americana.

- Formas de hacer negocios: En EEUU el individualismo y el espíritu competitivo son muy apreciados. El concepto de competitividad para los americanos, también significa libertad para competir; la competencia es abierta y a veces muy fuerte.

### **3.2.2.6 Principales medios de comunicación**

#### TELEVISIÓN

1. CNN
2. MSNBC
3. FOX NEWS
4. NBC
5. ABC
6. CBS
7. WGN TV
8. WFLD-TV Channel 32 FOX

#### RADIODIFUSORAS

1. AM 4,762
2. FM 5,542 ONDA CORTA 18
3. WGN Radio
4. WNND – AM
5. WNUA – FM
6. WLIT – FM
7. WZFS – FM
8. WOJO – FM
9. WLEY - FM

#### PRENSA

1. USA TODAY
2. NY TIMES
3. THE ASSOCIATED PRESS

4. THE WALL STREET JOURNAL
5. CHICAGO TRIBUNE
6. CHICAGO SUN TIMES
7. LA RAZA
8. MIAMI HERALD
9. LOS ANGELES TIMES
10. HOUSTON CHRONICLE
11. THE WASHINGTON POST

### **3.2.2.7 Infraestructura de transporte.**

#### **Transporte Terrestre**

La red vial cuenta con un longitud de 6.4 millones de Km. El servicio de transporte de mercancías por carretera es mucho más extenso que el de pasajeros. En 1999 el 29.3% (en términos de Km.) del tráfico de mercancías se realizó por carretera.

#### **Transporte Marítimo**

El sistema portuario de Estados Unidos está conformado por más de 400 puertos a lo largo del golfo, costa este y oeste. Miami, por su localización geográfica y la afinidad cultural, ha sido considerado como la puerta de Las Américas. Los puertos están altamente informatizados y automatizados para el rápido despacho de las mercancías, especialmente en contenedores. Algunos puertos ofrecen conexión directa para el transporte por vía fluvial.

#### **Transporte Aéreo**

EEUU posee una amplia red de aeropuertos (226). Los principales son los de Nueva York, Los Ángeles, San Francisco, Miami y Chicago. El transporte aéreo

interior representa el 50% del total mundial. Dadas las enormes distancias, el transporte aéreo es muchas veces, la única opción razonable en EEUU.

### 3.3 ASPECTOS CUALITATIVOS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

#### 3.3.1 Principales productos de exportación de calzado de México a EUA

A continuación se presentan los diez principales tipo de productos de calzado de exportación de México al mercado de Estados Unidos en 2000 por fracción arancelaria a diez dígitos, cabe mencionar que las diez fracciones representaron en ese año 69 por ciento de las exportaciones totales de México hacia dicho mercado.

#### Principales productos de exportación de México hacia Estados Unidos

Fracción	Descripción	Lugar	Valor total de	Valor	Participación %	Tasa arancelaria	
			mercado de EU (md) 2000	exportaciones de México (md) 2000		2000	1990
6406106500	Partes y otros cortes de calzado con excepción de refuerzos de piel	2	176.3	47.2	26.99	1.49	0.00
6403513030	Calzado para caballero con suelas y corte exterior de cuero, con pliegues que cubre el tobillo	1	61.1	52.5	85.81	5.00	1.85
6403999065	Calzado para dama con suelas de caucho o plástico y de corte exterior de cuero, otro calzado terminado valorado sobre \$2.50 dls. El par, excepto calzado con corte exterior de piel de cerdo	5	2,999.4	36.4	1.58	7.32	10.05
6404193560	Calzado para dama con suelas externas de caucho o plástico (no deportivo). Tipo mocasin etc., 10% o más (wt) Caucho o plástico, corte exterior de textil	2	410.2	35.6	8.67	37.50	6.48
6406107700	Corte exterior y partes de calzado de algodón 50% o más de la superficie externa de material textil	1	9.2	8.1	88.09	11.20	0.00
6406200000	Partes de calzado y artículos similares, con suelas y tacones externos de caucho o plástico	2	64.4	6.5	10.16	0.17	0.05
6403913040	Calzado con suelas externas de caucho o plástico y de corte exterior de cuero, otro calzado que cubre el tobillo con pliegues para caballero. Excepto con corte exterior de piel de cerdo	3	108.1	9.9	60.62	0.00	1.53
6403516030	Calzado para caballero con suelas externas y corte exterior de cuero que cubren el tobillo excepto con corte exterior de piel de cerdo	1	28.3	7.9	28.09	n.d.	n.d.
6403913010	Calzado para caballero con pliegues de trabajo con suelas de caucho o de plástico y corte exterior de cuero que cubren el tobillo	2	93.2	9.1	9.79	4.36*	1.51
6403916075	Calzado para caballero con suelas de caucho o plástico sin clasificar, no terminado de no más de \$3 dls el par, con suelas sueltas y corte exterior de textil	4	493.7	14.3	2.90	3.43*	4.63

Entre los principales productos de exportación destacan las partes de calzado y otros cortes (27 por ciento de las importaciones totales de Estados Unidos). En éste producto, México ocupó el segundo lugar. La ventaja competitiva de México

en éste tipo de productos es muy grande, tanto en valor de las exportaciones como en precio promedio.

Otro importante producto mexicano de exportación es el calzado para caballero con suelas y corte exterior de cuero, donde México ocupó el primer lugar en el mercado de Estados Unidos (87 por ciento). En el mercado de éste producto México tiene una gran ventaja en todos los niveles, en valor, en participación de mercado, precio promedio y tasa arancelaria.

En calzado con suela de caucho o de plástico y de corte exterior de cuero, México ocupa el quinto lugar con 2 por ciento del mercado (muy por debajo de sus competidores).

En calzado para dama México ocupó el segundo lugar (9 por ciento) muy por debajo de las exportaciones de China.

En partes de calzado y otros cortes, México exportó 8 millones ubicándose en primer lugar con 88 por ciento del mercado y le sigue muy de lejos China con 9.5 por ciento del mercado. En este rubro tiene una gran ventaja competitiva que incluso puede aprovechar para ampliarla hacia otros países.

Otros productos importantes son partes de calzado con suelas y tacones de caucho o plástico donde México ocupa el tercer lugar, calzado con suelas externas de caucho o plástico, donde participa con 9 por ciento y ocupa el tercer lugar, calzado con suelas externas de cuero y corte exterior de cuero (primer lugar), calzado de trabajo para caballero con pliegues, suelas de caucho o plástico (quinto lugar con 10 por ciento del mercado) y calzado para caballero con suela de caucho o plástico (cuarto lugar).

En general destaca que los productos mencionados compiten prácticamente en todos los casos con los productos chinos y en menor medida con los dominicanos, brasileños, italianos y canadienses. Además el precio unitario de las exportaciones chinas es significativamente inferior al de las mexicanas. También es relevante que las tasas arancelarias entre los países competidores aunque difieren, en general benefician a México, lo cual contrasta con la posición competitiva en la mayoría de estas fracciones.

### 3.3.2 Tendencia de los precios

Los nichos de mercado en Estados Unidos por rangos de precio de calzado están diferenciados por países. China domina el nicho de precio bajo y medio alto, mientras que Italia domina el nicho de precio alto, Brasil domina el nicho de precio medio, Indonesia lo hace en el nicho de precio muy bajo y medio alto.

México por su parte, participa en casi todos los nichos de mercado desde el muy bajo hasta el alto (con mayor participación en el medio alto) ello puede evidenciar una estrategia no del todo adecuada ya que podrían obtenerse mayores ventajas si el país se especializara en un nicho donde su ventaja competitiva fuera mayor.

La diferenciación de países por rangos de precios hace que los lugares por volumen de exportación cambien si consideramos el valor de las exportaciones. Por volumen los lugares son: China, Brasil, Indonesia, Italia, México Tailandia, España y Taiwán; por valor: China, Italia, Brasil, Indonesia, España, Tailandia y México.

Los precios al menudeo del calzado en Estados Unidos son generalmente altos, ello no significa que los precios de compra al productor también lo sean debido a los altos costos de operación para su venta (gastos de tienda, personal, publicidad, etc.). Ante ello, las empresas mexicanas deben crear una estrategia que busque vincular directamente el productor con socios de ventas minoristas, de esta forma tendrían las ventajas de aumentar su rentabilidad vía ingresos por exportación y venta al menudeo además de la eliminación de la intermediación.

### **3.4 ASPECTOS CUANTITATIVOS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE.**

Se estima que alrededor de 175 empresas fabrican calzado en los estados unidos. Este país es un mercado extremadamente competitivo, dominado por grandes grupos nacionales e internacionales. Actualmente más del 90% de l calzado que se comercializa en los Estados Unidos es importado del cual 65% proviene de Asia. 13% de Sudamérica, y el 13% de Europa.

#### **3.4.1 Importaciones destinadas a los Estados Unidos**

Consumo de calzado en los Estados Unidos

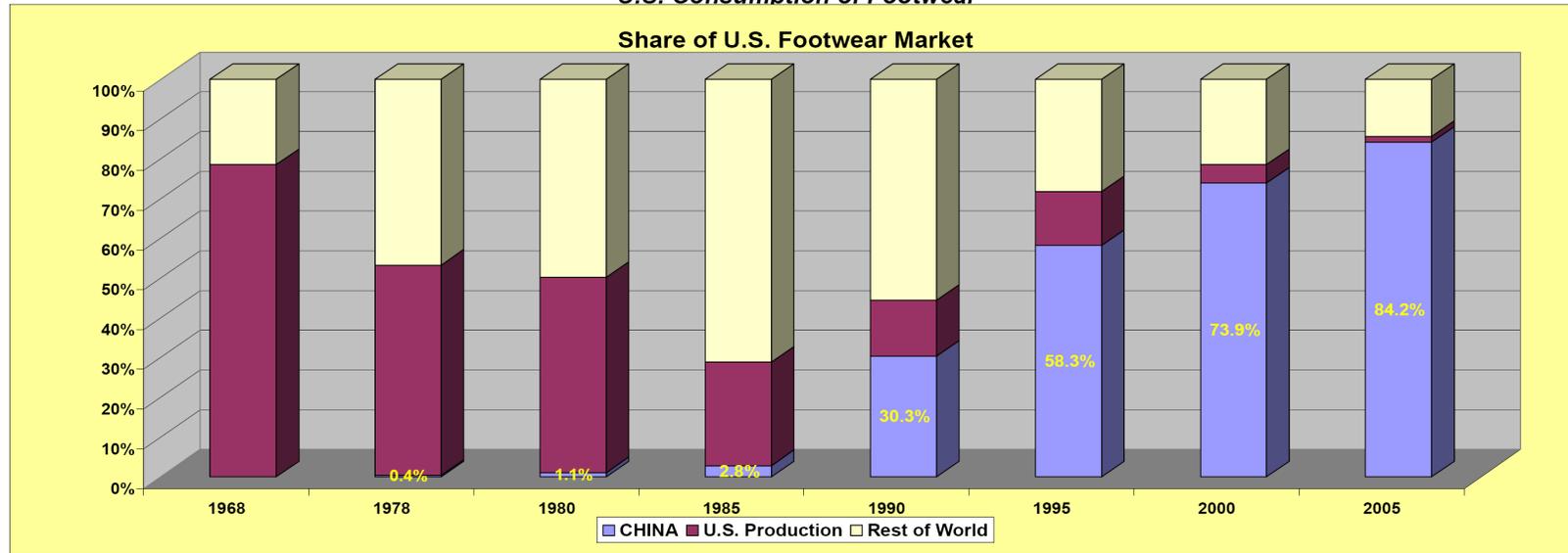
En los últimos 40 años las importaciones de calzado en general de los Estados Unidos han aumentado de un 21.4 % a un 98.5% en el año 2005, de las importaciones en este año el 84.2% provienen de China.

Con respecto a la clasificación de calzado para dama que no es de caucho las importaciones en Estados Unidos son de 99.5% de las cuales China representa un 85.8%

Tabla 22.-CONSUMO DE CALZADO EN LOS ESTADOS UNIDOS

Shoe Stats 2006 , American Apparel and Footwear Association

**U.S. Consumption of Footwear**



1,000s of Pairs	1968	1978	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Production	642,400	418,900	497,300	336,400	184,568	220,400	196,000	190,100	163,200	120,877	86,645	79,718	61,400	39,810	36,698	34,021
Imports	175,300	373,500	514,900	957,100	1,120,662	1,409,232	1,376,080	1,488,118	1,512,323	1,632,622	1,764,900	1,784,687	1,898,066	1,968,089	2,123,761	2,252,451
Imports from China	N/A	3,123	10,775	36,592	395,719	949,419	942,264	1,037,103	1,107,566	1,239,700	1,368,344	1,405,785	1,525,520	1,602,365	1,772,464	1,924,474
<b>US Consumption</b>	<b>817,700</b>	<b>792,400</b>	<b>1,012,200</b>	<b>1,293,500</b>	<b>1,305,230</b>	<b>1,629,632</b>	<b>1,572,080</b>	<b>1,678,218</b>	<b>1,675,523</b>	<b>1,753,499</b>	<b>1,851,545</b>	<b>1,864,405</b>	<b>1,959,466</b>	<b>2,007,899</b>	<b>2,160,459</b>	<b>2,286,472</b>
Import Penetration	21.4%	47.1%	50.9%	74.0%	85.9%	86.5%	87.5%	88.7%	90.3%	93.1%	95.3%	95.7%	96.9%	98.0%	98.3%	98.5%
China % Share	N/A	0.4%	1.1%	2.8%	30.3%	58.3%	59.9%	61.8%	66.1%	70.7%	73.9%	75.4%	77.9%	79.8%	82.0%	84.2%

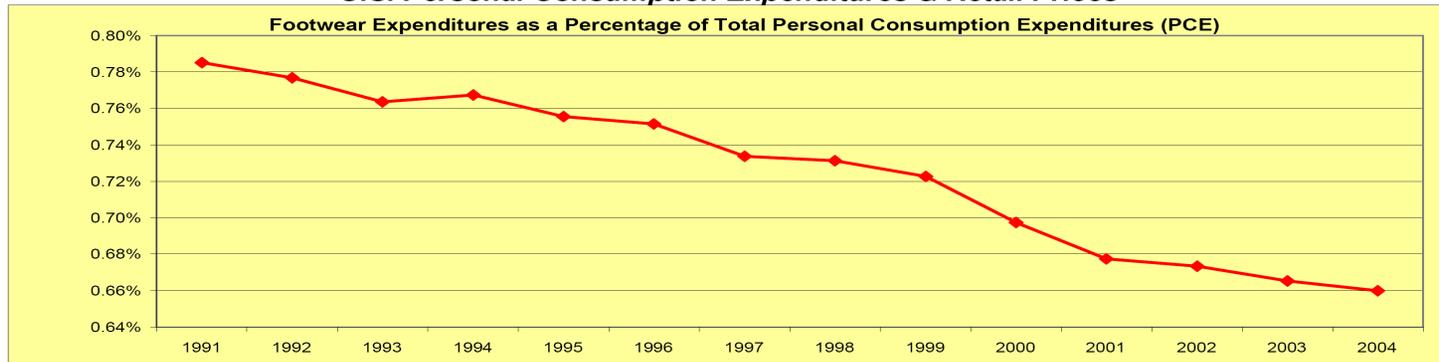
  

Quantity in 1,000s of Pairs	U.S. Production				U.S. Imports					U.S. Consumption				% Change 04-05	Import Penetration	
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	China 05	2002	2003	2004	2005		Total 05	China 05
<b>Nonrubber</b>																
Total Nonrubber	41,166	22,375	19,210	17,136	1,563,503	1,660,988	1,818,737	1,937,201	1,656,478	1,604,669	1,683,363	1,837,947	1,954,337	6.3%	99.1%	84.8%
<b>By Product Class</b>																
Men's	12,245	12,731	12,094	11,490	205,551	213,284	220,484	2,255,551	183,671	217,796	226,015	232,578	237,041	1.9%	951.5%	77.5%
Men's Work	7,063	8,063	8,869	8,781	24,366	26,544	27,766	31,544	30,339	31,429	34,607	36,636	40,325	10.1%	78.2%	75.2%
Women's	5,650	5,188	4,669	4,202	676,127	730,534	814,354	879,901	758,430	681,777	735,722	819,023	884,103	7.9%	99.5%	85.8%
Juveniles'	491	277	222	199	234,436	251,454	259,821	291,269	265,153	234,927	251,731	260,043	291,468	12.1%	99.9%	91.0%
Athletic	149	119	120	125	347,580	345,227	361,809	374,119	292,593	347,835	345,390	361,956	374,244	3.4%	100.0%	78.2%
Slippers	22,464	3,873	1,937	968	68,461	84,510	124,871	120,789	115,280	90,925	88,383	126,807	121,757	-4.0%	99.2%	94.7%
Other	167	187	168	151	6,877	9,391	9,606	14,028	11,012	7,044	9,578	9,773	14,179	45.1%	98.9%	77.7%
<b>Rubber</b>																
Total Rubber	20,234	17,435	17,488	16,885	334,562	307,100	305,024	315,250	267,997	354,796	324,535	322,512	332,135	3.0%	94.9%	80.7%
<b>By Category</b>																
Rubber/Fabric	15,266	11,271	10,707	10,172	267,160	225,668	188,354	175,719	144,017	282,426	236,939	199,061	185,891	-6.6%	94.5%	77.5%
Plastic/Protective	4,968	6,164	6,780	6,713	16,525	18,322	19,227	21,463	14,330	21,493	24,486	26,007	28,176	8.3%	76.2%	50.9%
<b>Total Footwear</b>	<b>61,400</b>	<b>39,810</b>	<b>36,698</b>	<b>34,021</b>	<b>1,898,066</b>	<b>1,968,088</b>	<b>2,123,761</b>	<b>2,252,451</b>	<b>1,924,474</b>	<b>1,959,466</b>	<b>2,007,898</b>	<b>2,160,459</b>	<b>2,286,472</b>	<b>5.8%</b>	<b>98.5%</b>	<b>84.2%</b>

Tabla 23.-GASTO EN CONSUMO PERSONAL Y PRECIOS AL DETALLE

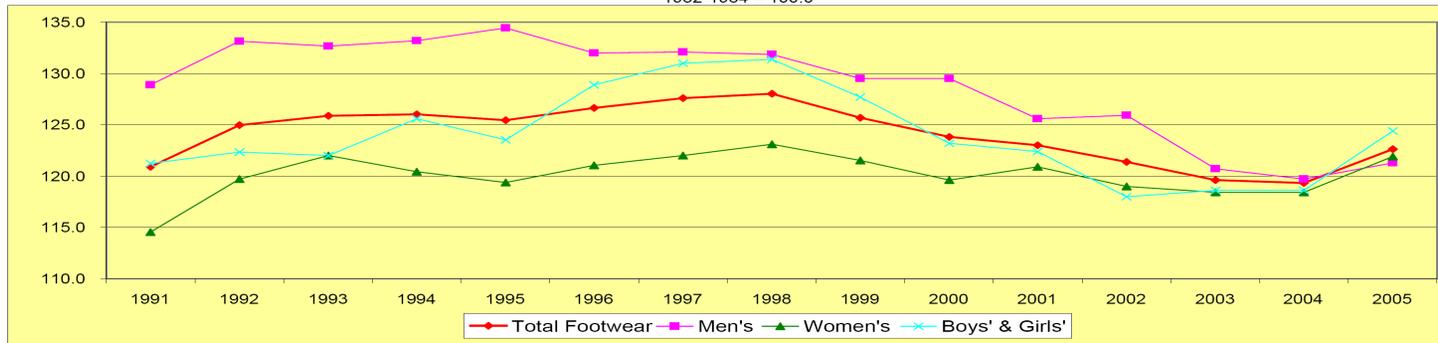
Shoe Stats 2006 , American Apparel and Footwear Association

**U.S. Personal Consumption Expenditures & Retail Prices**



(in Billion \$)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% Change 03-04
Total Footwear Expenditures	\$31.3	\$32.9	\$34.2	\$36.4	\$37.6	\$39.5	\$40.7	\$43.0	\$45.4	\$47.0	\$47.8	\$49.5	\$51.3	\$54.2	N/A	5.7%
Total PCE	\$3,986.1	\$4,235.3	\$4,477.9	\$4,743.3	\$4,975.8	\$5,256.8	\$5,547.4	\$5,879.5	\$6,282.5	\$6,739.4	\$7,055.0	\$7,350.7	\$7,709.9	\$8,214.3	\$8,745.7	6.5%
Footwear % of Total PCE	0.79%	0.78%	0.76%	0.77%	0.76%	0.75%	0.73%	0.73%	0.72%	0.70%	0.68%	0.67%	0.67%	0.66%	N/A	-0.8%
Footwear % of Nondurable Goods	2.44%	2.47%	2.48%	2.53%	2.53%	2.54%	2.51%	2.55%	2.52%	2.41%	2.37%	2.38%	2.34%	2.29%	N/A	-2.3%
Footwear % of Clothing & Shoes	15.00%	14.83%	14.88%	15.29%	11.00%	15.79%	15.77%	15.87%	15.86%	15.79%	16.06%	16.31%	16.51%	16.47%	N/A	-0.2%

Footwear Retail Prices (Consumer Price Indices (CPI)) by Product Class  
1982-1984 = 100.0

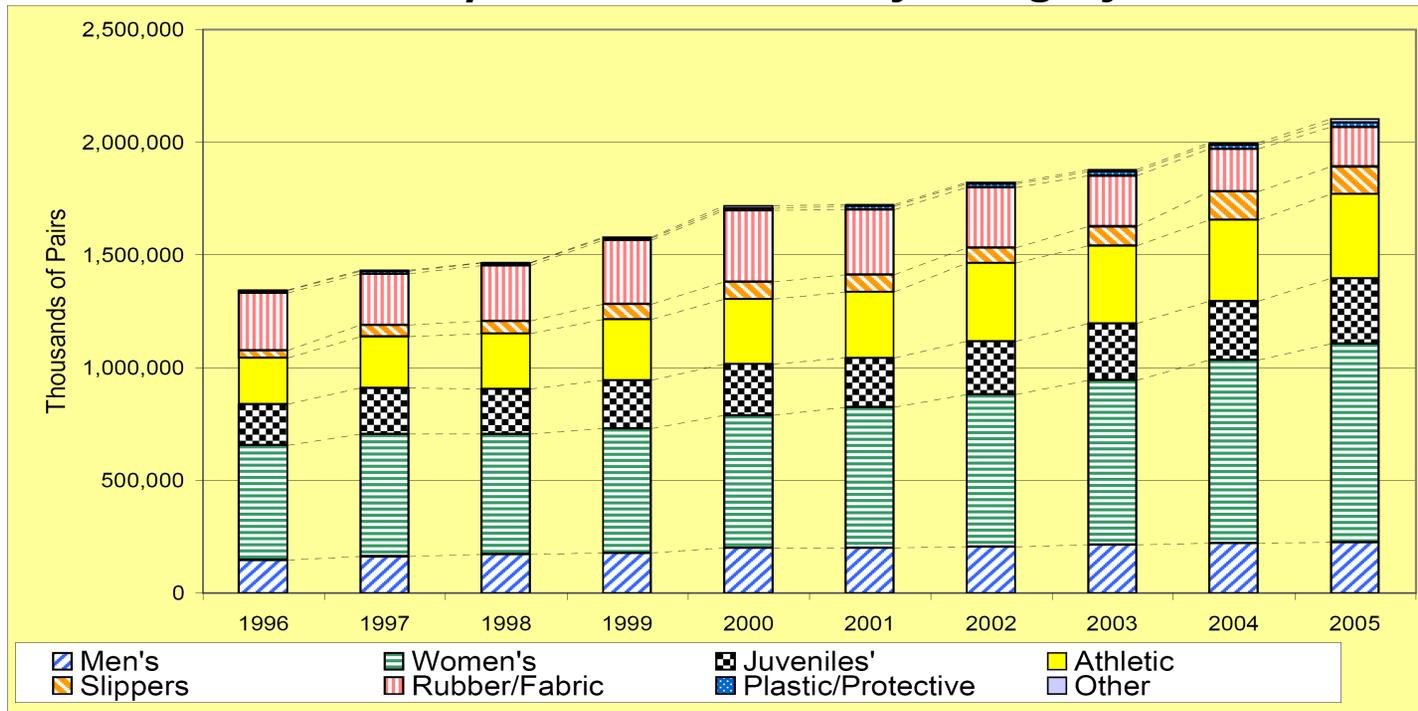


CPI (1982-1984 = 100)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% Change 04-05
Overall Retail Prices (Total CPI)	136.2	140.3	144.5	148.2	152.4	156.9	160.5	163.0	166.6	172.2	177.1	179.9	184.0	188.9	195.3	3.4%
Total Footwear	120.9	125.0	125.9	126.0	125.4	126.6	127.6	128.0	125.7	123.8	123.0	121.4	119.6	119.3	122.6	2.8%
Men's	128.9	133.1	132.7	133.2	134.4	132.0	132.1	131.8	129.5	129.5	125.6	125.9	120.7	119.7	121.3	1.3%
Women's	114.6	119.7	122.0	120.4	119.4	121.0	122.0	123.1	121.5	119.6	120.9	119.0	118.4	118.4	121.9	3.0%
Boys' & Girls'	121.3	122.3	122.0	125.6	123.5	128.9	131.0	131.4	127.7	123.2	122.4	118.0	118.6	118.6	124.4	4.9%

Tabla 24.-IMPORTACIONES POR TIPO DE CALZADO EN ESTADOS UNIDOS

Shoe Stats 2006, American Apparel and Footwear Association

**U.S. Imports of Footwear by Category**



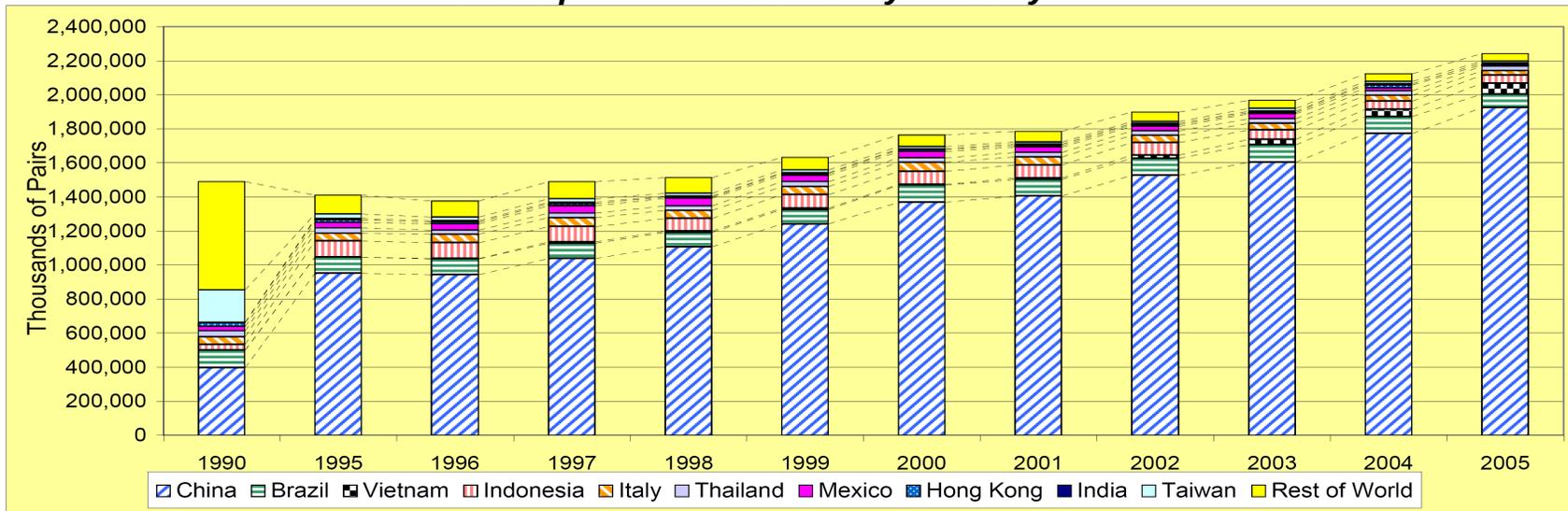
**U.S. Total Footwear Imports by Category**

Thousands of Pairs	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% Change 04-05	% Share of Total '05
<b>Total Imports</b>	<b>1,376,080</b>	<b>1,488,118</b>	<b>1,512,323</b>	<b>1,632,622</b>	<b>1,764,900</b>	<b>1,784,687</b>	<b>1,898,066</b>	<b>1,968,089</b>	<b>2,123,761</b>	<b>2,252,451</b>	<b>6.1%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Men's</b>	146,010	163,115	170,826	178,621	200,464	199,539	205,551	213,284	220,484	225,551	2.3%	10.0%
Men's Work	18,138	20,218	20,030	21,037	24,094	23,778	24,366	26,544	27,766	31,544	13.6%	1.4%
<b>Women's</b>	509,267	542,385	533,124	551,234	587,171	623,775	676,127	730,534	814,354	879,901	8.0%	39.1%
Juveniles'	183,631	204,043	201,503	214,310	228,336	218,566	234,436	251,454	259,821	291,269	12.1%	12.9%
Athletic	204,519	227,090	244,994	269,723	288,064	293,464	347,580	345,227	361,809	374,119	3.4%	16.6%
Slippers	34,239	51,725	56,107	66,979	76,251	75,890	68,461	84,510	124,871	120,789	-3.3%	5.4%
Other	3,056	4,590	3,248	3,358	9,869	7,757	6,877	9,391	9,606	14,028	46.0%	0.6%
Rubber/Fabric	254,117	228,589	246,841	284,799	317,261	289,599	267,160	225,668	188,354	175,719	-6.7%	7.8%
Plastic/Protective	9,571	10,255	9,787	9,615	10,398	14,350	16,525	18,322	19,227	21,463	11.6%	1.0%

Tabla 25.-IMPORTACIONES DE CALZADO EN ESTADOS UNIDO POR PAIS

Shoe Stats 2006 , American Apparel and Footwear Association

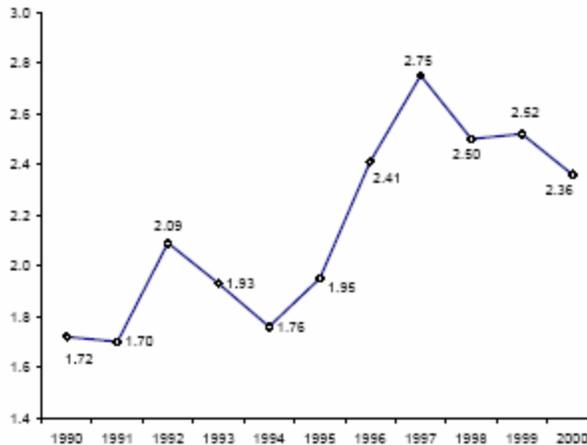
**U.S. Imports of Footwear by Country**



1000s of Pairs	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% Change 04-05	Share of Total '05
China	395,719	949,419	942,264	1,037,103	1,107,566	1,239,700	1,368,344	1,405,785	1,525,520	1,602,365	1,772,464	1,924,474	8.6%	85.4%
Brazil	103,428	97,042	92,926	90,626	83,294	85,563	98,540	97,462	101,627	103,275	98,834	79,318	-19.7%	3.5%
Vietnam	0	325	2,282	6,267	7,175	8,294	7,319	8,285	17,537	30,460	43,707	64,480	47.5%	2.9%
Indonesia	33,911	93,177	92,023	89,838	74,279	79,454	76,145	75,161	73,103	56,947	46,728	46,288	-0.9%	2.1%
Italy	46,109	45,680	50,101	53,162	48,683	48,074	52,287	48,555	43,550	40,256	35,264	27,783	-21.2%	1.2%
Thailand	34,636	30,910	24,561	26,309	26,485	27,167	27,571	26,578	27,077	25,329	25,305	24,450	-3.4%	1.1%
Mexico	26,178	33,015	37,082	44,249	42,782	38,282	34,748	30,394	26,247	28,387	15,722	10,338	-34.2%	0.5%
Hong Kong	19,195	15,469	10,349	13,164	8,326	8,794	10,577	10,616	10,301	9,802	19,058	10,000	-47.5%	0.4%
India	3,992	6,958	7,274	7,604	5,958	6,598	7,096	6,757	6,566	7,372	8,037	9,513	18.4%	0.4%
Taiwan	188,841	25,924	21,759	21,683	15,855	15,156	13,740	11,102	10,185	14,058	13,139	9,092	-30.8%	0.4%
Rest of World	636,109	111,314	95,458	98,114	91,920	75,539	68,532	63,953	56,352	49,837	45,502	46,716	2.7%	2.1%
<b>Total Imports</b>	<b>1,488,118</b>	<b>1,409,232</b>	<b>1,376,080</b>	<b>1,488,118</b>	<b>1,512,323</b>	<b>1,632,622</b>	<b>1,764,899</b>	<b>1,784,647</b>	<b>1,898,066</b>	<b>1,968,088</b>	<b>2,123,761</b>	<b>2,252,451</b>	<b>6.1%</b>	<b>100.0%</b>
<b>\$ Value (in 1000s of U.S. Dollars)</b>														
China	\$1,448,095	\$5,723,827	\$6,255,454	\$7,235,968	\$7,909,327	\$8,339,971	\$9,098,588	\$9,647,478	\$10,114,068	\$10,396,087	\$11,185,922	\$12,467,866	11.5%	71.3%
Brazil	\$1,006,421	\$1,115,410	\$1,190,555	\$1,138,983	\$1,019,866	\$958,516	\$1,146,928	\$1,159,756	\$1,078,393	\$1,038,486	\$1,079,644	\$1,017,196	-5.8%	5.8%
Vietnam	\$0	\$3,299	\$39,051	\$97,503	\$114,902	\$145,672	\$124,491	\$132,000	\$223,921	\$324,407	\$472,812	\$716,111	51.5%	4.1%
Indonesia	\$239,492	\$955,932	\$1,054,805	\$1,079,953	\$746,283	\$751,041	\$730,982	\$724,356	\$730,399	\$569,203	\$492,528	\$510,098	3.6%	2.9%
Italy	\$964,119	\$1,003,479	\$1,185,990	\$1,183,625	\$1,157,759	\$1,175,611	\$1,250,743	\$1,251,237	\$1,175,142	\$1,233,530	\$1,241,615	\$1,128,717	-9.1%	6.5%
Thailand	\$270,341	\$389,202	\$331,443	\$378,752	\$341,738	\$325,304	\$328,908	\$314,153	\$277,076	\$284,442	\$286,574	\$291,618	1.8%	1.7%
Mexico	\$113,911	\$170,051	\$226,340	\$287,111	\$261,840	\$271,336	\$283,477	\$250,335	\$223,788	\$235,356	\$201,811	\$203,886	1.0%	1.2%
Hong Kong	\$107,419	\$107,721	\$72,558	\$97,961	\$59,873	\$57,018	\$66,494	\$80,741	\$67,157	\$60,082	\$85,754	\$50,730	-40.8%	0.3%
India	\$41,250	\$84,658	\$84,997	\$96,726	\$83,540	\$93,251	\$108,820	\$98,278	\$92,330	\$107,879	\$124,437	\$138,056	10.9%	0.8%
Taiwan	\$1,471,822	\$329,338	\$236,126	\$170,718	\$133,891	\$102,113	\$86,356	\$70,685	\$67,085	\$70,072	\$75,207	\$56,594	-24.7%	0.3%
Rest of World	\$7,719,902	\$1,709,667	\$1,503,335	\$1,615,472	\$1,518,181	\$1,414,185	\$1,283,117	\$1,174,802	\$1,029,837	\$933,423	\$939,032	\$912,778	-2.8%	5.2%
<b>Total Imports</b>	<b>\$13,382,772</b>	<b>\$11,592,583</b>	<b>\$12,180,654</b>	<b>\$13,382,772</b>	<b>\$13,347,199</b>	<b>\$13,632,018</b>	<b>\$14,508,904</b>	<b>\$14,903,821</b>	<b>\$15,079,196</b>	<b>\$15,252,969</b>	<b>\$16,185,336</b>	<b>\$17,493,650</b>	<b>8.1%</b>	<b>100.0%</b>

La estimación de población del 2005 de la Oficina de Censo estadounidense (U.S. Census Bureau's) es de 296,410,404 personas. Basándose en esta información en los Estados Unidos 7.7 pares de zapatos fueron comprados por cada persona en ese año.

### (Porcentajes %)



FUENTE: SE

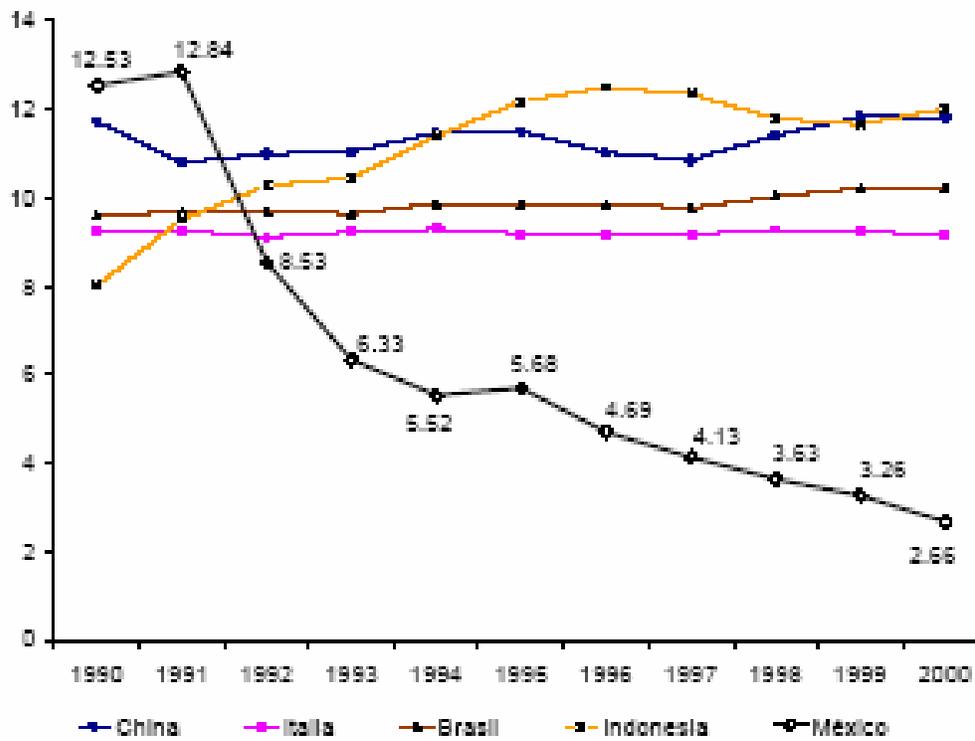
Las exportaciones de calzado mexicano al mercado de Estados Unidos a pesar de que México duplicó el valor de sus exportaciones en la década de los noventa, parece que el resultado no es del todo alentador dadas las ventajas como la cercanía geográfica y el TLCAN, lo cual pone en evidencia la falta de aprovechamiento por parte de México de las ventajas que dichos factores le ofrecen y por lo tanto de su potencial exportador.

La subutilización de las ventajas del TLCAN puede ilustrarse mediante la tasa efectiva arancelaria (monto de arancel pagado como porcentaje del valor total importado). Así, en general, México paga menores tasas arancelarias que sus competidores en el mercado norteamericano, ventajas que no han sido aprovechadas al máximo.

### 3.4.3 Tasas arancelarias efectivas en Estados Unidos

#### Tasas arancelarias efectivas en el mercado de EUA, 1990-2000

(Porcentajes %)



FUENTE: SE

**México: balanza comercial con Estados Unidos  
(Millones de dólares)**

PERIODO	EXP.	IMP.	INTERCAMBIO	SALDO
1999	120,610	105,288	225,898	15,322
2000	147,640	127,566	275,206	20,074
2001	140,296	113,777	254,073	26,519
2002	142,638	106,557	249,195	36,081
2003	146,335	105,362	251,697	40,973
2004	167,455	110,940	278,395	56,515
2003 ene-mayo	58,434	42,364	100,798	16,070
2004 ene-jun	66,184	45,293	111,477	20,891
2005 ene-jun	71,550	46,748	118,298	24,802

**FUENTE: SE**

### 3.3.5 Relaciones comerciales de Estados Unidos con México.

El intercambio comercial entre México y Estados Unidos se vio fortalecido de manera importante a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En 2004 sobrepasó el nivel que se había alcanzado en el año 2000, y a juzgar por las cifras reportadas al primer semestre, es previsible que en el presente año se supere el valor alcanzado el año pasado.

Entre los años 2001 y 2003, el intercambio comercial de México con Estados Unidos tendió a decrecer, sin embargo, esas disminuciones se ven más afectadas por las importaciones que realiza México que por nuestras exportaciones a Estados Unidos.

En el período que se indica en el cuadro anterior, las exportaciones de México a Estados Unidos sólo disminuyeron en 2001, pero es importante mencionar que

durante ese año, por los acontecimientos del 11 de septiembre, las importaciones totales de Estados Unidos cayeron un 6%.

México ha venido registrando un creciente superávit en su relación comercial con Estados Unidos durante los últimos ocho años, pasando de 12,370 millones de dólares en 1995 a 56,515 millones en 2004, lo que representa un incremento de 357%.

En el año pasado, las importaciones de Estados Unidos procedentes de México alcanzaron el nivel más alto que se haya registrado en la relación comercial bilateral, 167,455 millones de dólares. De enero a mayo de 2005, la dinámica de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos muestra un avance del 8% con respecto al mismo período del 2004.

Aún cuando existe una intensa competencia por concurrir en el mercado estadounidense, debe destacarse que México ocupa el tercer lugar como abastecedor de productos, contribuyendo en el 2004 con el 10.6% del total importado por este país.

### **3.5 ANALISIS DEL MERCADO META ESPECIFICO**

Nueva York es el destino más atractivo para el calzado de piel

- ❖ Por que es el principal importador de la fracción del producto que desea exportar
- ❖ Por que el producto se ajusta a sus características de consumo, en cuanto a moda, calidad y precio.
- ❖ Por el gran poder adquisitivo que tienen sus habitantes
- ❖ Por la cultura hispana que es también un mercado potencial.
- ❖ Por su cercanía con México.
- ❖ Por que su población es numerosa.

Los Ángeles, California es también un mercado potencial por las características que reúne.

Ciudad	New York	Los Angeles, California
Consumo en miles de dólares de calzado de piel para dama	\$365,874.5 61.1%	\$88,097.1 14.1%
Población total	8,008,278	3,694,820
Porcentaje hispanos	27%	46,50%
Distancia de México	3,357 Km	2,502 Km

Tabla 26.- PRECIO PROMEDIO E IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS EN DOLARES Y PARES DE LA FRACCION ARANCELARIA 64035990 (Valor en la aduana)

PAIS	2004	2005	2006	2005 - 2006	2004	2005	2006	2005 - 2006	2006
	EN 1,000 DE DOLARES			CAMBIO	EN 1,000 DE PARES			CAMBIO	PRECIO POR PAR DLS
ITALIA	\$387,428	\$359,934	\$336,391	-6.5%	6,395	5,204	4,107	-21.1%	\$82
CHINA	\$55,343	\$68,616	\$114,128	66.3%	4,307	5,175	7,397	42.9%	\$15
BRASIL	\$66,959	\$90,615	\$86,715	-4.3%	4,067	4,623	4,009	-13.3%	\$22
ESPAÑA	\$56,547	\$42,563	\$45,345	6.5%	1,545	1,017	970	-4.6%	\$47
PORTUGAL	\$15,032	\$10,387	\$7,185	-30.8%	553	369	233	-36.7%	\$31
THAILANDIA	\$5,557	\$6,305	\$6,559	4.0%	1,078	1,218	1,279	5.0%	\$5
INDIA	\$2,474	\$8,900	\$4,429	-50.2%	172	896	423	-52.8%	\$10
FRANCIA	\$5,772	\$4,973	\$4,126	-17.0%	57	48	44	-8.1%	\$94
ISRAEL	\$0,000	\$0,000	\$3,595	N/A	0	0	75	N/A	\$48
REINO UNIDO	\$2,551	\$1,570	\$1,811	15.4%	39	39	39	0.0%	\$46
MEXICO	\$1,122	\$1,765	\$1,779	0.8%	106	157	127	-19.3%	\$14
MARRUECOS	\$6,000	\$31,000	\$1,741	5,474.4%	1	2	75	4,420.4%	\$23

<b>SUDAFRICA</b>	\$58	\$66	\$1,548	2,250.3%	4	5	70	1,208.4%	<b>\$22</b>
<b>HONG KONG</b>	\$1,857	\$1,459	\$1,497	2.6%	123	75	98	30.2%	<b>\$15</b>
<b>SUIZA</b>	\$277	\$58	\$1,195	1,943.5%	3	1	10	1,725.5%	<b>\$120</b>
<b>Subtotal</b>	\$600,983	\$597,243	\$618,043	3.5%	18,562	18,922	19,065	0.8%	<b>\$32</b>
<b>Otros</b>	7,132	6,741	6,837	1.4%		51	40	-21.9%	
<b>Total</b>	<b>608,115</b>	<b>603,983</b>	<b>624,88</b>	<b>3.5%</b>	<b>18,652</b>	<b>18,973</b>	<b>19105</b>		<b>\$33</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos de: 2008 United States International Trade Commission

Tabla 27.- IMPORTACIONES DE LA FRACCION ARANCELARIA POR DISTRITO EN LOS ESTADOS UNIDOS

DISTRITO	2004	2005	2006	
			Principio del formulario	
	1000 DE DOLARES			%
			Del total	
<b>TODOS</b>	\$608,114.7	\$603,983.3	\$624,879.8	100.0%
<b>New York, NY</b>	\$382,832.4	\$365,874.5	\$381,755.3	61.1%
<b>Los Angeles, CA</b>	\$61,060.1	\$62,676.8	\$88,097.1	14.1%
<b>Boston, MA</b>	\$41,562.4	\$31,161.9	\$31,914.0	5.1%
<b>Miami, FL</b>	\$25,258.8	\$24,042.8	\$15,060.4	2.4%
<b>San Francisco, CA</b>	\$8,416.6	\$13,938.6	\$14,851.2	2.4%

FUENTE: Elaboración propia con datos de: 2008 United States International Trade Commission

Tabla 28.- POBLACION EN LOS ANGELES CALIFORNIA Y NUEVA YORK

<b>POBLACION TOTAL LOS ANGELES</b>	<b>3,694,820</b>	<b>100.0</b>

<b>POR EDAD Y SEXO</b>		
Mujer	1,853,015	50.2
Mayor de 18 años y menor de 65 (M)	<b>1,374,240</b>	<b>37.2</b>
<b>POR ORIGEN</b>		
De origen hispano o latino (M y H)	1,719,073	46.5

FUENTE: Elaboración propia con datos de US CENSUS BUREU 2008

#### IMPORTACION DE CALZADO EN LOS ANGELES, CALIFORNIA

**$\frac{88,097,100 \text{ DLS (Imp. Calzado)}}{1,374,240 \text{ Mujeres 18-65 años}} = \frac{64 \text{ DLS}}{33 \text{ DLS precio promedio}} = 2 \text{ PARES AL AÑO}$**

<b>POBLACION TOTAL NUEVA YORK</b>	8,085,742	100.0
<b>POR EDAD Y SEXO</b>		
Mujer	4,253,100	52
Mujer mayor de 18 años y menor de 65	<b>3,530,073</b>	<b>37.2</b>
<b>POR ORIGEN</b>		
De origen hispano o latino (H y M)	2,183,150	27

FUENTE: Elaboración propia con datos de US CENSUS BUREU 2008

**$\frac{381,755,300 \text{ DLS (Imp. Calzado)}}{3,530,073 \text{ Mujeres 18-65 años}} = \frac{64 \text{ DLS}}{33 \text{ DLS precio promedio}} = 3 \text{ PARES AL AÑO}$**

La ciudad de Nueva York tiene un consumo promedio anual de 3 pares de calzado de piel con suela de cuera, mientras que en Los Angeles es de 2 pares, sin embargo es también un mercado potencial

### **3.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.**

Los principales proveedores de calzado (excepto deportivo) son: China, Italia, México, España y Brasil, Canadá, Indonesia, India, Tailandia y Malasia.

Las principales marcas en el mercado y su participación son:

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

### **3.7 ANALISIS DE MICROENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

#### **3.7.1 Oportunidades**

- La firma de los acuerdos comerciales se presenta como una oportunidad para que los productores nacionales formen alianzas con los productores extranjeros, que proporcionen la adopción de nuevas tecnologías y mayores niveles de eficiencia.

- La industria requiere cambios tecnológicos constantes para mantenerse dentro de los estándares internacionales.

- Se prevé un repunte en la demanda interna de calzado y productos de cuero, reflejo de un mayor nivel de empleo y de una leve recuperación de salario real.
- Oportunidad de importar la maquinaria y conocimiento para el tratado de las pieles, evitando así la importación de las pieles de alta calidad.
- Las altas tasas de interés obstaculizan la adquisición de capital de trabajo y tecnología, especialmente en las actividades de proveeduría, por lo que la financiación no bancaria se vuelve más atractiva.

### **3.7.2 Amenazas**

- Industria sensible a la capacidad de consumo nacional
- Fuerte dependencia de insumos importados principalmente en lo que respecta a cuero y piel de alta calidad o con acabados muy especializados y los insumos químicos que la hacen vulnerable a la variación cambiaria
- Sensibilidad de las ventas de calzado de bajo precio a las importaciones de Asia donde los costos de producción son más bajos. Las cuotas compensatorias al calzado y sus partes.
- Comparándonos con la principal competencia de México que es China se destacan los siguientes puntos según un estudio realizado por Benchmarking PK Consult.
  - ❖ China cuenta con 1.25 billones de habitantes mientras que México cuenta con 105.3 millones
  - ❖ China posee 20,000 empresas y en México hay 4,000.
  - ❖ En México el trabajo es en su mayoría individual o familiar, mientras que en China se realiza en equipo con subordinación a las metas.
  - ❖ En México hay nivel bajo de servicio al cliente, falta de estrategias de mercado lógicas y es escasamente competitivo a nivel global.
  - ❖ Mientras que en China hay un alto nivel de servicio al cliente, si como de profesionalismo y hay metas forzadas a cumplir con las demandas competitivas a nivel global

# **CAPITULO 4**

## **ASPECTOS OPERACIONALES**

## **CAPITULO 4- ASPECTOS OPERACIONALES**

### **4.1 DEFINICION DE OBJETIVOS Y METAS EN EL MERCADO SELECCIONADO**

#### **4.1.1 Objetivos.**

- Realizar un plan estratégico que incluya producción y logística necesarias para incursionar con el calzado en el mercado de los Ángeles, California y posteriormente abarcar otros territorios en Estados Unidos.
- Realizar en el mediano plazo exportaciones de por lo menos un 30 % de las ventas totales de la empresa
- Promover con las exportaciones una participación mayor en el Estado de Michoacán, del sector del calzado en mercados extranjeros.

#### **4.1.2 Metas.**

- Participar por lo menos en 2 Ferias en Estados Unidos al año para promocionar el producto y facilitar así el objetivo de abarcar mas mercado en este país.
- Realizar exportaciones de 800 a 1000 pares en un año.
- Incrementar las utilidades de La empresa cada año, con el lanzamiento de nuevos modelos de calzado que vayan de a cuerdo a la moda y temporada.
- Tener en 2 años, otro destino de mercado para el producto.

## **4.2 ADECUACIONES A LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

### **4.2.1 Producto.**

Calzado de piel (de cabrito) con suela de cuero para dama, tipo zapatilla.

Envase: Cajas de cartón negras (20 cm/16 cm/10 cm), con mención de la talla, componentes, fabricante y lugar de fabricación.

Etiqueta: Se encuentra en el interior de el zapato, con los datos de la marca y el fabricante y composición, para exportar a Estados Unidos se requiere también la marca de producto, y la composición en ingles la talla debe ser la equivalente para Estados Unidos

Muchas veces se representa que el producto esta elaborado de piel, con este símbolo:



Las equivalencias de tallas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 29.- EQUIVALENCIAS DE CALZADO

SISTEMA		TALLAS															
Europa		35	35½	36	37	37½	38	38½	39	40	41	42	43	44	45	46½	48½
México		2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	9	10	11	12.5
Japón	H	21.5	22	22.5	23	23.5	24	24.5	25	25.5	26	26.5	27.5	28.5	29.5	30.5	31.5
	M	21	21.5	22	22.5	23	23.5	24	24.5	25	25.5	26	27	28	29	30	31
UK.	H	3	3½	4	4½	5	5½	6	6½	7	7½	8	8½	10	11	12	13½
	M	2½	3	3½	4	4½	5	5½	6	6½	7	7½	8	9½	10½	11½	13
Australia	H	3	3½	4	4½	5	5½	6	6½	7	7½	8	8½	10	11	12	13½
	M	3½	4	4½	5	5½	6	6½	7	7½	8	8½	9	10½	11½	12½	14
U. S. & Canadá	H	3½	4	4½	5	5½	6	6½	7	7½	8	8½	9	10½	11½	12½	14
	M	5	5½	6	6½	7	7½	8	8½	9	9½	10	10.5	12	13	14	15.5
Rusia & Ucrania	M	33½	34		35		36		37		38		39				
Corea (mm.)		228	231	235	238	241	245	248	251	254	257	260	267	273	279	286	292
Pulgadas		9	91/8	9¼	93/8	9½	95/8	9¾	97/8	10	101/8	10¼	10½	10¾	11	11¼	11½
Centímetros		22.8	23.1	23.5	23.8	24.1	24.5	24.8	25.1	25.4	25.7	26	26.7	27.3	27.9	28.6	29.2

**Diseño:** La empresa busca estar siempre a la vanguardia en cuanto a diseños mundiales para la fabricación de sus zapatos, por ello constantemente se actualiza y cada 6 meses lanza nuevos diseños de a cuerdo a la temporada

**Servicio de Post Venta y Garantía:** Una de las políticas de la empresa es calidad en sus productos por ello y para mantener una buena imagen en el mercado, ofrece la garantía de sus productos con el reembolso de estos en caso de contar con algún defecto de fabricación

Crédito: la preferencia de la empresa es que el comprador realice un anticipo del 30% del valor de la mercancía y que el resto se liquide un plazo de un mes para que Calzados de Calidad S.A. se capitalice y debido a que el calzado es un producto de moda, y después de transcurrido cierto tiempo se venta puede dificultarse.

### Condiciones de acceso del producto al mercado:

#### ARANCEL:

- La fracción arancelaria que le corresponde al calzado a exportar en México es:

64 Calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos.

6403 Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.

- Los demás calzados:

640399 -- Los demás.

**64039904** Calzado para mujeres o jovencitas, excepto lo comprendido en las fracciones 6403.99.01 y 6403.99.02.

- La fracción arancelaria equivalente en estados unidos es:

**64035990** Footwear w/outer soles and uppers of leather, not cov. ankle, n/welt, for persons other than men, youths and boys

### Requisitos

- Anexo 21 VIII: Cuando el despacho del calzado exceda a una cantidad en moneda nacional o extranjera de 50 dólares (R.G. 1.10.), únicamente se podrá

efectuar en las Aduanas de Acapulco, Aguascalientes, únicamente en la Sección Aduanera Aeropuerto Internacional "Ponciano Arriaga", San Luis Potosí, S.L.P., Cancún, Cd. Hidalgo, Cd. Juárez, Cd. Reynosa, Colombia, Guadalajara, Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Mazatlán, Mexicali, México, Nuevo Laredo, Progreso, Tampico, Tijuana, Veracruz y Aeropuerto Internacional de la Cd. de México (R.G. 2.12.1. primer párrafo).

#### **Barreras no arancelarias:**

- Norma Oficial Mexicana (Ver Anexo 1)

<b>Clave de la Norma:</b>	NOM-020-SCFI-1997
<b>Título de la Norma:</b>	Información comercial- Etiquetado de cueros y pieles curtidas naturales y materiales sintéticos o artificiales con esa apariencia, calzado, marroquinería así como los productos elaborados con dichos materiales.

**Características del cliente:** El producto va a dirigirse a mujeres estadounidenses e hispanas de entre 18 Y 65 años.

**Patrones de consumo:** La compra de este producto se realiza un promedio de 3 veces por año, y es para uso cotidiano, por lo que se busca calidad y diseño

**Cultura:** El calzado se dirige principalmente a mujeres que gusten de la moda y les parezca importante mas importante las características del producto como materiales con los que esta elaborado, con relación al precio.

**Estatus económico:** Clase social media.

**Características del producto:**

- Producto de calidad
- De piel
- Hecho en México
- Con precio competitivo

**Función:** Producto de primera necesidad y de moda para calzar.

**Uso del Producto:** Se recomienda su uso para oficina, eventos u ocasiones que no requieran de calzado de uso rudo, o demasiada caminata.

**País de origen:** México.

**Durabilidad:** 6 meses de uso diario.

**Rentabilidad:** La empresa produce 2000 pares a la semana, tiene una capacidad de 6000 pares a la semana en maquinas, es por ello que la diversificación de mercado favorecerá para aprovechar el potencial de la empresa y ser mas rentable.

**Potencial de mercado:** Alto.

**Costo de adaptación:** Bajo (tallas, etiquetas y embalajes)

**Políticas:** elaborar zapatos de Calidad, que estén a la vanguardia y con un precio accesible, el buen servicio en la venta y respuesta eficaz a cualquier contratiempo.

**Recursos:** instalaciones, maquinaria, capital de trabajo. Actualmente se desea adquirir nueva maquinaria

#### 4.2.2 Precio.

**Precio estándar de la competencia:** 33\$ dólares

**Gastos relacionados a la exportación:** Transporte, Agente aduanal, seguro, embalaje.

**Modificación del producto:** En etiqueta de la caja, en la impresión en el zapato con numero del calzado Estadounidense y materiales en idioma ingles

**Gastos operativos:** costo de modificaciones, contratación de más personal, presupuesto para asistir a ferias internacionales

**Inflación:** en Estados- Unidos, Diciembre 2005: 3,4 % (INEGI).

**Tipo de cambio** del peso Mexicano frente al US dólar el 17 febrero 2006; 10,5170 (INEGI).

**Condiciones de venta:** la venta se realizara en base a pedidos que el comprador realice de los modelos que el cliente elija de un catalogo o de las muestras físicas,

**Condiciones de pago:** de acuerdo con el cliente se llegara a una negociación, de preferencia el vendedor pedirá un anticipo del 30% y en 1 mes se liquida el resto, esto debido a que el calzado es un producto de moda que con el paso del tiempo se dificulta su venta, además de que se requiere los recursos financieros para la realización de nuevos productos.

### 4.2.3 Distribución.

**Canal de distribución:** Fabricante-intermediario-comercializador en el extranjero

**Canales de comercialización:**

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

- Categoría alta: incluye tiendas y tiendas por departamentos especializados, con ventas del 36%
- Categoría Media: Almacenes de Cadenas como Sears, JC Penny, Famous Footwear y fabricas de zapatos, con ventas del 18.5%
- Categoría Baja: Incluye tiendas y almacenes de rebaja como Walk-Mart y K-Mart y almacenes de autoservicio, concentra el 45.4% de las ventas.

### 4.2.4 Promoción.

#### Métodos promocionales

- 1) Presentación directa del producto en ferias.- Se ha realizado ya venta directa con éxito, también se ha asistido a Ferias, sin embargo con estas ultimas no se ha logrado obtener algún contacto.
- 2) Publicidad en catálogos
- 3) A largo plazo se puede incursionar en medios de comunicación como radio o prensa.

#### Ferias internacionales

- Internacional del calzado - colección otoño - invierno – micam 2008
- All china leather exhibition
- Shangai New International Expo Center
- GDS 2008

- Messe Düsseldorf, Alemania.
- ANPIC León
- SAPICA - Feria Nacional de Calzado
- Calzado Modama - Feria del Cuero y Calzado
- Expo Guadalajara, Guadalajara Jal.

#### **4.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO**

Entre las estrategias de entrada al mercado, se encuentran las siguientes:

- Realizar una buena cotización de acuerdo con el precio promedio del producto, para ser competitivos en el mercado.
- Participación en ferias que se realicen en Estados Unidos y en las ferias Internacionales que se realicen en México
- Incrementar la cartera de clientes, a través de un programa de visitas a empresarios de la zona que se pretende abarcar.
- Realizar citas con los consejeros comerciales de Bancomext .
- Realizar una pagina Web, en donde se muestre a Calzados de Calidad S.A. y los productos que ofrecen
- Realizar la correcta adecuación del producto para exportar.
- Capacitar más al personal en cuanto a calidad y moda.
- Seleccionar una adecuada mezcla de mercadotecnia para poder llevar satisfactoriamente el producto al mercado deseado

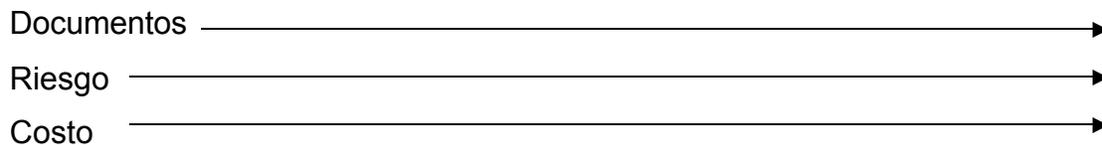
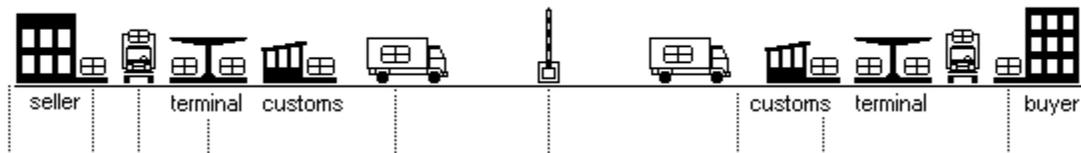
Se puede también realizar alianzas estrategias con otras empresas con la formación de cadenas productivas o pertenecer los Clusters para obtener beneficios como la reducción de costos al implementar economías de escala, elevar la productividad, mejorar el producto al fomentarse la especialización siendo más eficientes y más rentables.

#### 4.5 COTIZACIONES, INCOTERMS, TRANSPORTE Y SEGUROS

El costo unitario es \$ 154.63 el embalaje es el mismo que se utiliza para exportar.  
La cantidad que se considera para exportar es de 1000 pares mensuales.

Tabla 30.-INCOTERM

CONCEPTO	VALOR EN PESOS
Precio en planta	150.135,00
Embalaje	4.000,00
Marcas números y etiquetas	500,00
<b>Ex Works</b>	<b>154.635,00</b>
Maniobras	500,00
Tramitación aduanal	800,00
<b>FCA</b>	<b>155.935,00</b>
Flete nacional	1.600,00
Seguro de transporte nacional	200,00
<b>DAF</b>	<b>157.735,00</b>
Tramitación aduanal	1.200,00
Flete internacional	5.400,00
Seguro de transporte nacional	800,00
<b>DDP</b>	<b>165.135,00</b>



El Incoterm elegido es **DDP (Delivered Duty Paid - Entregado, derechos Pagados...)**

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar la mercancía cuando haya sido puesta a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación, soportando todos los gastos y riesgos, además de los impuestos y gravámenes del despacho de importación.

•

### **Descripción de Gastos**

#### **El Vendedor:**

- El Vendedor deberá ser responsable de:
- La elección del medio de transporte en la fábrica o bodega del vendedor.
- Asumir los gastos de flete y traslado de la mercancía (interno).
- La contratación del seguro de la mercancía (tránsito interno).
- Asumir a su riesgo y expensas los gastos de aduana en el punto de embarque (agente y permisología e impuestos).
- Las maniobras de descarga, carga y estiba en el punto de embarque.
- Asumir los costos de transporte (flete principal).
- Asumir la contratación y los costos del seguro de la mercancía (tránsito internacional).

#### **El Comprador:**

- El Comprador deberá ser responsable de:
- Asumir la contratación y los costos del seguro de la mercancía para el tránsito internacional.
- Los gastos incurridos desde la llegada de la mercancía al puerto de destino hasta el lugar convenido. (fábrica, taller o bodega del comprador).

## **TRANSPORTE**

El medio de transporte mas adecuado para el traslado de la mercancía a la ciudad de Nueva York y a Los Ángeles, California, es vía terrestre, debido al reducido costo que se ofrece por dicho servicio.

## **DOCUMENTOS Y TRÁMITES**

- RFC
- Factura Comercial (3 copias)
- Carta de instrucción (1 ó 3 copias)
- Carta de encomienda (1 ó 3 copias)
- Certificado de Origen para TLCAN (1 ó 3 copias)
- Lista de empaque (3 copias)
- Carta porte
- Pedimento de exportación
- Póliza de seguro

### **4.6 ENVASE Y EMBALAJE**

El único embalaje que llevan los zapatos es la caja que se utiliza para su venta en el mercado nacional y con las adecuaciones para importar.

El servicio de transporte facilita los palets para que las cajas sean acomodadas. Las 1000 cajas son transportadas en un camión de 3 ½ toneladas que tiene por medidas: 4x3x3 mts, en el irán 4 pallets de madera que miden; 1.20 x 1.10 mts x 15 cm, en estos a su vez cabrán 255 cajas de calzado acomodadas 3x5x17 cajas.

### **4.7 CONTRATO Y FORMAS DE PAGO**

El contrato que utilizaremos es un contrato de compra venta internacional con el esquema que a continuación se presenta. De acuerdo al cliente y a las negociaciones acordadas con el se podrán definir todos los términos

### **CONTRATO INTERNACIONAL DE COMPRA - VENTA**

Siendo las 16:00 horas del 14 de septiembre de 200\_ se celebra en la Ciudad de Morelia, Michoacán, México el Contrato de Compraventa respecto a la mercancía “CALZADO DE CALIDAD S.A.” por una parte la empresa compradora APPAREL SHOES, CORPORATION, representada por Ken Smith y por la otra parte la empresa vendedora LA EMPRESA, S.A. DE C.V., representada por X; a quienes en lo sucesivo se les denominara como “La Compradora” y “La Vendedora” cuyas Constituciones están reguladas por el Derecho Nacional sujetándose a las cláusulas siguientes y declaraciones unilaterales:

Declara el vendedor:

I. Ser una persona moral

II: Estar debidamente constituida en la ciudad de Morelia, Michoacán, México de conformidad con sus leyes con fecha de 12 Marzo de 1978 según consta en la escritura publica numero 48643 que se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la Ciudad (Ver Anexo 1).

III. Que dentro de su objeto social se encuentra entre otras actividades las de fabricación, comercialización importación y exportación de calzado y prendas de vestir.

IV. Con capacidad legal para comprometerse en los términos del presente contrato.

V. Que X es legítimo representante de la empresa y en consecuencia, se encuentra debidamente facultada para suscribir el presente instrumento y obligar en los términos del mismo.

VI. Que tiene su domicilio en La Avenida Madero No. 8 Col Centro C. P. 58020

Declara el comprador:

I. Ser de nacionalidad Americana.

II. Estar debidamente ajustada bajo las leyes de su Estados Unidos de América

III. Que dentro de su objeto social se encuentra entre otras actividades las de fabricación, comercialización importación de calzado y prendas de vestir.

IV. Que conoce las especificaciones del producto objeto del presente contrato

V. Que Ken Smith es su legítimo representante y esta facultado para suscribir este contrato.

VI. Que su capacidad para contratar en los términos del presente contrato lo acredita ante el Cónsul Americano John Peters.

VII. Que tiene su domicilio en 34 Wigmore Street, Los Ángeles, CA. WC1X8PP, mismo que señala para todos los efectos legales que haya lugar.

Ambas partes declaran:

Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el siguiente contrato, de conformidad con las anteriores declaraciones y al tenor de las siguientes.

## CLAUSULAS

PRIMERA.- Objeto del contrato, por medio de este instrumento “La Vendedora” obliga a vender y “La Compradora” a adquirir un mínimo mensual de 300 unidades y un máximo mensual de 1,500 unidades de “Calzado de piel para

dama” con las mismas especificaciones de calidad que se presentaron en el previo muestreo enviado y con las especificaciones de talla y color descritas en el pedido de las facturas comerciales que se realicen durante la vigencia de este contrato.

SEGUNDA.-Precio. Los precios entiéndanse de acuerdo con lo establecido en la cotización en conformidad con el “Incoterm DAF (Delivered At Frontier)” utilizado según los Incoterms 2000 publicadas por la Cámara Internacional de Comercio será el 28.00 dólares Americanos por unidad. Cualquier revisión del Incoterm utilizado, así como también las características técnicas del producto, envase, rotulaje, emisión de certificados no previstos en la cotización, estarán sujetas a revisión de los precios.

El precio estipulado en dólares se sujetara a una tasa de cambio de 10.8 pesos por dólar.

**El Vendedor:**

- El Vendedor deberá ser responsable de:
- La elección del medio de transporte en la fábrica o bodega del vendedor.
- Asumir los gastos de flete y traslado de la mercancía (interno).
- La contratación del seguro de la mercancía (tránsito interno).
- Asumir a su riesgo y expensas los gastos de aduana en el punto de embarque (agente y permisología e impuestos).
- Las maniobras de descarga, carga y estiba en el punto de embarque.
- Asumir los costos de transporte (flete principal).
- Asumir la contratación y los costos del seguro de la mercancía (tránsito internacional).

**El Comprador:**

- El Comprador deberá ser responsable de:
- Asumir la contratación y los costos del seguro de la mercancía para el tránsito internacional.

- Los gastos incurridos desde la llegada de la mercancía al puerto de destino hasta el lugar convenido. (fábrica, taller o bodega del comprador).

El vendedor se compromete a informar con un previo aviso de 30 días, antes de la entrada en vigor de eventualidades alteraciones de la lista de precios.

TERCERA.- Forma de pago. El pago se realizará mediante carta de crédito, señalando al vendedor como beneficiario, y especificando que el pago se hará el 30% contra la presentación de la factura comercial, certificado de origen, copia de la carta porte, póliza de seguro, y una letra de cambio y el resto en un plazo no mayor a 30 días naturales posteriores a la entrega de dichos documentos. Si por cualquier razón la carta de crédito fuera incobrable por causa imputable al Comprador, se le aplicará un interés moratorio del 1.5% mensual sobre saldos insolutos por el tiempo que dura el retraso en el pago. El mismo interés aplicara para aquellos casos en que cualquier de las partes tenga la obligación de hacer un pago en dinero por concepto de indemnización por cualquier otra razón a la otra parte.

De conformidad con lo pactado en el párrafo anterior, “La Compradora” se compromete a realizar las gestiones correspondientes, a fin de que se establezca la carta de crédito en las condiciones antes señaladas en el banco “Scotiabank” de la ciudad de Los Ángeles, California; con una vigencia de 1 año. Los gastos que se originen por la apertura y manejo de la carta de crédito serán pagados por “La Compradora”.

CUARTA.- Envase y embalaje de las mercancías. “La Vendedora” se obliga a entregar las mercancías objeto de este contrato, en lugar señalado en la cláusula segunda anterior cumpliendo con las especificaciones siguientes:

- Cada par de calzado será contenido en una caja de cartón con las adecuaciones y requerimientos específicos para su venta en los Estados Unidos de América.
- Para su transportación se concentraran 15 cajas de pares de calzado en otra caja de cartón, para su fácil manejo para su transportación.

QUINTA.-Garantías del Vendedor al Comprador. “La Vendedora” garantiza que la mercancía goza de la calidad acordada y que el pedido enviado sigue las especificaciones de color y talla descritos en la factura comercial.

Las mercancías contarán además de una garantía por un plazo de 4 meses de que son aptas para el uso típico que se le da a mercancías de esta categoría.

SEXTA.- Fecha de entrega. “La Vendedora” se obliga a entregar las mercancías a que se refiere este contrato dentro de los 30 días naturales posteriores a la fecha en que reciba la confirmación de la carta de crédito que se menciona en la cláusula tercera del presente contrato.

SEPTIMA.-Periodo para Inspeccionar y Notificar al Comprador Reclamaciones Relacionadas al Contrato. A partir de que el Comprador tenga oportunidad de inspeccionar las mercancías, deberá examinarlas dentro de un plazo no mayor de 10 días. En caso de cualquier falta de conformidad deberá dentro de los 10 días siguientes a su descubrimiento notificar al Vendedor de tal falta de conformidad por escrito, o por otro medio, incluyendo los electrónicos especificando en que consiste la falta de conformidad alegada. “La Vendedora” se compromete a rembolsar el valor de la mercancía la cual fue objeto de inconformidad una vez que se demuestren las pruebas a través de fotografías enviadas vía correo postal o electrónico.

OCTAVA.-Cancelación del pedido.

“La Vendedora” podrá estudiar la factibilidad de aceptar la cancelación del pedido hasta 15 días naturales, de la entrega prevista, solicitando al comprador el pago de 30% del valor total para costear el avance del pedido hasta entonces.

NOVENA.- Marcas. “La Vendedora” declara y “La Compradora” reconoce que los productos objetos de este contrato, se encuentran debidamente registrados al amparo de la marca La empresa con número 5476 en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

“La Compradora” se obliga por medio de este instrumento a prestar toda la ayuda que sea necesaria a “La Vendedora” a costa y riesgo de esta última para que la marca a que se refiere la presente cláusula sean debidamente registradas en el país destino.

Asimismo “La Compradora” se compromete a notificar a “La Vendedora” tan pronto tenga conocimiento, de cualquier violación o uso indebido a dicha marca durante la vigencia del presente contrato a fin de que la vendedora pueda ejercer los derechos que legalmente le corresponden.

DECIMA.- Vigencia del contrato. Ambas partes convienen que una vez que “La Vendedora” haya entregado la totalidad de la mercancía convenida en la cláusula primera y “La Compradora” haya cumplido plenamente con todas y cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento operara automáticamente su terminación.

C

DECIMA PRIMERA.- Rescisión por incumplimiento. Ambas partes podrán rescindir este contrato en el caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias para reparar dicho incumplimiento dentro de los 15 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra

parte le haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate.

La parte que ejercite su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra, cumplido que sea el termino a que se refiere el párrafo anterior.

DECIMA SEGUNDA.- Insolvencia. Ambas partes podrán dar por terminado al presente contrato, en forma anticipada y sin necesidad de declaración judicial previa, en caso de que una de ellas fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, con curso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.

DECIMA TERCERA.- Subsistencia de las obligaciones. La rescisión o terminación de este contrato no afectara de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por su naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes, deba diferirse a fecha posterior. En consecuencia, las partes podrán exigir aun con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato el cumplimiento de estas obligaciones.

DECIMA CUARTA Modificaciones del Contrato. El presente contrato solo podrá modificarse por escrito firmado por ambas partes. Cualquier propuesta para su modificación deberá enviarse a los domicilios indicados en las Declaraciones indicadas al principio de este contrato. El silencio a cualquier propuesta para la modificación no tendrá el efecto de una aceptación.

DECIMA QUINTA.- Cesión de derechos y obligaciones. No se podrán ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivados de este contrato por ninguna de las partes.

DECIMA SEXTA.- Fuerza Mayor. En caso de que el vendedor se encuentre impedido de cumplir con cualquier obligación derivada del contrato por

acontecimientos que estén fuera de su contrato incluyendo sin limitarse, a huelgas, incendios, guerra civil, expropiación, conflicto internacional, bloqueo, o catástrofe natural, deberá notificar al Comprador tan pronto como tenga conocimiento de lo acontecido sobre su posibilidad de cumplir con el contrato, o en su caso de que lo dará por terminado sin su responsabilidad.

DECIMA SEPTIMA- Legislación aplicable. En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se regirá por las leyes vigentes de la Republica Mexicana y además por lo estipulado en la Convención de Viena de 1980 relativa a los contratos de compra venta internacional de mercaderías de las Naciones Unidas y a los términos comerciales internacionales expedidos por La Comisión internacional de Comercio y los principios sobre los contratos comerciales internacionales emitidos por el Instituto Internacional para la unificación del Derecho Privado, renunciando a la competencia que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios presentes o futuros.

DECIMA OCTAVA.- Arbitraje. Para la interpretación, ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes convienen en someterse a la conciliación y a arbitraje de los jueces especializados en soluciones de controversias de compra venta internacional mercantil de Canadá como estado integrante de el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El Forum electo es en la ciudad de Ottawa, Canadá y el lugar que se utilizara en el procedimiento será el idioma ingles

DECIMA NOVENA.- Idiomas. El presente contrato será elaborado en los idiomas del vendedor y comprador. Para eventuales discrepancias, será el idioma ingles.

\_\_\_\_\_  
El Vendedor  
X

\_\_\_\_\_  
El Comprador  
Ken Smith

Representante legal de la empresa:                      Representante legal de la  
 empresa:

LA EMPRESA S. A. DE C.V.

APPAREL SHOES, CORPORATION

#### 4.8 PROGRAMA DE ACTIVIDADES A CORTO PLAZO.

ACTIVIDADES	M E S E S												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Proyecto de exportación	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Envase y etiqueta	*												
Diseño de pagina Web	*	*											
Contacto con posibles clientes		*	*	*	*	*	*						
Negociaciones de Compra- Venta.								*	*				
Actividades de Comercialización.										*	*	*	

# **CAPITULO 5**

## **ASPECTOS FINANCIEROS**

**CAPITULO 5- ASPECTOS FINANCIEROS.****5.1 INVERSIONES****CAPITAL DE TRABAJO**

	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Materiales	65.000,00	780.000,00
Sueldos	74.000,00	888.000,00
Embalaje	4.000,00	48.000,00
Etiqueta	500,00	6.000,00
Maniobras	500,00	6.000,00
Flete Internacional	7.000,00	84.000,00
Seguro internal.	1.000,00	12.000,00
Tramitación aduanal	2.000,00	24.000,00
Servicios	3.500,00	42.000,00
Papeleria	2.000,00	24.000,00
Gastos mantenimiento	1.500,00	18.000,00
Honorarios	2.500,00	30.000,00
	163.500,00	1.962.000,00
Imprevistos 1%	1.635,00	19.620,00
<b>TOTAL</b>	<b>165.135,00</b>	<b>1.981.620,00</b>

**INVERSION FIJA**

Equipo de computo	19.000,00
Maquinaria	1.600.000,00
Imprevistos 1.5%	24.285,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.643.285,00</b>

**INVERSION DIFERIDA**

Trámites	1.500,00
Diseño de pagina web	5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.500,00</b>

**RESUMEN DE INVERSIONES**

CAPITAL DE TRABAJO	165.135,00
INVERSION FIJA	1.643.285,00
INVERSION DIFERIDA	6.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.814.920,00</b>

## 5.2 INGRESOS Y EGRESOS

### PRESUPUESTO DE INGRESOS

AÑO	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
1	1.000,00	12.000,00	320,00	320.000,00	3.840.000,00
2	1.300,00	15.600,00	320,00	416.000,00	4.992.000,00
3	1.690,00	20.280,00	320,00	540.800,00	6.489.600,00
4	2.197,00	26.364,00	320,00	703.040,00	8.436.480,00
5	2.856,10	34.273,20	320,00	913.952,00	10.967.424,00

### PRESUPUESTO DE EGRESOS DEPRECIACIONES

CONCEPTO	VALOR INICIAL	PERIODO DE DEPRECIACION (AÑOS)	VALOR DE RESCATE
<i>Equipo de cómputo</i>	19.000,00	3	33%
<i>Maquinaria</i>	1.600.000,00	10	20%

### RESUMEN DE DEPRECIACIONES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Equipo de cómputo</i>	5.870,20	4.056,56	2.803,25	1.937,16	7.807,37
<i>Maquinaria</i>	237.856,00	202.496,33	172.393,22	146.765,25	124.947,12
<b>TOTAL</b>	243.726,20	206.552,88	175.196,47	148.702,41	132.754,49

### AMORTIZACIONES

AMORTIZACION = INVERSION DIFERIDA/10 AÑOS

AMORTIZACION = **650,00** ANUAL

### RESUMEN DE DEPRECIACIONES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	5.870,20	4.056,56	2.803,25	4.332,83	2.994,17
<b>MAQUINARIA</b>	74.330,00	63.280,10	53.872,88	45.864,14	39.045,98
<b>TOTAL</b>	80.200,20	67.336,66	56.676,13	50.196,97	42.040,14

### AMORTIZACIONES

AMORTIZACION = INVERSION DIFERIDA/10 AÑOS

AMORTIZACION = **200,00** ANUAL



### 5.3 COSTOS Y GASTOS

#### CLASIFICACION DE COSTOS Y GASTOS

CONCEPTOS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES
<i>Depreciacion</i>	243.726,20		206.552,88		175.196,47		148.702,41		132.754,49	
<i>Amortizacion</i>	650,00		650,00		650,00		650,00		650,00	
<i>Materia Prima</i>		780.000,00		1.014.000,00		1.318.200,00		1.713.660,00		2.227.758,00
<i>Embalaje</i>		48.000,00		62.400,00		81.120,00		105.456,00		137.092,80
<i>Etiqueta</i>		6.000,00		7.800,00		10.140,00		13.182,00		17.136,60
<i>Maniobras</i>		6.000,00		7.800,00		10.140,00		13.182,00		17.136,60
<i>Flete Internacional</i>		84.000,00		109.200,00		141.960,00		184.548,00		239.912,40
<i>Seguro internal.</i>		12.000,00		15.600,00		20.280,00		26.364,00		34.273,20
<i>Tramitación aduanal</i>		24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00
<i>Sueldos</i>	888.000,00		888.000,00		888.000,00		888.000,00		888.000,00	
<i>Servicios</i>	42.000,00		42.000,00		42.000,00		42.000,00		42.000,00	
<i>Papeleria</i>	24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00	
<i>Gastos mto.</i>	18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00	
<i>Honorarios</i>	30.000,00		30.000,00		30.000,00		30.000,00		30.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>1.246.376,20</b>	<b>960.000,00</b>	<b>1.209.202,88</b>	<b>1.240.800,00</b>	<b>1.177.846,47</b>	<b>1.605.840,00</b>	<b>1.151.352,41</b>	<b>2.080.392,00</b>	<b>1.135.404,49</b>	<b>2.697.309,60</b>

### 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

#### PROYECCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

ANO	PESOS	UNIDADES	PRECIO
1	\$1.661.834,94	5193	\$183,86
2	\$1.609.175,94	5029	\$157,05
3	\$1.565.136,80	4891	\$137,26
4	\$1.528.198,10	4776	\$122,58
5	\$1.505.718,28	4705	\$111,83

## 5.5 BALANCES Y ESTADOS

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	3.840.000,00	4.992.000,00	6.489.600,00	8.436.480,00	10.967.424,00
Costo Variable	960.000,00	1.240.800,00	1.605.840,00	2.080.392,00	2.697.309,60
Margen de Contribucion	2.880.000,00	3.751.200,00	4.883.760,00	6.356.088,00	8.270.114,40
Costos Fijos	1.246.376,20	1.209.202,88	1.177.846,47	1.151.352,41	1.135.404,49
Utilidad de Operación	1.633.623,80	2.541.997,12	3.705.913,53	5.204.735,59	7.134.709,91
Utilidad antes de Impuestos	1.633.623,80	2.541.997,12	3.705.913,53	5.204.735,59	7.134.709,91
ISR 32%	522.759,62	813.439,08	1.185.892,33	1.665.515,39	2.283.107,17
PTU 10%	163.362,38	254.199,71	370.591,35	520.473,56	713.470,99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>947.501,80</b>	<b>1.474.358,33</b>	<b>2.149.429,85</b>	<b>3.018.746,64</b>	<b>4.138.131,75</b>
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>947.501,80</b>	<b>2.421.860,13</b>	<b>4.571.289,98</b>	<b>7.590.036,62</b>	<b>11.728.168,37</b>
<b>BALANCES GENERALES</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Efectivo	1.381.298,00	3.062.859,22	5.388.135,53	8.556.234,59	12.827.770,83
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO CIRC.</b>	<b>1.381.298,00</b>	<b>3.062.859,22</b>	<b>5.388.135,53</b>	<b>8.556.234,59</b>	<b>12.827.770,83</b>
<b>FIJO</b>					
Maquinaria	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00
Equipo de Computo	19.000,00	19.000,00	19.000,00	38.000,00	38.000,00
Equipo de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acondicionamiento local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciacion total (-)	243.726,20	450.279,09	625.475,56	774.177,97	906.932,46
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>1.375.273,80</b>	<b>1.168.720,91</b>	<b>993.524,44</b>	<b>863.822,03</b>	<b>731.067,54</b>
<b>DIFERIDO</b>					
Trámites	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Diseño página web	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Amortizacion total (-)	650,00	1.300,00	1.950,00	2.600,00	3.250,00
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>5.850,00</b>	<b>5.200,00</b>	<b>4.550,00</b>	<b>3.900,00</b>	<b>3.250,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.762.421,80</b>	<b>4.236.780,13</b>	<b>6.386.209,98</b>	<b>9.423.956,62</b>	<b>13.562.088,37</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FIJO</b>					
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital Social	1.814.920,00	1.814.920,00	1.814.920,00	1.833.920,00	1.833.920,00
Utilidades retenidas	947.501,80	2.421.860,13	4.571.289,98	7.590.036,62	11.728.168,37
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>2.762.421,80</b>	<b>4.236.780,13</b>	<b>6.386.209,98</b>	<b>9.423.956,62</b>	<b>13.562.088,37</b>
<b>TOTAL P + C</b>	<b>2.762.421,80</b>	<b>4.236.780,13</b>	<b>6.386.209,98</b>	<b>9.423.956,62</b>	<b>13.562.088,37</b>

## PORCIENTOS INTEGRALES

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	100	100	100	100	100
Costo Variable	25,00	24,86	24,74	24,66	24,59
Margen de Contribucion					
Costos Fijos	32,46	24,22	18,15	13,65	10,35
Utilidad de Operación					
Utilidad antes de Impuestos					
ISR 32%	13,61	16,29	18,27	19,74	20,82
PTU 10%	4,25	5,09	5,71	6,17	6,51
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24,67</b>	<b>29,53</b>	<b>33,12</b>	<b>35,78</b>	<b>37,73</b>

## FLUJO DE EFECTIVO

	1	2	3	4	5
<b>FUENTES</b>					
Utilidad neta	947.501,80	1.474.358,33	2.149.429,85	3.018.746,64	4.138.131,75
Disminución Activo Circ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disminución Activo Fijo	243.726,20	206.552,88	175.196,47	148.702,41	132.754,49
Disminución Activo Diferido	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Aumento Pasivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento Capital Social	0,00	0,00	0,00	19.000,00	0,00
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>1.191.878,00</b>	<b>1.681.561,21</b>	<b>2.325.276,32</b>	<b>3.187.099,05</b>	<b>4.271.536,24</b>
<b>USOS</b>					
Aumento Activo Circ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento Activo Fijo	0,00	0,00	0,00	19.000,00	0,00
Aumento Activo Diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disminución Pasivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disminución Capital Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL USOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>19.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FUENTES - USOS</b>	<b>1.191.878,00</b>	<b>1.681.561,21</b>	<b>2.325.276,32</b>	<b>3.168.099,05</b>	<b>4.271.536,24</b>
(+) Efectivo anterior	189.420,00	1.381.298,00	3.062.859,22	5.388.135,53	8.556.234,59
(=) Efectivo Disponible	<b>1.381.298,00</b>	<b>3.062.859,22</b>	<b>5.388.135,53</b>	<b>8.556.234,59</b>	<b>12.827.770,83</b>

## 5.6 RAZONES FINANCIERAS

## RAZONES FINANCIERAS

	1	2	3	4	5
<b>REND. SOBRE LA INVERSION</b>	34,30	34,80	33,66	32,03	30,51

**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

AÑO	UTILIDAD NETA	(+) DEPRECIACION	(+) AMORTIZACION	PAGO DE R DE CREDITO	INVERSION SOCIOS	FLUJO NETO DE EFECTIVO
0	0,00	0,00	0,00	0,00	1.814.920,00	-1.814.920,00
1	947.501,80	243.726,20	650,00	0,00	0,00	1.191.878,00
2	1.474.358,33	206.552,88	650,00	0,00	0,00	1.681.561,21
3	2.149.429,85	175.196,47	650,00	0,00	0,00	2.325.276,32
4	3.018.746,64	148.702,41	650,00	0,00	19.000,00	3.149.099,05
5	4.138.131,75	132.754,49	650,00	0,00	1.833.920,00	2.437.616,24
<b>FNE=</b>						<b>8.970.510,83</b>

**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES**

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FNE ACUMULADO
0	-1.814.920,00	-1.814.920,00
1	1.191.878,00	-623.042,00
2	1.681.561,21	1.058.519,22
3	2.325.276,32	3.383.795,53
4	3.149.099,05	6.532.894,59
5	2.437.616,24	8.970.510,83

PRI= 1,32

**TASA INTERNA DE RETORNO**

AÑO	FNE	VALOR PRESENTE NETO 88%	VALOR PRESENTE NETO 89%
0	-1.814.920,00	-1.814.920,00	-1.814.920,00
1	1.191.878,00	633.977,66	630.623,28
2	1.681.561,21	475.769,92	470.748,64
3	2.325.276,32	349.945,99	344.420,63
4	3.149.099,05	252.089,60	246.796,56
5	2.437.616,24	103.794,92	101.077,92
		<b>658,09</b>	<b>-21.252,96</b>

TIR= 88,0300

## **6. CONCLUSIONES**

## 6. CONCLUSIONES

El proyecto realizado ofrece una respuesta positiva ante la hipótesis de que las micro, pequeñas o medianas empresas, mediante una buena planeación y aprovechando las ventajas comparativas, de un producto diferenciado pueden encontrar un mercado meta con éxito.

Lo primero que se requiere para lograrlo es realizar una planeación y una organización estructural de la empresa para definir estrategias operativas y económicas que a su vez permitan formular medidas de optimización de esfuerzos y recursos.

Se tomo como referencia en este trabajo el ejemplo de una pequeña empresa de calzado que presento muchas áreas de oportunidad para llevar a cabo la ejecución de esta planeación.

La empresa que pretende exportar calzado de piel para dama obtiene de su producción y su perfeccionamiento un producto elaborado con un proceso de calidad desde la obtención de insumos hasta concluir su fabricación y brindar un servicio post venta al cliente. Esto lo hace un producto diferenciado que le da una ventaja competitiva y abre oportunidades a nuevos horizontes

Una vez que la empresa ha detectado sus fortalezas y debilidades e implementado las acciones en base a su análisis interno y situacional, es importante también considerar el mercado y conocer como se conforma. Tomando en cuenta las características cuantitativas, cualitativas y formulando estrategias dirigidas al mercado que resulto tener mayor potencial.

Como resultado de la investigación del mercado del calzado se obtuvo que en el mundo la comercialización del calzado ha ido en aumento siendo Asia el bloque

económico con mayores exportaciones en el mundo y América del Norte el principal importador mundial.

De las exportaciones que México realiza de calzado en general, Estados Unidos es el principal destino. Al igual lo es para el calzado de piel, representando un 91.87% de las exportaciones totales de México.

En Estados Unidos, el distrito de Nueva York importa el 61.10% del calzado de piel, considerando el precio promedio de 33 dólares por par en valor en aduana de las importaciones, alcanzando precios por arriba de los 80 dólares al público y que en Nueva York se importan aproximadamente 11 millones y medio de pares anualmente, lo que lo convierte en un mercado atractivo. Además de las ventajas de cercanía con respecto a otros países, las ventajas socioculturales, económicas, el segmento del mercado de nostalgia de la comunidad hispana y por el por el tipo de calzado de características diferenciadas casi de exclusividad.

El proyecto de la empresa como ya se menciona ofrece un producto de calidad y diferenciación y diseño. Además tiene un precio competitivo de 30 dólares por debajo del promedio y con características ventajosas con respecto a países europeo y asiáticos. Por las características de la empresa, los beneficios de diversificación mercados y la exportación permiten estimar una recuperación aproximada de corto plazo en 2 años

Al encontrar un mercado atractivo y un proyecto rentable, es importante que las empresas deban agotar todas las formas posibles de financiamiento y apoyos que se dan por parte de los socios, organizaciones, cámaras y el gobierno local, estatal y federal. Para aprovechar al máximo las oportunidades de colocarse en mercados que abren las puertas a productos mexicanos y además de obtener el éxito de la empresa, contribuir con el país, generando empleos y entradas de capital. Que forman parte de un círculo de reactivación en la economía.

Para ello también se pueden realizar alianzas estrategias con otras empresas y obtener beneficios como la reducción de costos al implementar economías de escala. En muchos países se forman lo que se conoce como Clusters que son agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas que son importantes para competir y pueden incluir desde proveedores hasta canales de comercialización y clientes.

Con la finalidad de promover el crecimiento económico de una región, en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes del Cluster que van más allá de las cadenas productivas principales.

Las empresas e instituciones participantes se benefician y pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad

Estos esquemas de organización empresarial se convierten en motor de ventajas competitivas por las siguientes características:

- Elevan la productividad, gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios, empleados, información, apoyo institucional y asistencia técnica, entre otros.
- Induce a la especialización, aprovechando las señales del mercado y las posibilidades que existen en el comercio mundial.
- Ayuda a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencialidades de la región por sus ventajas comparativas.
- Permiten identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo.
- Crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales y por ello dinamizan la productividad.
- La concentración geográfica acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas.

- Estimulan y facilitan la innovación y experimentación, ya que mejoran la habilidad de las empresas para percibir oportunidades de inversión, además se promueve la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de fomento.
- Enfoca mejor las necesidades de los consumidores, que son el eje de la ventaja competitiva.

Exportar permite a las empresas micro, pequeñas y medianas además del aumento en su producción el diversificar su mercado y obtener fortalezas frente a cambios económicos del país. Para lograrlo es necesario estar en la búsqueda constante de innovación, una disposición al cambio y el establecimiento de controles de calidad en los productos, así como en el proceso que va desde el abastecimiento para la producción hasta la venta y el servicio postventa del producto.

## **7. ANEXOS**

## 7. ANEXOS

### 6.2 CARTA COMERCIAL

**DATE** :

**Fax n°** :

**MESSAGE TO** :

**COMPANY** :

**MESSAGE FROM** :

Page(s) : 1 / 2

**Direct Phone.** : – **Fax** : – **E-mail** :

Dear Sir,

Through this mail, we wanted to present our company.

We are x, a family company linked to shoe business since 1956; we are specialized in high quality leather women shoe.

We are not a classical trader. We are also fabricants and designers. Indeed, our particularity is to have created our own registered brand CALZADOS DE CALIDAD S A, which allows us to offer a large variety of design, colors, according to the customers tastes and requirements, and fashion evolution.

Thanks to our experience, we opened four shops in town as a results those shoes have a great success and the consumers know our brand name as a good referents.

Actually we distribute to resellers in the estate. Now we look for the opportunity to place our product on your country. We already have had experiences there and we knows your market have a big potential

We wish to enter to a new market to take advantage of our capacity of production and to grow up as company and we try to develop long term relations. We are also ready to negotiate a limited representation.

If interested in our offer, we would be pleased to send you information.

For further information about our company, you can be contacted with me. This website is available in Spanish or in English.

Wishing hearing from you soon, best regards.

7.2 CARTA DE INSTRUCCIONES

**CARTA DE INSTRUCCIONES**

**No.**

PARA: TO:	EMBARCADOR: SHIPPER:
--------------	-------------------------

CLIENTE: CUSTOMER:	CONSIGNAR A: SHIP TO:
	Tax ID Number:

No. DE BULTOS No. OF PACKAGES	EMBALAJE	DESCRIPCION DE MERCANCIA CONTENTS	DIMENSIONES MEASURES	PESO / VALOR WEIGHT / VALUE

FLETES FREIGHT	GASTOS CHARGES	AD. DE ENT. Y/O SAL. CUSTOMS	VÍA	SEGURO INSURANCE
( ) PAGADO PREPAID	( ) ( ) POR COBRAR COLLECT	( ) ( ) PAGADO POR COBRAR PREPAID COLLECT	Aduana de <b>salida:</b>  Aduana de <b>entrada:</b>	Aereo

DOCUMENTOS QUE ANEXA: ATTACHED DOCUMENTS
---

INSTRUCCIONES ADICIONALES: ADDITIONAL INSTRUCTIONS
---

## 7..3 MANIFESTACION DE VALOR EN ADUANA

**FORMATO PARA TRANSCRIBIR EN HOJA MEMBRETADA****MANIFESTACION DE VALOR EN ADUANA****DATOS DEL EXPORTADOR**

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: \_\_\_\_\_

DOMICILIO FISCAL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ TAX ID \_\_\_\_\_

EXISTE VINCULACION CON EL  
PROVEEDOR: \_\_\_\_\_INFLUYE EN EL ART 70 DE LA LEY  
ADUANERA \_\_\_\_\_LA PRESENTE MANIFESTACION ES PARA UNA  
OPERACION \_\_\_\_\_LA PRESENTE MANIFESTACION ES  
PERIODO DE \_\_\_\_\_**AGENCIA ADUANAL**

BRANIFF DESPACHOS

ADUANEROS

TOMAS PATRICIO BRANIFF

SIMON

NUMERO DE PATENTE 3392

**DATOS DEL IMPORTADOR**

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: \_\_\_\_\_

DOMICILIO FISCAL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ RFC \_\_\_\_\_

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**REGIMEN DE IMPORTACION:**

TEMPORAL \_\_\_\_\_

DEFINITIVO \_\_\_\_\_

NUMERO DE FACTURA \_\_\_\_\_

FECHA DE LA  
FACTURA \_\_\_\_\_**METODO DE VALORACION APLICADO**VALOR DE TRANSACCION DE LAS  
MERCANCIAS \_\_\_\_\_

VALOR DE TRANSACCION DE MERCANCIAS IDENTICAS \_\_\_\_\_

VALOR DE TRANSACCION DE MERCANCIAS SIMILARES \_\_\_\_\_

VALOR DE PRECIO UNITARIO DE VENTA \_\_\_\_\_

**CONCEPTOS INCREMENTABLES**COMISIONES \_\_\_\_\_ ENVASES Y  
EMBALAJES \_\_\_\_\_

CARGA Y DESCARGA \_\_\_\_\_

## 7.4 INDICADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

**Encuesta Industrial Anual de Establecimientos correspondientes al sector  
manufacturero****VALOR DE LOS PRODUCTOS**

	<b>Total de la encuesta</b>	<b>Clase 324001 Fabricación de calzado principalmente de cuero</b>	<b>Clase 324002 Fabricación de calzado de tela con suela de hule o sintética</b>
<b>1994</b>	\$ 400,223,206.00	\$ 1,745,679.00	\$ 599,924.00
<b>1995</b>	\$ 586,009,108.00	\$ 1,946,161.00	\$ 564,483.00
<b>1996</b>	\$ 848,170,767.00	\$ 2,601,276.00	\$ 873,084.00
<b>1997</b>	\$ 1,033,372,844.00	\$ 3,188,949.00	\$ 968,362.00
<b>1998</b>	\$ 1,221,619,864.00	\$ 3,537,250.00	\$ 988,693.00
<b>1999</b>	\$ 1,389,515,156.00	\$ 3,968,172.00	\$ 1,163,070.00
<b>2000</b>	\$ 1,586,556,476.00	\$ 4,445,670.00	\$ 1,224,156.00
<b>2001</b>	\$ 1,564,972,469.00	\$ 4,213,211.00	\$ 1,113,230.00
<b>2002<sup>pl</sup></b>	\$ 1,601,789,372.00	\$ 4,423,570.00	\$ 1,019,914.00
<b>2003</b>	\$ 1,666,005,271.00	\$ 4,499,787.00	\$ 963,579.00
<b>2004</b>	\$ 1,898,479,842.00	\$ 4,887,262.00	\$ 1,140,073.00
<b>2005</b>	\$ 2,002,417,769.00	\$ 4,940,076.00	\$ 1,100,528.00
<b>2006</b>	\$ 2,200,713,984.00	\$ 5,465,069.33	\$ 1,073,206.67

Unidad de Medida: Miles de pesos a precios corrientes.

**MARGEN BRUTO DE COMPRA DE MERCANCIAS REVENDIDAS**

	<b>Total de la encuesta</b>	<b>Clase 324001 Fabricación de calzado principalmente de cuero</b>	<b>Clase 324002 Fabricación de calzado de tela con suela de hule o sintética</b>
<b>1994</b>	\$ 5,678,315.00	\$ 88,553.00	\$ 5,365.00
<b>1995</b>	\$ 7,800,258.00	\$ 38,483.00	\$ 7,608.00
<b>1996</b>	\$ 10,294,416.00	\$ 24,065.00	\$ 6,358.00
<b>1997</b>	\$ 13,599,094.00	\$ 10,432.00	\$ 4,912.00
<b>1998</b>	\$ 18,114,114.00	\$ 15,848.00	\$ 6,052.00
<b>1999</b>	\$ 23,540,053.00	\$ 5,595.00	\$ 12,190.00
<b>2000</b>	\$ 30,978,796.00	\$ 53,837.00	\$ 1,107.00
<b>2001</b>	\$ 35,956,843.00	\$ 45,022.00	\$ 7,193.00
<b>2002<sup>p/</sup></b>	\$ 36,876,682.00	\$ 45,632.00	\$ 963.00
<b>2003</b>	\$ 37,061,476.00	\$ 60,472.00	\$ 1,016.00

Unidad de Medida: Miles de pesos a precios corrientes.

**INVERSION BRUTA**

	<b>Total de la encuesta</b>	<b>Clase 324001 Fabricación de calzado principalmente de cuero</b>	<b>Clase 324002 Fabricación de calzado de tela con suela de hule o sintética</b>
<b>1994</b>	\$ 25,721,987.00	\$ 58,381.00	\$ 28,870.00
<b>1995</b>	\$ 44,109,602.00	\$ 50,633.00	\$ 6,046.00
<b>1996</b>	\$ 62,360,082.00	\$ 123,594.00	\$ 48,750.00
<b>1997</b>	\$	\$	\$ 49,658.00

	64,551,849.00	116,862.00		
<b>1998</b>	\$	\$	\$	71,658.00
	76,525,472.00	140,094.00		
<b>1999</b>	\$	\$	\$	28,363.00
	74,459,273.00	275,072.00		
<b>2000</b>	\$	\$	\$	23,139.00
	77,863,296.00	172,044.00		
<b>2001</b>	\$	\$	\$	18,319.00
	58,117,832.00	119,266.00		
<b>2002<sup>p/</sup></b>	\$	\$	\$	55,335.00
	58,228,884.00	90,679.00		
<b>2003</b>	\$	\$	\$	81,470.00
	41,567,997.00	42,694.00		

**Fuente:**

Encuesta Industrial Anual correspondientes al sector manufacturero (INEGI)

## 7.5 LEY FEDERAL DE DERECHOS



Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión  
 Secretaría General  
 Secretaría de Servicios Parlamentarios  
 Centro de Documentación, Información y Análisis

LEY FEDERAL DE DERECHOS

Última Reforma DOF 01-10-2007

### Sección Tercera Servicios Aduaneros

Artículo 38. (Se deroga).

Artículo 39. (Se deroga).

Artículo 40. Por el trámite y, en su caso, por el otorgamiento de las inscripciones, concesiones o autorizaciones que a continuación se señalan, se pagará el derecho aduanero de inscripciones, concesiones y autorizaciones, conforme a las siguientes cuotas:

- |   |             |
|---|-------------|
| a). Por la inscripción en el registro del despacho de mercancías .....  | \$3,836.00  |
| b). Por la autorización de depósito fiscal para someterse al proceso de ensamble y fabricación de vehículos a empresas de la industria automotriz terminal o manufacturera de vehículos de autotransporte ..... | \$7,795.00  |
| c). Por la autorización para la entrada o salida de mercancías del territorio nacional por lugar distinto al autorizado .....   | \$7,548.00  |
| d). Por la concesión o autorización para prestar los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías de comercio exterior. ....  | \$40,833.00 |
| e). Por la autorización para prestar los servicios de carga, descarga, estiba, acarreo y trasbordo de mercancías en el recinto fiscal .....   | \$7,795.00  |
| f). Por la autorización de apoderado aduanal .....  | \$6,187.00  |
| g). Por la autorización de dictaminador aduanero .....  | \$6,187.00  |
| h). Por la autorización para la entrada y salida de mercancías por tuberías, ductos, cables u otros medios de conducción .....  | \$6,806.00  |
| i). Por la autorización de depósito fiscal temporal para locales destinados a exposiciones internacionales de mercancías .....  | \$3,712.00  |
| j). Por la inscripción en el Registro de empresas transportistas .....  | \$4,083.00  |
| k). Por la autorización para el establecimiento de depósito fiscal para la exposición y ventas de mercancías extranjeras y nacionales .....   | \$33,991.00 |
| l) Por la autorización para habilitar instalaciones especiales en los recintos fiscalizados. ....   | \$46,969.00 |
| m) Por la inscripción en el registro de empresas certificadas .....   | \$17,613.00 |
| n). Por la autorización de mandatario de agente aduanal .....   | \$5,950.00  |

Los derechos a que se refieren los incisos b), c), d), e), h), i), k), l), m) y n) de este artículo, se pagarán anualmente. Los derechos a que se refieren los incisos a), f), g) y j) se pagarán por única vez.

Los ingresos que se obtengan por la recaudación de los derechos establecidos en este artículo se destinarán al Servicio de Administración Tributaria, para el mejoramiento de la Administración Aduanera.

**Artículo 41.** Se pagarán derechos por el almacenaje de mercancías en depósito ante la aduana en recintos fiscales, después de vencidos los plazos que a continuación se indican:



- I. En mercancías de importación, dos días naturales, excepto en recintos fiscales que se encuentren en aduanas de tráfico marítimo, en cuyo caso el plazo será de cinco días naturales.
- II. En mercancías de exportación o retorno al extranjero, quince días naturales, excepto minerales en cuyo caso el plazo será de treinta días naturales.

Las mercancías por las que hubiere desistimiento del régimen de exportación, o en las que ésta no se concrete por cualquier otra causa, pagarán el derecho de almacenaje correspondiente, desde el primer día en que hayan quedado en depósito en cada aduana.

- III. A partir del día siguiente a aquel en que se notifique que están a disposición de los interesados las mercancías que hubieran sido embargadas o secuestradas.
- IV. Diez días naturales de aquél en que queden en depósito ante la aduana, en los demás casos.

Los plazos a que se refieren las fracciones I y II de este artículo, se computarán a partir del día siguiente a aquél en que el almacén reciba las mercancías, a excepción de las importaciones que se efectúen por vía marítima o aérea, en las que el plazo se contará a partir del día en que el consignatario reciba la comunicación de que las mercancías han entrado al almacén.

**Artículo 42.** Las cuotas diarias de los derechos por el almacenaje, en recintos fiscales, de mercancías en depósito ante la aduana, son las siguientes:

- I.- Por cada quinientos kilogramos o fracción y durante:

	Diarios
a).- Los primeros quince días naturales .....	\$8.00
b).- Los siguientes treinta días naturales .....	\$15.00
c) El tiempo que transcurra después de vencido el plazo señalado en el inciso anterior .....	\$25.00

- II.- Se pagará por cada día de almacenaje el doble de las cuotas establecidas en la fracción anterior, cuando se trate de las siguientes mercancías.

- a).- Las contenidas en cajas, contenedores, cartones, rejas y otros empaques y envases, cuyo volumen sea de más de 5 metros cúbicos.
- b) Las que deban guardarse en cajas fuertes o bajo custodia especial.
- c) Las explosivas, inflamables, contaminantes, radioactivas y corrosivas.
- d) Las que por su naturaleza deban conservarse en refrigeración, en cuartos estériles o en condiciones especiales dentro de los recintos fiscales.
- e) Los animales vivos.

- III.- Los equipajes o efectos personales de pasajeros, por cada cien kilogramos o fracción, diariamente .....

**\$13.00**



Por el almacenaje a que se refiere el último párrafo de los artículos 185 y 195 del Código Fiscal de la Federación, se estará obligado al pago del derecho de almacenaje, conforme a las disposiciones establecidas en esta Sección, el que se causará a partir de la fecha en que se hubieran puesto los bienes a disposición del adquirente o del embargado, según corresponda.

Para los efectos del presente artículo, los contenedores vacíos se considerarán mercancías.

**Artículo 43.-** (Se deroga).

**Artículo 44.-** La cuota del derecho de almacenaje a que se refiere esta sección, se aplicará en cada una de las operaciones en que debe ser pagado, conforme a las siguientes reglas:

- I.- Integramente, si están depositadas en almacenes, cobertizos, carros o camiones que se encuentren en el recinto fiscal.
- II.- En un 50% cuando se encuentren en la intemperie.

**Artículo 45.-** No se pagarán derechos de almacenaje por las siguientes mercancías:

- I.- Las destinadas a la Administración Pública Federal Centralizada, y a los Poderes Legislativo y Judicial Federales.
- II.- Las que pertenezcan a embajadas y consulados extranjeros, o a sus funcionarios acreditados en el país, siempre que exista reciprocidad, así como las pertenecientes a organismos internacionales de los que México sea miembro y a sus funcionarios.
- III.- Los menajes y efectos personales pertenecientes a funcionarios de las misiones diplomática y consular nacionales, acreditados en el extranjero, así como, a los de organismos internacionales de nacionalidad mexicana de los que el país forme parte.
- IV.- Los restos de medios de transporte, provenientes de accidentes, mientras la autoridad competente emite resolución.
- V.- Las secuestradas dentro de los lugares o zonas de inspección y vigilancia permanente o fuera de los mismos, durante la verificación de mercancías en su transporte, cuando la resolución que se dicte no determine obligaciones o créditos fiscales a cargo del particular.
- VI.- Aquéllas que no sean retiradas por caso fortuito o por fuerza mayor, o por causas imputables a la autoridad aduanera, así como por orden de autoridad por causa no imputable al dueño o responsable de la carga.

La exención que establece este precepto se aplicará únicamente durante el plazo de tres meses en los casos de las fracciones I, II y III. En los otros casos, se pagarán los derechos de almacenaje a partir del decimosexto día siguiente al en que sean puestos a disposición del particular o al en que cesen las causas de fuerza mayor o imputables a la autoridad, que hubieran impedido retirarlas.

**Artículo 46.** Ninguna mercancía en depósito ante la aduana en un recinto fiscal será entregada, a menos que se hayan pagado los derechos de almacenaje.

**Artículo 47.-** En los casos de reexpedición de mercancías para despacho en una aduana interior, corresponde a ésta ajustar y cobrar todos los derechos de almacenaje.



**Artículo 48.-** Los interesados dispondrán de tres días hábiles para el retiro de sus mercancías, contados a partir de la fecha en que hubieran pagado los derechos de almacenaje. Transcurrido dicho término sin haber retirado las mercancías, se cubrirán estos derechos por todo el tiempo que continúe el almacenaje, a partir del día siguiente a aquél en que se efectuó el pago, hasta el momento en que se retiren.

Los almacenistas serán responsables de cualquier omisión en el cobro de los derechos de almacenaje, originada por la inexactitud del lugar en que los efectos hayan estado depositados, así como por la indebida entrega de mercancías que ya estén abandonadas, o no se haya pagado, parcial o totalmente el derecho de almacenaje.

**Artículo 49.-** Se pagará el derecho de trámite aduanero, por las operaciones aduaneras que se efectúen utilizando un pedimento o el documento aduanero correspondiente en los términos de la Ley Aduanera, conforme a las siguientes tasas o cuotas:

- I. Del 8 al millar, sobre el valor que tengan los bienes para los efectos del impuesto general de importación, en los casos distintos a los señalados en las siguientes fracciones o cuando se trate de mercancías exentas conforme a la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación o a los Tratados Internacionales.
- II. Del 1.76 al millar sobre el valor que tengan los bienes, tratándose de la importación temporal de bienes de activo fijo que efectúen las maquiladoras o las empresas que tengan programas de exportación autorizados por la Secretaría de Economía o, en su caso, la maquinaria y equipo que se introduzca al territorio nacional para destinarlos al régimen de elaboración, transformación o reparación en recintos fiscalizados.
- III. Tratándose de importaciones temporales de bienes distintos de los señalados en la fracción anterior siempre que sea para elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación ..... **\$202.00**

Asimismo, se pagará la cuota señalada en el párrafo anterior, por la introducción al territorio nacional de bienes distintos a los señalados en la fracción II de este artículo, bajo el régimen de elaboración, transformación o reparación en recintos fiscalizados, así como en los retornos respectivos.

- IV. En el caso de operaciones de importación y exportación de mercancías exentas de los impuestos al comercio exterior conforme a la Ley Aduanera; de retorno de mercancías importadas o exportadas definitivamente; de importaciones o exportaciones temporales para retornar en el mismo estado, así como en el de las operaciones aduaneras que amparen mercancías que de conformidad con las disposiciones aplicables no tengan valor en aduana, por cada operación ..... **\$202.00**
- V.- En las operaciones de exportación ..... **\$202.00**

Cuando la exportación de mercancías se efectúe mediante pedimento consolidado a que se refiere la Ley Aduanera, el derecho de trámite aduanero se pagará por cada operación al presentarse el pedimento respectivo, debiendo considerarse a cada vehículo de transporte como una operación distinta ante la aduana correspondiente.

También se pagará este derecho por cada operación en que se utilice el pedimento complementario del pedimento de exportación o retorno de mercancías.

- VI.- Tratándose de las efectuadas por los Estados extranjeros ..... **\$198.00**



**Artículo 50-C. (Se deroga).**

**Artículo 51.-** Por los servicios que a continuación se señalan que se presten a los aspirantes para obtener patente de agente aduanal, autorización de apoderado aduanal, de dictaminador aduanero o de mandatario de agente aduanal y a los agentes aduanales, se pagarán derechos conforme a las siguientes cuotas:

- |   |                    |
|---|--------------------|
| I.- Por el examen para aspirante a agente aduanal, apoderado aduanal o dictaminador aduanero .....  | <b>\$6,295.00</b>  |
| II.- Por la expedición de la patente de agente aduanal .....  | <b>\$12,587.00</b> |
| III. Por el examen para aspirante a mandatario de agente aduanal:   |                    |
| a). Correspondiente a la etapa de conocimientos .....   | <b>\$3,075.00</b>  |
| b). Correspondiente a la etapa psicotécnica .....   | <b>\$3,075.00</b>  |
| IV.- Por el estudio y aprobación de las escrituras constitutivas de las sociedades o asociaciones que exploten la patente de agente aduanal ..... | <b>\$9,995.00</b>  |

**Artículo 52.** Por los servicios de análisis de laboratorios derivados del cumplimiento de las obligaciones aduaneras, relativas a mercancías estériles, radioactivas o peligrosas, o bien, a consultas sobre clasificación arancelaria, establecidas en la Ley Aduanera, se pagarán por cada muestra analizada, la cuota de: .....

**\$2,776.00**

## 7.6 ANEXO DE CLASIFICACION ARANCELARIA

**Tratados de Libre Comercio**

E.U.A	Canadá	Colombia	Venezuela	Bolivia	Costa Rica
Ex	Ex	Ex.	Ex.	Ex	Ex
Nicaragua	Israel	Com. Europea	Guatemala	El Salvador	Honduras
1.5/1.0	Ex.	4.0	8.0 CAG	Ex.	5.7
Suiza	Noruega	Islandia	Liechtenstein	Chile	Uruguay.
4.0	4.0	4.0		Ex	Preferencia del 10% sobre el arancel general . Nota 1
Japón					
CJP					

▶ **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)**

Acuerdo Regional No.2 (Ecuador)	Acuerdo Regional No.3 (Paraguay)	Acuerdo Regional No.4 ( Argentina, Brasil, Cuba, Ecuador, Paraguay y Uruguay)	Acuerdo Regional No.7 (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela)
---------------------------------------	--	--	---

Acuerdo Parcial No. 29 (Ecuador)	Acuerdo Parcial..  (Panamá)	Acuerdo Parcial No. 38 (Paraguay)	
Acuerdo de Complementación Económica No. 6 (Argentina)	Acuerdo de Complementación Económica No. 8 (Perú)	Acuerdo de Complementación Económica No. 51 (Cuba) ...	Acuerdo de Complementación Económica No. 53 (Brasil)
Acuerdo de Complementación Económica No. 54 (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)	Acuerdo de Complementación Económica No. 55 (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)	Acuerdo de Complementación Económica No. 61 (Colombia y Venezuela)	

Fuente: SE

7.7 PEDIMENTO

REF: 315240		PEDIMENTO				PAGINA 1 DE 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">NUM. DE PEDIMENTO: 03 47 3351 300005</td> <td colspan="2">T. OPER: EXP</td> <td colspan="2">CVE. PEDIMENTO: A1</td> <td colspan="2">REGIMEN: EXD</td> <td colspan="2" rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: top;">CERTIFICACIONES</td> </tr> <tr> <td colspan="2">DESTINO: 9</td> <td colspan="2">TIPO DE CAMBIO: 10.76710</td> <td colspan="2">PESO BRUTO: 25.000</td> <td colspan="2">ADUANA E/S: 470</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MEDIO DE TRANSPORTE</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">VALOR DOLARES: 133.00</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">ENTRADA/SALIDA: 07</td> <td colspan="2">ARRIBO: 07</td> <td colspan="2">SALIDA: 04</td> <td colspan="2">VALOR ADUANAL: 0</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">PRECIO PAGADO / VALOR COMERCIAL: 1432.00</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="10" style="text-align: center;">DATOS DEL IMPORTADOR / EXPORTADOR</td> </tr> <tr> <td colspan="2">RFC:</td> <td colspan="8">NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">CURP:</td> <td colspan="8"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">DOMICILIO:</td> <td colspan="8"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">VAL. SEGUROS: 0</td> <td colspan="2">SEGUROS: 0</td> <td colspan="2">FLETES: 0</td> <td colspan="2">EMBALAJE: 0</td> <td colspan="2">OTROS INCREMENTABLES: 0</td> </tr> <tr> <td colspan="4">ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION: 55EHJ80A</td> <td colspan="6">CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 470</td> </tr> <tr> <td colspan="4">MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:</td> <td colspan="2">S/M</td> <td colspan="4">S/N</td> </tr> <tr> <td colspan="5">FECHAS</td> <td colspan="5">TASA A NIVEL PEDIMENTO</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PRESENTACION: 31 / 03 / 2003</td> <td colspan="2">CONTRIB. CVE. T. TASA</td> <td colspan="2">TASA</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">PAGO: 31 / 03 / 2003</td> <td colspan="2">4</td> <td colspan="2">172.00</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">2</td> <td colspan="2">140.00</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td colspan="10" style="text-align: center;">CUADRO DE LIQUIDACION</td> </tr> <tr> <td>CONCEPTO</td> <td>F. P.</td> <td>IMPORTE</td> <td>CONCEPTO</td> <td>F. P.</td> <td>IMPORTE</td> <td></td> <td>TOTALES</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>DTA</td> <td>0</td> <td>172</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>EFFECTIVO</td> <td>333</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>PREV</td> <td>0</td> <td>161</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>OTROS</td> <td>0</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>TOTAL</td> <td>333</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="10" style="text-align: center;">DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR</td> </tr> <tr> <td colspan="2">ID. FISCAL</td> <td colspan="4">NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:</td> <td colspan="2">DOMICILIO:</td> <td colspan="2">VINCULACION</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="4"></td> <td colspan="2">L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</td> <td colspan="2">NO</td> </tr> <tr> <td>NUM. FACTURA</td> <td>FECHA</td> <td>INCOTERM</td> <td>MONEDA FACT</td> <td>VAL. MON. FACT</td> <td>FACTOR MON. FACT</td> <td>VAL. DOLARES</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>0022</td> <td>27 / 03 / 2003</td> <td>FOB</td> <td>USD</td> <td>133.00</td> <td>1.00000000</td> <td>133.00</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="10" style="text-align: center;">DATOS DEL DESTINATARIO</td> </tr> <tr> <td colspan="2">ID. FISCAL</td> <td colspan="4">NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:</td> <td colspan="4">DOMICILIO:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="4"></td> <td colspan="4">L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</td> </tr> <tr> <td>TRANSPORTE</td> <td colspan="4">IDENTIFICACION: UNITED AIRLINES, INC</td> <td colspan="2">UA1008/19</td> <td colspan="3">PAIS: USA</td> </tr> <tr> <td colspan="2">NO. (GUIA / ORDEN EMBARQUE) / ID:</td> <td colspan="2">401-9051</td> <td colspan="2">M</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td colspan="10" style="text-align: center;">PARTIDAS</td> </tr> <tr> <td>SEC</td> <td>FRACCION</td> <td>SUB</td> <td>VINC</td> <td>MET VAL</td> <td>UMC</td> <td>CANTIDAD UMC</td> <td>UMT</td> <td>CANTIDAD UMT</td> <td>P.V/C</td> <td>P.O/D</td> <td>CON:</td> <td>TASA</td> <td>TT</td> <td>FP</td> <td>IMPORTE</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="10">DESCRIPCION (RENGLONES VARIABLES SEGUN SE REQUIERA)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>VAL. ADU/USD</td> <td colspan="2">IMP. PRECIO PAG/ VALOR COMERCIAL</td> <td colspan="2">PRECIO UNIT.</td> <td colspan="2">VAL. AGREG.</td> <td colspan="3"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>001</td> <td>94052099</td> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>06</td> <td>7</td> <td>USA</td> <td>USA</td> <td>IGE:</td> <td>0.00</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="10">LAMPARAS DE PARED</td> <td>IVA:</td> <td>0.00</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td>75.35</td> <td colspan="2">811</td> <td colspan="2">115.85714</td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="16" style="text-align: center;">OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA</td> </tr> <tr> <td colspan="10">                 AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN                  NOMBRE O RAZ. SOC.:                  RFC: CURP:             </td> <td colspan="6">                 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA; PATENTE O AUTORIZACION:                   FIRMA AUTOGRAFA             </td> </tr> <tr> <td colspan="10">TERCERA COPIA: APODERADO O AGENTE ADUANAL</td> <td colspan="6">DESTINO / ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS</td> </tr> </table>										NUM. DE PEDIMENTO: 03 47 3351 300005		T. OPER: EXP		CVE. PEDIMENTO: A1		REGIMEN: EXD		CERTIFICACIONES		DESTINO: 9		TIPO DE CAMBIO: 10.76710		PESO BRUTO: 25.000		ADUANA E/S: 470		MEDIO DE TRANSPORTE				VALOR DOLARES: 133.00				ENTRADA/SALIDA: 07		ARRIBO: 07		SALIDA: 04		VALOR ADUANAL: 0								PRECIO PAGADO / VALOR COMERCIAL: 1432.00						DATOS DEL IMPORTADOR / EXPORTADOR										RFC:		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:								CURP:										DOMICILIO:										VAL. SEGUROS: 0		SEGUROS: 0		FLETES: 0		EMBALAJE: 0		OTROS INCREMENTABLES: 0		ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION: 55EHJ80A				CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 470						MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:				S/M		S/N				FECHAS					TASA A NIVEL PEDIMENTO					PRESENTACION: 31 / 03 / 2003		CONTRIB. CVE. T. TASA		TASA						PAGO: 31 / 03 / 2003		4		172.00								2		140.00						CUADRO DE LIQUIDACION										CONCEPTO	F. P.	IMPORTE	CONCEPTO	F. P.	IMPORTE		TOTALES			DTA	0	172				EFFECTIVO	333			PREV	0	161				OTROS	0									TOTAL	333			DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR										ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:				DOMICILIO:		VINCULACION								L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		NO		NUM. FACTURA	FECHA	INCOTERM	MONEDA FACT	VAL. MON. FACT	FACTOR MON. FACT	VAL. DOLARES				0022	27 / 03 / 2003	FOB	USD	133.00	1.00000000	133.00				DATOS DEL DESTINATARIO										ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:				DOMICILIO:										L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA				TRANSPORTE	IDENTIFICACION: UNITED AIRLINES, INC				UA1008/19		PAIS: USA			NO. (GUIA / ORDEN EMBARQUE) / ID:		401-9051		M						PARTIDAS										SEC	FRACCION	SUB	VINC	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D	CON:	TASA	TT	FP	IMPORTE		DESCRIPCION (RENGLONES VARIABLES SEGUN SE REQUIERA)																	VAL. ADU/USD	IMP. PRECIO PAG/ VALOR COMERCIAL		PRECIO UNIT.		VAL. AGREG.										001	94052099		0	0	6	7	06	7	USA	USA	IGE:	0.00	1	0	0		LAMPARAS DE PARED										IVA:	0.00	1	0	0		75.35	811		115.85714											OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN NOMBRE O RAZ. SOC.: RFC: CURP:										DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA; PATENTE O AUTORIZACION:  FIRMA AUTOGRAFA						TERCERA COPIA: APODERADO O AGENTE ADUANAL										DESTINO / ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS					
NUM. DE PEDIMENTO: 03 47 3351 300005		T. OPER: EXP		CVE. PEDIMENTO: A1		REGIMEN: EXD		CERTIFICACIONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
DESTINO: 9		TIPO DE CAMBIO: 10.76710		PESO BRUTO: 25.000		ADUANA E/S: 470																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
MEDIO DE TRANSPORTE				VALOR DOLARES: 133.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
ENTRADA/SALIDA: 07		ARRIBO: 07		SALIDA: 04		VALOR ADUANAL: 0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
				PRECIO PAGADO / VALOR COMERCIAL: 1432.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
DATOS DEL IMPORTADOR / EXPORTADOR																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
RFC:		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
CURP:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
DOMICILIO:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
VAL. SEGUROS: 0		SEGUROS: 0		FLETES: 0		EMBALAJE: 0		OTROS INCREMENTABLES: 0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION: 55EHJ80A				CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 470																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:				S/M		S/N																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
FECHAS					TASA A NIVEL PEDIMENTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
PRESENTACION: 31 / 03 / 2003		CONTRIB. CVE. T. TASA		TASA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
PAGO: 31 / 03 / 2003		4		172.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		2		140.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
CUADRO DE LIQUIDACION																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
CONCEPTO	F. P.	IMPORTE	CONCEPTO	F. P.	IMPORTE		TOTALES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
DTA	0	172				EFFECTIVO	333																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
PREV	0	161				OTROS	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
						TOTAL	333																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:				DOMICILIO:		VINCULACION																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
						L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		NO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
NUM. FACTURA	FECHA	INCOTERM	MONEDA FACT	VAL. MON. FACT	FACTOR MON. FACT	VAL. DOLARES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
0022	27 / 03 / 2003	FOB	USD	133.00	1.00000000	133.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
DATOS DEL DESTINATARIO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:				DOMICILIO:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
						L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
TRANSPORTE	IDENTIFICACION: UNITED AIRLINES, INC				UA1008/19		PAIS: USA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
NO. (GUIA / ORDEN EMBARQUE) / ID:		401-9051		M																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
PARTIDAS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
SEC	FRACCION	SUB	VINC	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D	CON:	TASA	TT	FP	IMPORTE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	DESCRIPCION (RENGLONES VARIABLES SEGUN SE REQUIERA)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	VAL. ADU/USD	IMP. PRECIO PAG/ VALOR COMERCIAL		PRECIO UNIT.		VAL. AGREG.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
001	94052099		0	0	6	7	06	7	USA	USA	IGE:	0.00	1	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	LAMPARAS DE PARED										IVA:	0.00	1	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	75.35	811		115.85714																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN NOMBRE O RAZ. SOC.: RFC: CURP:										DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA; PATENTE O AUTORIZACION:  FIRMA AUTOGRAFA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
TERCERA COPIA: APODERADO O AGENTE ADUANAL										DESTINO / ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											



## 7.8 FERIAS

2008

February

11 - 14 WWIN (Women's Wear In Nevada)

Las Vegas, NV USA

Rio Hotel/Casino & Convention Center

Contact: Roland Timney

800-369-4025

roland@spectrade.com

<http://www.wwinshow.com>

12 - 15 WWD/Magic

Las Vegas, NV USA

Las Vegas Convention Center

818-593-5000

<http://www.magiconline.com>

14 - 18 ANPIC

Leon, Guanajuato Mexico

Contact: Carlos Valadez

+52 477 710 7204

<http://www.anpic.com>

15 - 17 Atlanta Shoe Show

Atlanta, GA USA

Cobb Galleria Centre & Renaissance Waverly Hotel

706-923-0580

[info@northamericanshoe.com](mailto:info@northamericanshoe.com)

<http://www.theatlantashoeshow.com>

17 - 18 The Children's Great Event Shoe Show

Elizabeth, NJ

The Newark Airport Hotel

718-769-4251

[thecgess@att.net](mailto:thecgess@att.net)

19 - 21 Midwest Winter Sports Representatives Association

Madison, WI USA

Alliant Energy Center

(623) 214-6399

[mwsragayle@aol.com](mailto:mwsragayle@aol.com)

<http://www.midwestwinterreps.com>

20 NSRA Educational Conference  
Las Vegas, NV USA  
Tuscany Suites Hotel & Casino  
800-673-8446  
[info@nsra.org](mailto:info@nsra.org)  
<http://www.nsra.org>

21 - 24 Collections at WSA  
Las Vegas, NV USA  
The Venetian  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

21 - 23 WSA Show  
Las Vegas, NV USA  
Mandalay Bay  
The Sands Expo Center  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

24 - 26 Midec  
Paris, France  
011-331-44-71-71-71  
<http://www.midec.com>

25 - 27 MAX - Mid America Kids Shoe Show  
El Segundo, CA USA  
Embassy Suites  
Contact: Steven Maibauer  
954-629-4064  
[smaibauer@hotmail.com](mailto:smaibauer@hotmail.com)  
<http://www.kidshoeshows.com>

25 - 28 A.R.C.A Shoe and Accessory Show  
St-Hyacinthe, Quebec Canada  
Hotel des Seigneurs  
450-455-7438  
<http://www.arcaquebec.com>

26 - 29 MICAM ShoEVENT  
Milan, Italy  
Fiera, Milan-Rho, Italy  
Milan Fairgrounds  
Contact: Fabrizio Poletti  
011-39-02-438291  
promozione@anci-calzature.com  
<http://www.micamonline.com>

26 - 29 Worldwide Distributor  
Reno, NV USA  
Reno Convention Center  
252-872-8746  
<http://www.wdi-wdi.com>

March  
1 - 3 MAX - Mid America Kids Shoe Show  
Chicago, IL USA  
Embassy Suites  
Contact: Steven Maibauer  
954-629-4064  
smaibauer@hotmail.com  
<http://www.kidshoeshows.com>

2 - 3 TRU Show  
San Francisco, CA USA  
San Francisco  
Embassy Suites - San Francisco Airport  
250 Gateway Blvd.  
South San Francisco, CA 94080  
Contact: Phyllis Wright  
949-459-6234  
trushow@cox.net  
<http://www.trushowinc.com>

2 - 3 Michigan Shoe Travelers  
Livonia, MI USA  
Embassy Suites  
Contact: Faye Greenfield  
248-661-4590  
shoetrav@comcast.net  
<http://www.mishoeshoe.com>

2 - 4 Boston Shoe Travelers  
Manchester, NH USA  
Contact: Danner DeStephano  
800-413-2782  
danner@bostonshoetravelers.org  
<http://www.bostonshoetravelers.org>

2 - 4 Shoe Market of the Americas  
Miami, FL USA  
Contact: Beverlee Maier  
786-331-9000  
info@smota.com  
<http://www.smota.com>

4 - 5 Ontario Shoe Travelers Association  
Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

8 - 9 Rocky Mountain Shoe Club  
Denver, CO USA  
303-471-2865

9 - 10 Kentucky Shoe Buying Market  
Lexington, KY USA  
704-552-6066  
<http://www.kyshoemart.com>

12 - 13 Chicago Shoe Expo  
Chicago, IL USA  
Embassy Suites, 600 North State Street  
Contact: Nancy Koske  
847-603-1942  
nancy@chicagoshoeexpo.com  
<http://www.chicagoshoeexpo.com>

14 - 16 GDS International Shoe Trade Fair  
Dusseldorf, Germany  
Messe Dusseldorf North America - 312-781-5181

011-49-211-45-6001  
info@mdna.com  
<http://www.gds-online.com>

14 - 16 NW Shoe Travelers  
Shakopee, MN USA  
Fall Buying Market  
Contact: Teri Tompkins  
651-436-2709  
nwst@comcast.net  
<http://www.nwshoetravelers.com>

15 - 17 Los Angeles Shoe Show  
Los Angeles, CA USA  
Los Angeles Merchant Mart  
800-CALMART  
<http://www.californiamarketcenter.com>

17 - 18 Metropolitan New York Shoe Market/Boot & Shoe Travelers of New York  
Edison, NJ USA  
New Jersey Convention and Exposition Center  
Contact: Amy Carickhoff  
212-564-1069  
bootshoeny@aol.com  
<http://www.bootshoeny.com>

24 - 25 Certified Fitter of Therapeutic Shoe Course  
New York, NY U.S.  
212-477-2300 ext. 211

24 - April 8 Pedorthic Pre-Certification Course  
New York, NY U.S.  
A two-week intensive program that covers all pedorthic domains required for the ABC & BOC Certification Exam in Pedorthics  
212-477-2300 ext. 211

27 - 30 Southwest Shoe Expo  
Dallas, TX USA  
Contact: Mona Bennight  
972-446-4089

swst@swbell.net  
<http://www.southwestshoexpo.com>

28 - 30 Kansas City Shoe Show  
Kansas City, KS USA  
Contact: Bob Brown  
913-338-2114  
bob.brown@newbalance.com  
<http://www.heartofamericashoeshows.com>

29 - 31 Northwest Market (Pacific NW Shoe Travelers Association)  
Tigard, OR USA  
Embassy Suites, Washington Square  
Contact: Jim Dragoo - Show Director  
360-882-2964  
NMAdir@comcast.net

30 - April 1 Syracuse Super Show  
Syracuse, NY USA  
Oncenter  
Contact: Dick Pirozzolo  
607-739-9914  
rpirozzolo@stny.rr.com  
<http://www.syracusesupershow.com>

April  
4 - 5 Lincoln Shoe Show (Heart of America)  
Lincoln, NE USA  
Contact: Robbie Katz  
612-801-2301  
robb13579@aol.com  
<http://www.heartofamericashoeshows.com>

5 - 8 AMERICASMART  
Atlanta, GA USA  
Atlanta Women's and Children's Apparel/Accessories Market  
AMERICASMART FirstLOOK and featuring Bridal, Prom, Pageant, and Special Occasion  
AMERICASMART PREMIERE: Premium Contemporary Collections  
<http://www.americasmart.com>

5 - 8 Golden Gate Apparel Association  
San Mateo, CA USA  
San Mateo Event Center  
775-851-3082  
<http://www.fashionsanfrancisco.com>

12 - 15 Seattle Trend Show (Pacific NW Apparel Association)  
Seattle, WA USA  
apparel, accessories, footwear  
Contact: Judy Cutright  
206-767-9200  
[pnaa@seattletrendshow.com](mailto:pnaa@seattletrendshow.com)  
<http://www.seattletrendshow.com>

16 - 18 The 7th Dongguan China Shoes. China Shoetec  
China  
852-2516-3348  
[publicity@adsale.com.hk](mailto:publicity@adsale.com.hk)  
<http://www.chinashoexpo.com>

24 - 27 Sapica  
Leon, Guanajuato Mexico  
Contact: Del Socorro Ruiz Puente  
+52 1 477 711 5210  
<http://www.sapica.com>

25 - 27 Billings Market Association  
Billings, MT USA  
Men's and women's apparel, western wear, gift, footwear  
Contact: Verba Valentine  
Contact: Verba Valentine - Director  
406-652-6132  
<http://www.billingsmarketassoc.com>

May  
29 - June 1 Southwest Shoe Expo  
Dallas, TX USA  
Contact: Mona Bennight  
972-446-4089  
[swst@swbell.net](mailto:swst@swbell.net)  
<http://www.southwestshoexpo.com>

June

3 - 5 FFANY New York Shoe Expo  
New York, NY USA  
Pier 94 (12th Ave. & 55th St.)  
Hilton New York  
FFANY Member Showrooms  
Contact: Phyllis Rein  
212-751-6422 ext. 15  
info@ffany.org  
<http://www.ffany.org>

4 - 7 The Saigon Leather & Shoe Fair & Exhibition 2008  
HCM City, Vietnam  
HIECC/HCM City International Exhibition & Convention Centre  
triem@vsp.vn  
<http://www.vsp.vn>

7 - 9 Los Angeles Shoe Show  
Los Angeles, CA USA  
Los Angeles Merchant Mart  
800-CALMART  
<http://www.californiamarketcenter.com>

7 - 9 Seattle Trend Show (Pacific NW Apparel Association)  
Seattle, WA USA  
apparel, accessories, footwear  
Contact: Judy Cutright  
206-767-9200  
pnaa@seattletrendshow.com  
<http://www.seattletrendshow.com>

11 - 13 Atlanta Shoe Show  
Atlanta, GA USA  
Embassy Suites Hotel  
706-923-0580  
info@northamericanshoe.com  
<http://www.theatlantashoeshow.com>

14 - 17 Expo Riva Schuh  
Riva del Garda, Italy  
Contact: Silvino Santoni

+39 0464 520 000  
<http://www.exporivaschuh.it>

21 - 24 AMERICASMART  
Atlanta, GA USA  
Atlanta Women's and Children's Apparel/Accessories Market  
Atlanta International Bridal & Special Occasion Market  
AMERICASMART PREMIERE: Premium Contemporary Collections  
<http://www.americasmart.com>

21 - 24 Golden Gate Apparel Association  
San Mateo, CA USA  
San Mateo Event Center  
775-851-3082  
<http://www.fashionsanfrancisco.com>

22 - 24 Shoe Market of the Americas  
Miami, FL USA  
Contact: Beverlee Maier  
786-331-9000  
[info@smota.com](mailto:info@smota.com)  
<http://www.smota.com>

26 - 27 Chicago Shoe Expo  
Chicago, IL USA  
Embassy Suites, 600 North State Street  
Contact: Nancy Koske  
847-603-1942  
[nancy@chicagoshoeexpo.com](mailto:nancy@chicagoshoeexpo.com)  
<http://www.chicagoshoeexpo.com>

29 - 30 Michigan Shoe Travelers  
Livonia, MI USA  
Embassy Suites  
Contact: Faye Greenfield  
248-661-4590  
[shoetrav@comcast.net](mailto:shoetrav@comcast.net)  
<http://www.mishoeshoe.com>

July  
4 - 6 Bread & Butter

Barcelona, Spain  
Fira de Barcelona  
Jeans & urbanwear, sports & streetwear, as well as streetcouture on a top-level  
<http://www.breadandbutter.com>

27 NSRA Educational Conference  
Las Vegas, NV USA  
Las Vegas Convention Center  
800-673-8446  
[info@nsra.org](mailto:info@nsra.org)  
<http://www.nsra.org>

28 - 30 WSA Show  
Las Vegas, NV USA  
Las Vegas Convention Center, The Venetian  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

28 - 31 Collections at WSA  
Las Vegas, NV USA  
The Venetian  
Contact:  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

August  
3 - 5 Golden Gate Apparel Association  
San Mateo, CA USA  
San Mateo Event Center  
775-851-3082  
<http://www.fashionsanfrancisco.com>

7 - 10 Outdoor Retailer Summer Market 2008  
Salt Lake City, UT USA  
Salt Palace Convention Center  
949-226-5722  
<http://www.outdoorretailer.com>

9 - 11 Los Angeles Shoe Show  
Los Angeles, CA USA  
Los Angeles Merchant Mart

800-CALMART

<http://www.californiamarketcenter.com>

14 - 17 Southwest Shoe Expo

Dallas, TX USA

Contact: Mona Bennight

972-446-4089

[swst@swbell.net](mailto:swst@swbell.net)

<http://www.southwestshoexpo.com>

16 - 18 Atlanta Shoe Show

Atlanta, GA USA

706-923-0580

[info@northamericanshoe.com](mailto:info@northamericanshoe.com)

<http://www.theatlantashoeshow.com>

16 - 19 AMERICASMART

Atlanta, GA USA

Atlanta Women's and children's Apparel/Accessories Market

AMERICASMART PREMIER: Premium Contemporary Collections

<http://www.americasmart.com>

17 - 18 Michigan Shoe Travelers

Livonia, MI USA

Embassy Suites

Contact: Faye Greenfield

248-661-4590

[shoetrav@comcast.net](mailto:shoetrav@comcast.net)

<http://www.mishoeshoe.com>

17 - 18 Ontario Shoe Travelers Association

Toronto, ON Canada

416-444-0005

<http://www.torontoshoeshow.com>

22 - 24 Billings Market Association

Billings, MT USA

Men's and women's apparel, wester wear, gift, footwear

Metra Park Expo Center

Contact: Verba Valentine

Contact: Verba Valentine - Director

406-652-6132  
<http://www.billingsmarketassoc.com>

September  
3 - 4 Chicago Shoe Expo  
Chicago, IL USA  
Embassy Suites, 600 North State Street  
Contact: Nancy Koske  
847-603-1942  
[nancy@chicagoshoeexpo.com](mailto:nancy@chicagoshoeexpo.com)  
<http://www.chicagoshoeexpo.com>

5 - 7 Action Sports Retailer  
San Diego, CA USA  
San Diego Convention Center  
Contact: Andy Tompkins  
949-376-8144  
[asrreg@vnuexpo.com](mailto:asrreg@vnuexpo.com)  
<http://www.ASRbiz.com>

5 - 7 NW Shoe Travelers  
Shakopee, MN USA  
Spring Buying Market  
Contact: Teri Tompkins  
651-436-2709  
[nwst@comcast.net](mailto:nwst@comcast.net)  
<http://www.nwshoetravelers.com>

5 - 8 Denver International Western/English Apparel & Equipment Market  
Denver, CO USA  
303-295-1040  
<http://www.denver-wesa.com>

6 - 7 Rocky Mountain Shoe Club  
Denver, CO USA  
303-471-2865

7 - 9 Boston Shoe Travelers  
Manchester, NH USA  
Contact: Danner DeStephano  
800-413-2782

danner@bostonshoetravelers.org  
<http://www.bostonshoetravelers.org>

7 - 9 Shoe Market of the Americas  
Miami, FL USA  
Contact: Beverlee Maier  
786-331-9000  
[info@smota.com](mailto:info@smota.com)  
<http://www.smota.com>

7 - 8 Worldwide Athletic Show  
Reno, NV USA  
Reno-Sparks Convention Center  
252-872-8746  
<http://www.wdi-wdi.com>

9 - 12 Worldwide Distributor  
Reno, NV USA  
Reno-Sparks Convention Center  
252-872-8746  
<http://www.wdi-wdi.com>

12 - 14 GDS International Shoe Trade Fair  
Dusseldorf, Germany  
Messe Dusseldorf North America  
011-49-211-45-6001  
[info@mdna.com](mailto:info@mdna.com)  
<http://www.gds-online.com>

12 - 14 Kansas City Shoe Show  
Overland Park, KS USA  
Contact: Bob Brown  
913-338-2114  
[bob.brown@newbalance.com](mailto:bob.brown@newbalance.com)  
<http://www.heartofamericashoeshows.com>

13 - 15 Northwest Market (Pacific NW Shoe Travelers Association)  
Tigard, OR USA  
Embassy Suites, Washington Square  
Contact: Jim Dragoo - Show Director  
360-882-2964

NMAdir@comcast.net

14 - 15 Kentucky Shoe Buying Market  
Lexington, KY USA  
704-552-6066  
<http://www.kyshoemart.com>

14 - 15 The Children's Great Event Shoe Show  
Elizabeth, NJ  
The Newark Airport Hotel  
718-769-4251  
[thecgess@att.net](mailto:thecgess@att.net)

17 - 20 MICAM ShoEVENT  
Milan, Italy  
Fiera, Milan-Rho, Italy  
Contact: Fabrizio Poletti  
011-39-02-438291  
[promozione@anci-calzature.com](mailto:promozione@anci-calzature.com)  
<http://www.micamonline.com>

October

11 - 14 AMERICASMART  
Atlanta, GA USA  
Atlanta Women's and Children's Apparel/Accessories Market  
AMERICASMART PREMIERE: Premium Contemporary Collections  
<http://www.americasmart.com>

11 - 12 Lincoln Shoe Show (Heart of America)  
Lincoln, NE USA  
Contact: Robbie Katz  
612-801-2301  
[robb13579@aol.com](mailto:robb13579@aol.com)  
<http://www.heartofamericashoeshows.com>

16 - 18 The 8th Dongguan China Shoes . China Shoetec  
China  
852-2516-3348  
[publicity@adsale.com.hk](mailto:publicity@adsale.com.hk)  
<http://www.chinashoexpo.com>

18 - 20 Los Angeles Shoe Show  
Los Angeles, CA USA  
Los Angeles Merchant Mart  
800-CALMART

23 - 26 Southwest Shoe Expo  
Dallas, TX USA  
Contact: Mona Bennight  
972-446-4089  
swst@swbell.net  
<http://www.southwestshoexpo.com>

24 - 26 Billings Market Association  
Billings, MT USA  
Men's and women's apparel, wester wear, gift, footwear  
Metra Park Expo Center  
Contact: Verba Valentine  
Contact: Verba Valentine - Director  
406-652-6132  
<http://www.billingsmarketassoc.com>

25 - 28 Golden Gate Apparel Association  
San Mateo, CA USA  
San Mateo Event Center  
775-851-3082  
<http://www.fashionsanfrancisco.com>

December

3 - 5 FFANY New York Shoe Expo  
New York, NY USA  
Pier 94 (12th Ave. & 55th St.)  
Hilton New York  
FFANY Member Showrooms  
Contact: Phyllis Rein  
212-751-6422 ext. 15  
info@ffany.org  
<http://www.ffany.org>

2009

January

16 - 18 NW Shoe Travelers

Prior Lake, MN USA  
651-436-2709  
nwst@comcast.net  
<http://www.nwshoetravelers.com>

16 - 20 Denver International Western/English Apparel & Equipment Market  
Denver, CO USA  
303-295-1040  
<http://www.denver-wesa.com>

21 - 24 Outdoor Retailer Winter Market 2009  
Salt Lake City, UT USA  
Salt Palace Convention Center  
949-226-5722  
<http://www.outdoorretailer.com>

February

12 - 14 WSA Show  
Las Vegas, NV USA  
Mandalay Bay Convention Center, Sands Expo Center  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

12 - 15 Collections at WSA  
Las Vegas, NV USA  
The Venetian  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

March

1 - 3 Boston Shoe Travelers  
Manchester, NH USA  
Contact: Danner DeStephano  
800-413-2782  
[danner@bostonshoetravelers.org](mailto:danner@bostonshoetravelers.org)  
<http://www.bostonshoetravelers.org>

1 - 2 Ontario Shoe Travelers Association  
Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

July

21 - 24 Outdoor Retailer Summer Market 2009  
Salt Lake City, UT USA  
Salt Palace Convention Center  
949-226-5722  
<http://www.outdoorretailer.com>

27 - 29 WSA Show  
Las Vegas, NV USA  
Las Vegas Convention Center  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

27 - 30 Collections at WSA  
Las Vegas, NV USA  
The Venetian  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

August

23 - 24 Ontario Shoe Travelers Association  
Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

September

11 - 14 Denver International Western/English Apparel & Equipment Market  
Denver, CO USA  
305-295-1040  
<http://www.denver-wesa.com>

13 - 15 Boston Shoe Travelers  
Manchester, NH USA  
Contact: Danner DeStephano  
800-413-2782  
[danner@bostonshoetravelers.org](mailto:danner@bostonshoetravelers.org)  
<http://www.bostonshoetravelers.org>

2010

February

11 - 13 WSA Show  
Las Vegas, NV USA  
Mandalay Bay Convention Center, Sands Expo Center  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

11 - 14 Collections at WSA  
Las Vegas, NV USA  
The Venetian  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

28 - March 1 Ontario Shoe Travelers Association  
Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

March

7 - 9 Boston Shoe Travelers  
Manchester, NH USA  
Contact: Danner DeStephano  
800-413-2782  
[danner@bostonshoetravelers.org](mailto:danner@bostonshoetravelers.org)  
<http://www.bostonshoetravelers.org>

July

30 - August 1 WSA Show  
Las Vegas, NV USA  
Las Vegas Convention Center  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

30 - August 2 Collections at WSA  
Las Vegas, NV USA  
The Venetian  
818-379-9400  
<http://www.wsashow.com>

August

22 - 23 Ontario Shoe Travelers Association

Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

September  
12 - 14 Boston Shoe Travelers  
Manchester, NH USA  
Contact: Danner DeStephano  
800-413-2782  
[danner@bostonshoetravelers.org](mailto:danner@bostonshoetravelers.org)  
<http://www.bostonshoetravelers.org>

2011  
February  
27 - 28 Ontario Shoe Travelers Association  
Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

August  
21 - 22 Ontario Shoe Travelers Association  
Toronto, ON Canada  
416-444-0005  
<http://www.torontoshoeshow.com>

## BIBLIOGRAFÍA

BANCOMEXT

[www.bancomext.com/](http://www.bancomext.com/)

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

<http://www.icex.es>

COFOCE CENTRO DE INFORMACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR

[www.cofoce.gob.mx/](http://www.cofoce.gob.mx/)

CICEG Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato

[www.ciceg.org](http://www.ciceg.org)

SECRETARIA DE ECONOMIA

[www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)

[www.census.gov](http://www.census.gov)

[www.usitc.gov](http://www.usitc.gov)

[www.tradeport.org](http://www.tradeport.org)

[www.inegi.com](http://www.inegi.com)

[www.tse.export.gov](http://www.tse.export.gov)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.apparelantfootwear.org](http://www.apparelantfootwear.org)

[www.unctad.org](http://www.unctad.org)

MARKETING INTERNACIONAL

MICHAEL R.CZINKOTA , ILKKA A. RONKAINEN

PRENTICE HALL

PLAN DE EXPORTACION

CARLOS MORALES TRONCOSO

PEARSON EDUCACION

COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y VENTAJA COMPARATIVA

MARIA DELFINA RAMIREZ Y ROBERT BRUCE WALLACE

ARCO