

**LAS PRÁCTICAS CONTABLES DE LOS SISTEMAS Y LOS ELEMENTOS DEL  
COSTO DE PRODUCCIÓN EN MIPYMES: SECTOR CALZADO BOGOTÁ -  
RESTREPO**

**NORBERTO ALEJO CANTE  
JOSÉ GUILLERMO LIZARAZO V.**



**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD  
BOGOTÁ, D.C.  
2019**

**LAS PRÁCTICAS CONTABLES DE LOS SISTEMAS DE COSTOS Y LOS  
ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN EN MIPYMES: SECTOR CALZADO  
BOGOTA - RESTREPO**

**NORBERTO ALEJO CANTE  
JOSÉ GUILLERMO LIZARAZO V.**

**Trabajo presentado para optar el título en maestría en contabilidad**

**Directora  
DOCTORA MARÍA ISABEL BORDA ARIAS**



**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD  
BOGOTÁ, D.C.**

**2019**

## **Dedicatoria**

*A Dios nuestra luz, nuestra esperanza y nuestra fortaleza*

*Y a nuestras familias por su apoyo en este proceso*

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos la orientación, guía y apoyo de nuestra directora de tesis la doctora María Isabel Borda Arias, quien nos orientó durante todo el proceso y nos animó ante las dificultades presentadas durante la investigación para la culminación de nuestra tesis.

También agradecemos a todos los familiares cercanos por brindarnos la comprensión, paciencia y apoyo incondicional requerido para la realización de esta maestría.

A todos los industriales del calzado de barrio Restrepo por sus aportes con las entrevistas concedidas que fueron fundamentales para la realización de la presente tesis.

A todos los compañeros y amigos que nos brindaron un consejo, una orientación, una voz de ánimo para no claudicar ante las diferentes situaciones y para que lográramos culminar nuestros estudios de Maestría en contabilidad.

## Tabla de contenido

Resumen .....	10
Introducción .....	12
Planteamiento del problema .....	15
Antecedentes de la investigación .....	15
Formulación del problema .....	21
Sistematización del problema .....	23
Pregunta principal .....	23
Preguntas auxiliares .....	23
Objetivos .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos .....	23
Justificación .....	24
Marco Referencial .....	26
Marco conceptual .....	26
¿Qué es práctica contable? .....	28
¿Qué es costo? .....	30
¿Qué es costear? .....	30
Clasificación de los costos .....	31
¿Qué es un sistema de costos? .....	33
<i>Clasificación de los sistemas de costos</i> .....	34
Elementos del costo .....	36
<i>Materia prima</i> .....	36
<i>Inventarios</i> .....	36
<i>Mano de obra</i> .....	38
Costos indirectos de fabricación (CIF) .....	43
Clasificación de los CIF .....	44
Evolución de los procesos de costeo .....	26
Marco contextual .....	45
La manufactura del calzado .....	46
Historia y evolución de la manufactura del calzado en América Latina .....	51

Historia y evolución de la manufactura del calzado en Colombia. ....	53
Análisis del sector del calzado a nivel mundial .....	47
<i>Producción</i> .....	47
<i>Consumo</i> .....	48
<i>Exportaciones</i> .....	49
<i>Importaciones</i> .....	50
Caracterización de las empresas manufactureras de calzado en el barrio Restrepo .....	57
Problemáticas y desafíos del sector del calzado en el barrio el Restrepo. ....	59
Diseño metodológico .....	63
Tipo de investigación .....	63
Línea de investigación .....	63
Enfoque de la investigación (ontológico, epistemológico y metodológico) .....	63
Técnicas e instrumentos .....	64
Muestra y dificultades .....	66
Procedimientos .....	66
Límites .....	67
Resultados de la investigación .....	69
Resultados del análisis de las entrevistas .....	69
Primera parte: Caracterización del sector industrial del calzado .....	69
Segunda parte: Prácticas de los industriales del calzado en cuanto a los Sistemas de costos .	76
Tercera parte: Prácticas de los industriales del calzado en cuanto a los Elementos del costo .	78
Parte cuatro: Prospectiva y expectativas del sector del calzado .....	100
Conclusiones y recomendaciones .....	107
Referencias .....	115
Anexos .....	118

**Lista de figuras**

Figura 1. Principales Productores de calzado en el mundo.....	48
Figura 2. Principales Consumidores de calzado en el mundo.....	49
Figura 3. Principales Exportadores de calzado a nivel mundial. ....	50
Figura 4. Principales Importadores de calzado a nivel mundial .....	51
Figura 5. Evolución de las exportaciones colombianas de calzado en los años 2005 al 2014.....	56
Figura 6. Fases de la evolución de la entrevista semiestructurada.....	65
Figura 7. Rangos de edad de los industriales del calzado del Restrepo .....	70

**Lista de tablas**

Tabla 1. Principales exportaciones latinoamericanas de calzado y sus partes 2007 - 2012 ..... 52

Tabla 2. Maquinaria de los industriales Entrevistados ..... 101



**Lista de Anexos**

Anexo 1. Formato de entrevista a profundidad para industriales del calzado..... 118

Anexo 2. Entrevistas a profundidad a veinte industriales del calzado del barrio el Restrepo  
(Bogotá, D.C.) ..... 123

## Resumen

Este estudio empírico presenta las prácticas contables de los sistemas de costos y los elementos del costo de producción en MIPYMES (pequeños industriales) del sector del calzado en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá. Su importancia radica en la comprensión de las prácticas de costeo para la sostenibilidad empresarial. La metodología de la investigación es de tipo mixto por la naturaleza de la información tanto cualitativos por las prácticas, experiencias y conocimientos por parte de los veinte industriales entrevistados, como cuantitativos por las estadísticas del mercado nacional e internacional que se presentan en la primera parte del trabajo. Los resultados arrojaron que la mayoría de las prácticas de los industriales del calzado son informales y que obedecen a formas culturales que se ha reproducido en el sector a través de la familia y la cultura de la informalidad, así como el desconocimiento de aspectos organizacionales y contables. Por otro lado, se evidencia que el mercado del calzado chino ocasionó una fuerte desventaja en la competitividad del sector, lo que los ha llevado a reestructurar sus prácticas de costeo y responder a una demanda que permite sobrevivir con riesgo a quebrar a causa de la insostenibilidad que tiene este oficio en el país.

## Abstract

This empirical study presents the accounting practices of cost systems and elements of the cost of production in MIPYMES (small companies) of the footwear sector in el barrio el Restrepo of the Bogotá city. Its importance lies in the comprehension of the costing practices for sustainability company. The methodology of the research is mixed by the nature of the information as qualitative for the practices, perceptions and knowledge by small industrialists, as quantitative by the level of the statistics of national and international market that appears in the fist part of the work The results showed that most of the practices of footwear manufacturers are informal and that they obey cultural forms that have been reproduced in the sector through the family and the culture of informality, as well as the ignorance of organizational and accounting aspects. On the other hand, it's evident that the Chinese footwear market caused a strong disadvantage in the competitiveness of the sector, which has led them to restructure their costing practices and respond

to a demand that allows to survive with risk to break because of the unsustainability that has this work in the country.

## Introducción

Los sistemas de costos y los elementos del costo como materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos son indispensables para la optimización de los procesos de producción, distribución, administración y financiamiento de los productos en el ejercicio gerencial de las empresas. Su implementación dentro de las empresas manufactureras de calzado a través de las buenas prácticas es un factor determinante para los procesos de innovación y competitividad en un mercado global que está monopolizado por el mercado chino con su producción masiva y bajos costos, situación que ha afectado considerablemente las industrias locales por diferentes problemáticas organizacionales, tecnológicas y económicas.

En Colombia, la industria del calzado se ha visto afectada por la apertura del mercado, imponiéndose los procesos de importación de materias primas, la informalidad empresarial, las afectaciones de la competencia china, el contrabando, las ineficiencias en la capacitación del recurso humano, así como la falta de condiciones de calidad para la exportación debido a la infraestructura artesanal y poco tecnificada. Tal diagnóstico pone en evidencia los altos costos en que incurre la industria manufactura del calzado a nivel de mano de obra directa y los costos en el proceso productivo del calzado.

En este marco, la investigación tiene por objetivo comprender las prácticas contables de los industriales del calzado con respecto a los sistemas de costos y los elementos del costo de producción en MIPYMES (pequeños industriales) del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá. Para esta investigación, la práctica contable se refiere a comportamientos intencionales incorporados a la cultura de estos industriales y no necesariamente a las prácticas asociadas a los registros contables, principios de la contabilidad, ni a la práctica en un sentido sociológico de análisis del “habitus” de los industriales del calzado cuyo alcance desborda las disposiciones del hacer, pensar y sentir asociados a las formas de poder social.

Desde esta perspectiva, el planteamiento de las prácticas se aborda a partir de un marco conceptual y contextual para desarrollar el diseño metodológico, donde se determinó que la investigación será de tipo mixto por la naturaleza de la información tanto cualitativos por las

prácticas, experiencias y conocimientos por parte de los veinte industriales entrevistados, como cuantitativos a nivel de estadísticas de participación en el mercado nacional e internacional. La obtención de la información se realizó a través de una entrevista semiestructurada en la que se establecieron como criterios de valoración aspectos sociodemográficos, sistemas de costos, elementos del costo y prospectiva y expectativas del sector del calzado. Para el análisis se clasificó la información de acuerdo con la categorización, se establecieron relaciones directas e indirectas de las categorías principales y secundarias, enfatizando en la incidencia directa de administración y gestión con sistemas de costos y elementos de costo para comprender las prácticas contables de los industriales. Finalmente se presentan los resultados de forma descriptiva junto con las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los resultados arrojaron que la mayoría de las prácticas de los industriales del calzado son informales y que obedecen a formas culturales (participación familiar en el negocio, consenso laboral entre trabajador y empleado, desorden financiero) que se han transferido en el sector a través de la familia y la cultura de la informalidad. Algunas de estas prácticas son el desuso de los registros contables, el uso inadecuado de los sistemas de costos, la informalidad en la contratación de sus trabajadores, el cálculo de los costos indirectos de fabricación a partir del costo unitario, tomando como única base los costos indirectos del mes dividido entre las unidades producidas en el mes, prácticas que se han legitimado en este contexto. Por otro lado, se evidencia que el mercado chino del calzado ocasionó una fuerte desventaja en la competitividad del sector, lo que los ha llevado a reestructurar sus prácticas de costeo y responder a una demanda que solamente les permite sobrevivir a diario con en riesgo a quebrar por la insostenibilidad que tiene la industria del calzado actualmente en el país.

Si bien el alcance de esta investigación no tuvo pretensiones de formular una propuesta en primera instancia, los resultados aportan al campo de la contabilidad y la administración un análisis empírico acerca de las prácticas contables indagadas en las experiencias de las MYPIMES del Barrio el Restrepo que son objeto de discusión e insumo para trabajar en una propuesta más referida a una apropiación de la contabilidad de costos, incluso de contabilidad financiera en este sector industrial. Los datos obtenidos en los que se señala la poca voluntad por parte de esta comunidad de empresarios para el desarrollo de prácticas contables, implican adelantar esfuerzos en diseñar

investigaciones que permitan promover el uso de la contabilidad como herramienta financiera de la unidad de negocio y el mapeo del sector en función de las posibilidades que puedan tener en el mercado a propósito de las dificultades de financiación y la competencia en un marco de mercados globalizados en el país.

## **Planteamiento del problema**

### **Antecedentes de la investigación**

Los estudios a nivel internacional se han focalizado en los cambios comerciales del sector del calzado con los Tratados de Libre Comercio TLC, cuyas especificaciones se focalizan en la incidencia que tienen los costos dentro de los procesos de productividad. Según Hernández (2007), la industria mexicana del calzado muestra cambios drásticos desde los 80's hasta 2007, al dejar de ser uno de los sectores más fuertes en la industria del calzado para convertirse en un sector marginal. La disminución de su participación en Estado Unidos y su centralidad en las exportaciones a nivel nacional, convirtió este sector en un mercado interno débil con dificultades de competencia por parte de los pequeños empresarios debido a los bajos costos de las importaciones. Según el autor, la devaluación en los 90's, la falta de liquidez de microempresarios, la dificultad para diversificar los productos de exportación y la producción internacional de bajo costo fueron las principales causas por las que decayó el sector del calzado en México.

Por otro lado, la literatura sobre el sector calzado y costos nos referencia las oportunidades para repensar los sistemas de costos en relación con la planeación estratégica. En el caso de Portero (2013), considera que la competitividad en el sector el calzado ecuatoriano es uno de los principales aspectos para la gestión estratégica en la toma de decisiones, específicamente en lo referente a los costos y la cadena de valor. La oportunidad de optimizar la tecnificación de la manufactura, la reutilización de residuos, capacitación del recurso humano y el uso eficiente de recursos son primordiales para la reducción de costos y el mejoramiento en el plan estratégico de la empresa GAMO's. En este mismo sentido, (Pintado y Pérez 2013) analizaron el modelo de costos por órdenes de producción y su incidencia en el precio de venta de la empresa ecuatoriana de calzado Bettini. Los resultados obtenidos dan cuenta de la necesidad de implementar un sistema de costos que permita determinar el costo de producción real, pues sus prácticas empíricas de costeo impiden una correcta toma de decisiones.

Los estudios sobre sector del calzado en Colombia se han concentrado en problemáticas concretas de competitividad, productividad, tecnología, estrategia organizacional y sus impactos económicos en el mercado nacional e internacional. Desde esta perspectiva, (Rebolledo, Duque, López y Velasco, 2013), realizaron un diagnóstico general sobre el sector de la manufactura en el país, destacando sus potencialidades y desafíos con lo referente a los bajos niveles de demanda local y la lenta rotación de cartera, los altos costos laborales, la disminución en los niveles de protección, la necesidad de una cultura corporativa y el incentivo de la inversión extranjera para potenciar la competencia.

En tal sentido, (Amado, 2005), ya planteaba que los tratados de libre comercio TLC tenían una afectación en el sector de los cueros y sus manufacturas por las implicaciones que tenía la apertura económica. De ahí, que el autor consideró indispensable el establecimiento de una estructura industrial de acuerdo con los contextos para aprovechar las oportunidades de internacionalización desde el mercado nacional. En la misma línea, Villegas y Zapata (2007) en su estudio sobre “la competitividad internacional (C.I) del sector del cuero y del calzado colombiano”, concluyeron que el sector enfrenta cuatro problemas críticos: la alta informalidad, el contrabando, la competencia china, y la revaluación del dólar, lo que implica replantear las estrategias de sostenimiento en el mercado local con diseños, calidad y precios competitivos. No obstante, al tratar de competir con los precios de las materias primas a nivel internacional con sus competidores de los países asiáticos ante los altos volúmenes materias primas que estos demandan y la competitividad creciente de toda la cadena productiva de los países asiáticos frente a la productividad del sector del calzado colombiano, son probablemente uno de los desafíos para competir en el mercado internacional según el autor.

De acuerdo con Acevedo y Rodríguez (2007) se realizó un análisis de los mercados potenciales de las PYMES productoras de calzado en la ciudad de Bogotá en el marco del comercio nacional e internacional, identificando una participación importante de ferias nacionales e internacionales, con la amenaza de las competencias del mercado chino en el sector del calzado.

Ahora bien, Velásquez (2013) realizó un estudio mediante la metodología Delphi en el que analizó “los factores de éxito en la industria del cuero, calzado y marroquinería en Colombia” en



un periodo de cinco años. Desde su análisis estructural y las respuestas proporcionadas por los expertos, se identificó que el factor de mayor relevancia para el éxito del sector cuero, calzado y marroquinería es la calificación del personal, tanto por la alta frecuencia propuesto por los expertos, como por ser el de mayor influencia sobre los veintiún factores, sino por el reconocimiento de la incidencia que tiene la mano de obra calificada a nivel internacional (Villegas, 2007). En estas condiciones, Velásquez y Castro (2014) consideran que el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación, así como la implementación de verdaderas estructuras organizacionales en nuestro medio empresarial, son factores claves para que el sector industrial del calzado supere las dificultades por las que pasa en la actualidad para consolidarse en el futuro. Según los autores, el trabajo sobre los factores de mercado internacional, competitividad y acceso a materia prima en condiciones de competencia son los que permitirán el incremento en las exportaciones consideradas dependientes en buena medida al acceso real que se logre de las materias primas en el mercado internacional.

La literatura sobre el sector del calzado en Bogotá considera que una de las problemáticas con mayor incidencia corresponde a la informalidad, cuyas consecuencias tienen su impacto en la disminución de competitividad del sector. Según Salcedo (2011) la informalidad, solamente se puede reducir proponiendo alternativas que mejoren la imagen organizacional. El sector del calzado debe mejorar su imagen patronal e invertir en la capacitación de su recurso humano, que lo lleve a cualificar sus procesos con alternativas de innovación para la competitividad. Por otro lado, Serrada y Ferro (2013) consideran la necesidad de establecer nuevos modelos de negocio dentro de las empresas de calzado en Colombia como el fundamento para responder a las nuevas posibilidades de estructuras organizacionales de gestión y dirección, así como en los ámbitos de producción, logística y la estrategia comercial.

Desde otro enfoque investigativo, Villamil (2003) realizó un análisis sobre las implicaciones de la tecnificación del sector industrial como uno de los temas de mayor trascendencia de acuerdo con los avances tecnológicos y las dinámicas económicas y de empleo. Su aporte se enmarca en el concepto de productividad factorial, como el método que le permite medir el comportamiento de la industria colombiana. Sus conclusiones consideran que las variables de política comercial y los efectos indirectos en los coeficientes de exportación en el periodo de

apertura económica, son la clave para el incremento en la productividad en sectores con posibilidad de crecimiento como el calzado. De ahí, el estudio de caso analizado por Zambrano y Botello (2013) sobre la situación coyuntural del comercio exterior en la industria del calzado en Norte de Santander, en el que se destaca el papel exportador del departamento debido a los esfuerzos en materia de política comercial, competencia del mercado doméstico para potenciar la producción de esta industria y con ello incrementar los índices de empleabilidad y formalización laboral y empresarial.

En esta perspectiva, Martínez (2015) enfatiza los desafíos y las oportunidades de innovar en los diseños de estrategias orientadas al desarrollo de la flexibilidad operacional en los procesos de las empresas como alternativa para potenciar el poder de negociación y comercialización, especialmente de los pequeños productores. En su estudio pone en evidencia que los modelos de negocio más frecuentes en el sector son el de BRG: Productor-Comercializador (Distribuidor para Almacenes)- Almacenes (Venta Directa). Produce y vende a otros almacenes; otro que es MSS: Productor-Almacenes (Venta Directa). Produce y vende al cliente final; y el de CHS: Almacenes (Venta Directa). Compra a productores y vende a clientes finales. Su análisis establece que estos modelos en la pequeña fábrica, ante los bajos volúmenes de producción y baja estructura organizacional, dificulta la disminución de costos vía productividad, al menos en comparación con las fábricas de gran escala y resta poder de negociación con las comercializadoras.

Sin embargo, uno de los hallazgos del estudio adelantado por Martínez (2015) que más se destaca, es cómo los pequeños productores están empezando a preferir trabajar con pequeños comerciantes, por sus prácticas de pago, trato más justo y evitar comprometer toda su producción y estabilidad con un solo cliente (almacenes de cadena) que puede aprovecharse de la informalidad del sector, incumpliendo el contrato o devolviendo mercancía sin justa causa, creando campañas publicitarias y promociones de sus productos más de lo que ellos pueden resistir. Por ello, el autor considera que la flexibilidad en los procesos de la administración y gerencia de la organización permite el cambio y la inclusión en un contexto de transformación de su entorno. El autor concluye que el esquema de producción y venta deben replantearse abogando por la formalización para evitar los abusos de empresarios más competentes y la generación de un plan estratégico que permita el

crecimiento empresarial como nuevos almacenes, franquicias, expandirse al exterior, exportación del producto o marca, y diversificación de la producción.

En el marco de los trabajos realizados en torno al sector del calzado del barrio el Restrepo, Esteban (2010) en su tesis de grado titulada “la caracterización de los factores de competitividad de las empresas productoras de calzado de cuero del barrio Restrepo”, buscó determinar los niveles de competitividad para entrar en el mercado globalizado en el contexto de los obstáculos e impedimentos en el ordenamiento de la economía nacional neoliberal. La autora sustenta que de acuerdo con los resultados de la encuesta, se pone en evidencia la situación actual de carencia en la consolidación de empresas competitivas por factores de carácter social como el desconocimiento de las condiciones de infraestructura para mejorar los productos por parte de los empresarios, la informalidad, el contrabando, los bajos niveles de participación en el mercado internacional, conformismo en la participación del mercado interno y la complejidad en el sistema tributario para los empresarios.

Por su parte Forero (2014) realizó un diagnóstico sobre la situación económica de la aglomeración productora y comercializadora del sector de calzado en el barrio El Restrepo. El autor considera que la dinámica asociativa e innovadora es un factor ausente en este sector, lo que no le permite la competitividad con el sector industrial que, de acuerdo con Calderón (2015), es el sector que se ve más enfrentado a competir con un sector empresarial de las PYMES al ser pequeños productores que no cuentan con la infraestructura, ni con el recurso humano que determina su aporte a la competitividad. En este orden de ideas, Calderón (2015) concluye que a través de políticas públicas se mejorará la competitividad del sector calzado con prioridades como el capital humano con programas de educación formal, mejoramiento de las condiciones laborales e incentivos tributarios para el sector calzado.

En la actualidad, el estudio más reciente realizado en el sector del calzado del Restrepo fue el adelantado por Cabrera, Pulido & Rocha (2016) quienes investigaron “el impacto económico y comercial de las importaciones de calzado desde China en los productores y comercializadores del barrio Restrepo de Bogotá en el periodo 2005- 2011”. Esta es probablemente la problemática más abordada desde la investigación y cuya incidencia afecta todos los factores en la gestión

empresarial de este gremio. Para los autores, los bajos costos del calzado importado desde China y la dificultad para competir con estos precios, no permite el posicionamiento en el mercado nacional e internacional teniendo la calidad como el factor diferenciador. Los resultados del estudio consideran que la infraestructura tecnológica es el medio que posibilita incrementar los niveles de producción, implementando un sistema de gestión de calidad eficaz acorde con las características del sector del calzado, que permita garantizar la calidad y la competencia con precios favorables en los mercados mencionados.

Ahora bien, el estudio de caso adelantado por Alarcón, Caro y González (2016) permitió identificar los problemas que se presentan en la empresa de calzado “Yullyan” en referencia a la productividad, el comportamiento de las importaciones y las exportaciones, la cadena productiva, las fuerzas del mercado, entre otros. En su propuesta prospectiva se destaca la importancia de tener en cuenta los diferentes actores y factores que influyen en la toma de decisiones, el bajo costo de la mano de obra y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles.

En definitiva, los trabajos adelantados en el ámbito académico alrededor del sector de calzado en Colombia durante los últimos diez años, han girado en torno a los impactos de los tratados de libre comercio TLC y sus implicaciones a nivel de competitividad respecto a las medianas y grandes empresas transnacionales. Por otro lado, ya en algunos trabajos se alcanza a dilucidar cómo los factores sociales tienen incidencia directa en este sector, debido a los niveles de desconocimiento, condiciones culturales, políticas públicas y esquemas organizacionales que se han establecido en el tiempo en el sector de El Restrepo. No obstante, si bien se pueden rastrear aportes sobre el estado del arte en lo que se refiere a la gestión y productividad de las pequeñas empresas de calzado en el barrio El Restrepo, no existen investigaciones sobre las prácticas contables y los sistemas de costeo en el sector del calzado de Bogotá, ni elementos indirectos de las investigaciones que aporten a la investigación. De ahí, que los sistemas de costeo como factores directamente asociados a la toma de decisiones para la buena gestión empresarial y la optimización de los recursos para el incremento de la rentabilidad son factores válidos dentro de una investigación en contabilidad, que abre nuevas luces para la investigación del sector del calzado y que puede contribuir en la comprensión de aquellos factores comportamentales en la práctica

contable que incide en la gestión organizacional, la competitividad, la productividad y los procesos de innovación en la infraestructura tecnológica.

### **Formulación del problema**

Según un informe realizado por Botero (2015) el sector del calzado se ubicó en el barrio el Restrepo en la localidad Antonio Nariño, lugar en el que tradicionalmente se concentró el mercado se ha fragmentado y relocalizado debido a la apertura económica y los efectos generados por los avances en la industria del calzado de países desarrollados como China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. Las características de estos países son el bajo costo de la mano de obra y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles.

En Colombia, el sector de cuero, calzado y sus manufacturas contiene una amplia cantidad de empresas, especialmente MiPymes, las cuales en su mayoría son dependientes del cuero como insumo principal. Esta condición comparada con los nuevos insumos y tecnologías de producción del calzado adelantado en países asiáticos, destacándose China como el mayor productor a nivel mundial, ha generado una disminución en el crecimiento sectorial que dificulta optimizar los procesos, para aumentar así su productividad, y con esto lograr disminuir costos en el mediano y largo plazo, así como los tiempos de entrega (Alarcón, Caro y González, 2016)

Calderón (2015) retomando a Amado (2005) afirma que la apertura económica no trajo el boom exportador como lo auguraron los gestores del modelo de libre comercio. En marroquinería, el sector que se consideraba ganador neto, tuvo cifras de exportación que bajaron al 55% entre 1991 con US\$ 134 millones y 2001 con US\$ 61,5 millones. Por otra parte, su principal producto de exportación no fueron los productos sector del cuero y calzado sino juguetes para perro (huesos), poniendo en evidencia la pérdida no sólo a nivel internacional, sino en su mercado interno.

En ese panorama de cambio, Calderón (2015) considera que las importaciones de calzado aumentaron de 290 millones de dólares a 636 millones de dólares entre 2007 y 2011, un incremento de más del doble en solo 5 años. Según la autora esta situación alcanzó su punto grave en el año 2012, cuando entraron 83 millones de pares de zapatos. En un mercado estimado en 130 millones

de pares al año como lo es Colombia, 6 de cada 10 pares consumidos provenían del extranjero, principalmente de China. Por ello, muchos han optado por comprar directamente en China para dejar de producir y entrar a comercializar, lo que les ha permitido minimizar los costos (ya no de producción) de ventas en función de incrementar su rentabilidad.

En el campo de los sistemas de costos, el sistema contable colombiano ha sido muy discutido y cuestionado debido a su rigidez, por lo cual se ha manejado la idea que la contabilidad de costos tradicional no es capaz de proveer información correcta, ya que se asume que todos los recursos de las compañías son igualmente importantes y esta se basa comúnmente en procedimientos repetitivos, en tasas y valores predeterminados para calcular el costo total de los productos, sin tener en cuenta la importancia de éstos al momento de la productividad y competitividad.

Un aspecto fundamental para comprender las prácticas contables de los industriales del calzado es la comprensión de sus acciones contables que resultan de la incorporación de unos hábitos contables en formas de proceder a nivel de contabilidad más allá de la simple recolección de datos mediante soportes. Esta comprensión de sentido implica que las prácticas no son simplemente secuencias de operaciones o actividades, sino comportamientos intencionales que se han incorporado a una cultura de los industriales del calzado del Barrio Restrepo en el que no se da una correspondencia con la normatividad vigente y el proceso contable regular debido a su informalidad y legitimidad de ciertas prácticas de la cotidianidad.

En este sentido, es necesario profundizar en los factores asociados a esta problemática cuya relación con las prácticas de los microempresarios o responsables en la industria del calzado, como agentes fundamentales en la dinámica de la competitividad en el sector del calzado del barrio Restrepo no se puede omitir, pues se identifica una reducción del sector debido a necesidades de cualificar el capital humano con capacitación, transformar las prácticas culturales de cómo llevar la contabilidad, incentivar la vinculación a una seguridad social y evitar condiciones laborales poco favorables para garantizar la efectividad en los procesos de producción.

## **Sistematización del problema**

### **Pregunta principal**

¿Cuáles son las características de las prácticas en cuanto a sistemas y elementos del costo que desarrollan las empresas manufactureras de producción de calzado en la ciudad de Bogotá barrio El Restrepo?

### **Preguntas auxiliares**

- ¿Cuál es el sistema de costos más utilizado por los industriales del calzado del Restrepo?
- ¿Qué características tienen las prácticas en la utilización de los sistemas de costos?
- ¿Qué características tienen las prácticas en la aplicación en cada elemento del costo?
- ¿Qué incidencia tienen los industriales del calzado de sus prácticas contables?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender las prácticas contables de los sistemas y los elementos del costo de producción en MIPYMES (pequeños industriales) del sector del calzado en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos Específicos**

- Categorizar las prácticas de los sistemas y elementos del costo de producción, aplicados por las MIPYMES del sector del calzado en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.
- Analizar las prácticas en los sistemas y elementos del costo de producción de las MIPYMES del sector del calzado en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá en un entorno de competitividad y sostenibilidad.

## **Justificación**

El mercado local del calzado muestra la creciente demanda en la adquisición de productos en materiales sintéticos que no se encuentran satisfechas con la calidad de los mismos, razón por la cual el sector del calzado nacional tiene una gran oportunidad en el mercado, sea con los clientes nuevos o antiguos de innovar en calidad para sostener e incrementar la productividad del sector. La sostenibilidad de las empresas manufactureras del calzado implica no sólo cumplir con las condiciones a nivel ambiental y de gestión, sino innovaciones a nivel de productividad, competitividad y financiación, ámbitos de este tipo de empresa que pueden ser direccionados a partir del análisis y control de los costos de producción.

Desde esta perspectiva, según Blanco (2003), la contabilidad de costos es fundamental ya que se preocupa de la información relativa a la efectividad lograda por los recursos productivos implicados: recursos tecnológicos, recurso humano y recurso financiero, permitiendo el control de gestión, proceso que ayuda a estimular a la organización hacia logro de sus objetivos estratégicos, los cuales deberían materializarse en mejores resultados económicos.

Por consiguiente, los sistemas de costos deberán diseñarse para apoyar las estrategias empresariales y sus operaciones que, en su visión sistémica tanto de la contabilidad general como la contabilidad de costos, completan el sistema de información contable de las empresas, aportando por separado herramientas valiosas que son canalizadas por la administración de las grandes, medianas y pequeñas organizaciones para el logro de sus objetivos (Ortega, 1996).

Analizar como en principio la contabilidad de costos se contemplaba como una parte de la contabilidad general, que suministraba información periódica a la administración de las empresas industriales para determinación de los costos de los inventarios que les permitieran realizar los estados financieros sin tener que recurrir a la práctica de tomar inventarios físicos y valorarlos a costos predeterminados (Ortega, 1996). Posterior a la Primera Guerra Mundial, los contables y directivos definieron el objetivo principal de la contabilidad de costos en términos de la valoración del costo de producir y del costo de venta de los artículos fabricados y de los inventarios de



materiales, productos en proceso y productos terminados para la correcta preparación de los estados e informes financieros, (Johnson & Kaplan, 1988).

En tal sentido, la contabilidad de costos de las empresas manufactureras del sector del calzado del Restrepo puede ser analizada a partir de lo que se denominó la quinta etapa de la verdad estratégica -década de 1990 en adelante- (Blanco & Gago, 1990), para ver su incidencia en la ciudad de Bogotá. En miras a que las empresas del sector calzado deben adquirir una solidez económica y un control efectivo de los costos de producción, las empresas y organizaciones de Colombia deberían contar con un sistema de información contable integral, estructurado por la contabilidad financiera y la contabilidad de costos, que nutra a sus sistemas de información, control y de gestión, para que permita a los usuarios internos y externos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable, a fin de que éstos puedan traducir las estrategias en resultados empresariales.

La implementación de un sistema de costos es fundamental para la supervivencia de la empresa debido a que brinda información real y completa del costo de la producción para que se ejecuten las acciones correctivas necesarias. Lo señalado justifica por tanto que se identifique y analice los sistemas de costos y los elementos del costo en las empresas manufactureras de calzado sector Bogotá para identificar las prácticas de los industriales en cuanto a sistemas de costo y elementos del costo.

Igualmente, en línea con los estudios sobre la industria del calzado de Acevedo y Rodríguez (2007) sobre los mercados potenciales de las PYMES productoras de calzado, se identifica la oportunidad de indagar por las causas y consecuencias de las competencias del mercado chino en el sector del calzado, vistas desde las prácticas que, como lo plantea Salcedo (2011), se asocian a la informalidad, lo que reduce las alternativas de que mejoren la imagen organizacional. Por tanto, el tema de las prácticas contables de los sistemas y elementos del costo del sector del calzado en el barrio el Restrepo demanda de investigaciones que aporten al campo de la contabilidad a través de un estudio empírico como posibilidad para abrir nuevas perspectivas de comprensión de este objeto de estudio en el contexto de la investigación de la maestría en contabilidad de la Universidad Libre.

## **Marco Referencial**

### **Marco conceptual**

#### **Evolución de los procesos de costeo**

Los cambios que acompaña a todo proceso en las diferentes etapas de los sistemas de producción, bien sea por necesidades o por los avances tecnológicos, han generados cambios en las prácticas contables, bien sea en los procesos de costeo o en los medios tecnológicos que optimizan la operación contable con software especializado que inciden en la efectividad de la práctica contable.

Las razones para que una empresa cuente con una contabilidad de costos según (Neuner, 1992) son: el conocimiento de los costos unitarios, permitiendo a la gerencia su análisis para la optimización de los mismos. Adicionalmente al conocer el costo se puede modificar los precios de venta si el mercado lo permite. Finalmente permite generar los informes requeridos para sustentar la toma de decisiones. Para llegar a estos logros es el fruto de una evolución en las técnicas contables en las diferentes etapas de evolución industrial y comercial, las cuales se describirán a continuación:

En primer lugar, se conoce que el cálculo de los costos fue una necesidad de las empresas industriales para cerrar balances y obtener los resultados. Como la mayoría de las empresas eran monoproductoras, el cálculo era muy sencillo; no existía demasiado interés en conocer la estructura por naturaleza de los costos unitarios, Su cálculo se hacía anualmente para establecer el resultado económico de cada periodo contable.

En segunda instancia, las empresas se diversifican, se convierten en poliproductoras y advierten la conveniencia de tener balances mensuales. “Seguir” contablemente el proceso interno de la producción a través de una mayor apertura de cuentas y subcuentas dentro del sistema contable general.

En tercera instancia, la ingeniería industrial aporta para establecer los consumos estándar por producto y son monetizados por los contadores. Los sistemas de registro son iguales a la etapa anterior.

En cuarta instancia, irrumpe el costeo directo (costeo variable).

En quinta instancia, el costeo por absorción se moderniza: los costos se clasifican por variabilidad y la utilización de las técnicas del “análisis marginal”; ya no es exclusividad del costeo variable.

En sexta instancia, contemporáneamente surgen los costos standard y los costos para toma de decisiones.

En séptima instancia, con los sistemas de procesamiento electrónico de datos tienen una utilización cada vez más intensiva en todos los sectores de la empresa: se crean los soft y uno es el de “sistema de costos”.

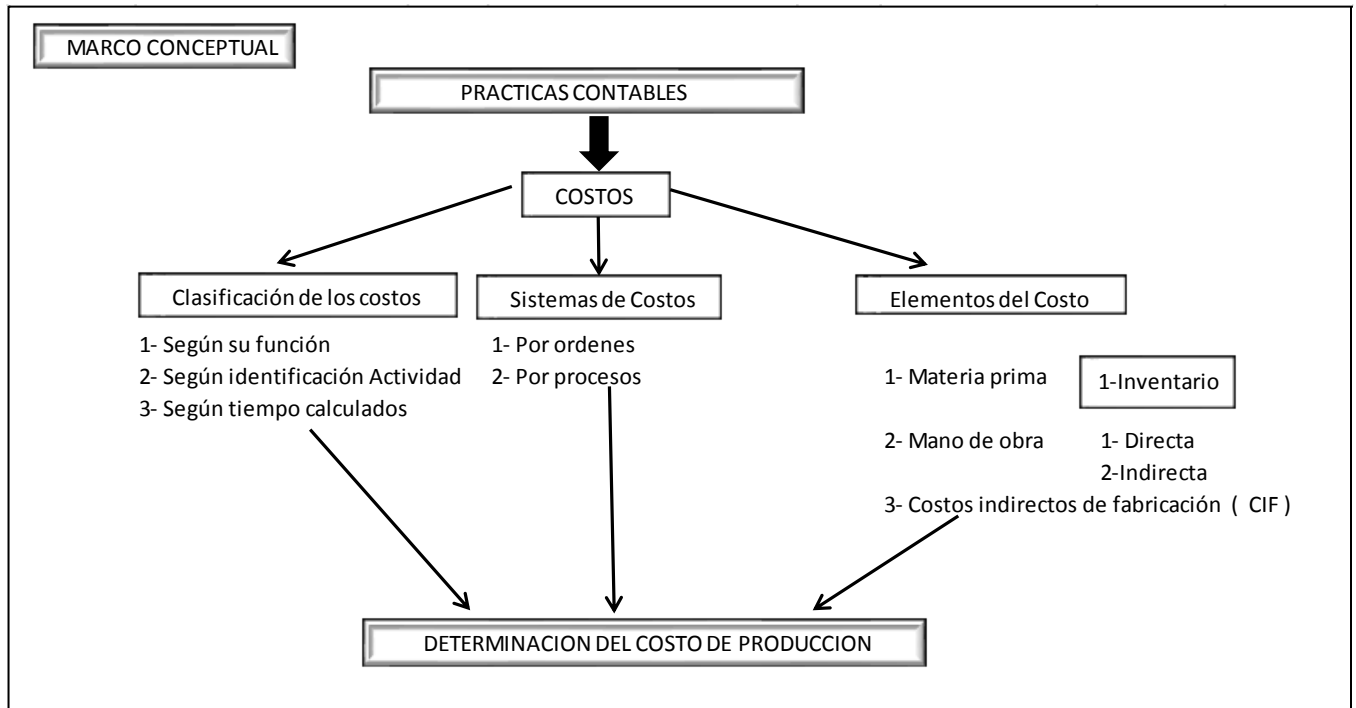
En octava instancia, las empresas comienzan a trabajar con presupuestos, tanto económicos como financieros. El avance de la informática potencia su uso en el sector productivo, tanto en la ayuda a la operación como en su control y registro.

En novena instancia, se popularizan técnicas nuevas de gestión: planeamiento estratégico, “just-in-time”, calidad total, etc. que requieren información inmediata y precisa, que puede salir de cada sector, o bien del sector contable encargado de recopilar, registrar y brindar información en tiempo real.

Irrumpe el costeo ABC. Logrando una décima instancia, que recoge experiencias de las instancias anteriores para estructurar lo que en la actualidad se denomina “contabilidad de gestión”.

En la gráfica 1 se sintetizan los aspectos que se describen en este marco conceptual.

Grafica 1 Sistemas de Costos y Elementos del costo



Fuente: Los Autores.

### ¿Qué es práctica contable?

Para esta investigación es fundamental definir la práctica contable desde diferentes autores con el propósito de enunciar la definición asumida en esta investigación.

El Diccionario para Contadores de Eric Louis Kohler (1974) menciona que la práctica contable tiene como aspectos relevantes y generalizados: clasificación de los hechos económicos según su naturaleza y origen, procesamiento de datos sobre las transacciones de la entidad, registro y agrupamiento de los datos procesados, agrupamiento adecuado de las transacciones según modelos establecidos definidos mediante normas y principios contables, y elaboración de informes estructurados para resumir la información procesada.

Una segunda definición a tener en cuenta, es la aportada por el Diccionario de Contabilidad de José María Codera Martín (1992, p. 36)

La práctica contable consiste en registrar las variaciones que experimenta el patrimonio de un comerciante y la cantidad y clase de las ganancias o pérdidas que obtiene, y además se dice que de acuerdo a la norma todo empresario debe llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa, que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones y tomando como base para su desarrollo unos principios contables establecidos, logrando finalmente elaborar con una periodicidad definida unos Estados Financieros que reflejen la realidad económica y financiera de la entidad.

Según el diccionario de Martín Ámez (1999, p. 57), “la práctica contable se refiere al proceso de registro y comunicación de transacciones, enfocado hacia la representación de la realidad económica y financiera de un ente”.

De acuerdo con García, Vásquez y Zapata (2011), la práctica contable comprende todos los elementos concernientes al sistema de información contable, compuesto por entradas, procesamiento y salidas, realizada a partir de la recolección de datos mediante soportes, registro y la emisión de informes en busca de representar la realidad económica y financiera de la organización.

Analizadas las definiciones presentadas y, teniendo en cuenta el enfoque de esta investigación, se observa que las definiciones de práctica contable se reducen a la simple recolección de datos mediante soportes, la Normatividad, Principios contables, Registro de la información, Estados financieros, entre otros. Esta concepción limitaría el trabajo de observación de las prácticas en un sector que tiende a ser informal. Por ello, la práctica contable se entenderá como toda acción producto de unos hábitos contables de los industriales del calzado que se materializan en formas de proceder a nivel de contabilidad. Esta definición implica que las prácticas no son simplemente secuencias de acciones, sino que se refieren a comportamientos intencionales que se han incorporado a la cultura de los industriales del calzado del Barrio Restrepo con el tiempo. Esta concepción de práctica contable permite visualizar formas de hacer y pensar los procesos contables, que se materializan en formas de proceder a nivel de contabilidad donde emergen unas maneras particulares de acción de los industriales del calzado del Barrio Restrepo en lo que se refiere a los sistemas de costos.

### **¿Qué es costo?**

El costo es la inversión económica destinada a lograr un fin determinado como comercializar (Valor de la compra del bien o valor pagado por la intermediación en la prestación de un servicio) y/o fabricar un bien (valor de la materia prima directa más la mano de obra directa más los costos indirectos de fabricación) y/o prestar un servicio (valor pagado por la tercerización de un servicio) (Figueira, 2003).

Según Carl Menger, cuya obra fundamental “Principios de Economía” que aparece en 1871, es considerado el fundador de la “Escuela austriaca” cuya postura subjetivizó el costo, supeditándolo a la valoración que hace el sujeto. A partir de allí hay quienes entienden que costo es igual a valor. El costo representa erogaciones asociadas directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales una empresa obtendrá sus ingresos.

### **¿Qué es costear?**

Es el proceso que consiste en determinar las cantidades y valores de cada uno de los elementos necesarios en la producción de un bien o prestación de servicio. En la contabilidad de costos, el costeo busca determinar el valor real en los distintos elementos del costo, de acuerdo con los procesos requeridos y que, aplicando el principio causación y de la partida doble, contabiliza las transferencias entre los diferentes departamentos o actividades, utilizando las cuentas respectivas de la contabilidad general para la exposición de sus saldos (Montoya, Arias & Henao, 2010).

Según estos investigadores, la materia prima directa y la mano de obra directa no presentan dificultad al momento de costear. Sin embargo, los costos indirectos de fabricación requieren procesos dispendiosos (Por la diversidad de conceptos y las múltiples alternativas de distribución entre los diferentes productos fabricados) adicionales para lograr una adecuada distribución entre los diferentes productos procesados que suministre información válida para la toma de decisiones.

## **Clasificación de los costos**

Históricamente, Prieto et. al. (2005) han distinguido cinco etapas a través de las propuestas de diferentes autores y que han sido recogidas por Blanco y Gago en el desarrollo de la contabilidad de costos después de mediados del siglo XX:

1° Etapa de la verdad absoluta (antes de la década de 1960): Aquí rige la exactitud, por tanto, el objetivo de la contabilidad de costos es la determinación precisa y rigurosa del costo único y auténtico. Se le presta especial atención al control de los tres elementos del costo: material directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

2° Etapa de la verdad condicionada (década de 1960): Aquí la imprecisión acrecienta la demanda de información y su especialización, por tanto, el objetivo de la contabilidad de costos es la obtención de distintos costos para distintas tareas en función de las necesidades informativas de los diversos usuarios. Se consideran los problemas de presupuesto, las técnicas informáticas y los métodos cuantitativos.

3° Etapa de la verdad costosa (década de 1970): Aquí la racionalidad limitada de los decisores hace tomar conciencia del costo y valor de la información, por tanto, la contabilidad de costos debe ser rentable evaluándose la utilidad de las diferentes alternativas de información mediante la relación costo-beneficio.

4° Etapa de la verdad realizada (década de 1980): Aquí se da entrada a un entorno cambiante, a unas necesidades de los usuarios cada vez más sofisticadas y a la consideración de factores cuantitativos y cualitativos, externos e internos, entre otros; por tanto, el objetivo de la contabilidad de costos es el de suministrar información útil para la toma de decisiones y el control individual, grupal y organizacional. Se contemplan aspectos de planificación y control junto a la aplicación de la Teoría de la Agencia y de la Teoría de Juegos a estos problemas.

5° Etapa de la verdad estratégica (década de 1990 en adelante): Asume una orientación más estratégica, por tanto, el objetivo de la contabilidad de costos es la obtención de información mediante el análisis estratégico de los costos (ciclo de vida, calidad, clientes más selectivos, competencia global, economías de integración, etc.) para apoyar las decisiones rutinarias y especiales. Se observa la interrelación entre la contabilidad de gestión y los factores del contexto interno (cultura, estructura, tecnología y otros) y externo (entorno global, poder de las normas sociales y otros) de las organizaciones.

En este marco, se puede establecer la siguiente clasificación de los costos:

- ***Según su función***

Estos se pueden clasificar en costo de producción que son aquellos necesarios para producir un bien. Los gastos de administración, son los gastos operacionales de administración ocasionados en el desarrollo del objeto social del ente económico. Y los gastos de distribución o ventas, que se entienden como los gastos ocasionados en el desarrollo principal del objeto social del ente económico y están directamente relacionados con las actividades de ventas (Rojas, 2007).

- ***Según su identificación con una actividad o producto***

Estos se comprenden como costo directo que se refiere a aquel que se identifica plenamente con una actividad, departamento o producto y el costo indirecto que no se puede identificar con una actividad determinada.

- ***De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados***

Estos costos pueden ser históricos o reales al corresponder a aquellos en que se incurren en un determinado periodo para producir cierta cantidad de productos terminado. Por otro lado, los costos predeterminados son los que se establecen antes del hecho físico de la producción, que a su vez pueden ser estimados (basándose en experiencias o aproximaciones) o estándar (basándose en estudios estadísticos, estudio de tiempos y movimientos, estudio de proyección de precios, teniendo en cuenta aspectos inflacionarios y de variaciones de tasas representativas de mercado y



apoyándose también en estudio microeconómicos y/o macroeconómicos, que permitan proyectar el costo de producir un bien o servicio con mínimas variaciones respecto del costo real).

- *De acuerdo con su comportamiento con el volumen de producción*

En esta tipología se ubican los costos variables como aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado de unidades a producir y los costos fijos como aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de producción.

- *De acuerdo con el tiempo en que se enfrentan a los ingresos*

Aquí se ubican los costos del producto que se identifican directa e indirectamente con el producto fabricado, son capitalizables al inventario de productos en procesos o inventario de producto terminado y forma parte del estado de situación financiera. Por otro lado, están los gastos del periodo, que corresponden a los que no están ni directa ni indirectamente relacionados con el producto fabricado, y no son capitalizables y forman parte del estado de resultado.

La presente investigación se centra específicamente en los costos de producción, en lo referente a: las prácticas en cuanto a sistemas de costos y elementos del costo de fabricación.

### **¿Qué es un sistema de costos?**

Según Cuervo y Osorio (2007), el sistema de costo, es un Sistema de información que establece los procedimientos, las técnicas, los registros e informes administrativos y contables para identificar los datos que permiten determinar el costo de los productos o servicios y tener el control de los costos

Al respecto Lavolpe (2005), define sistema de costos como un conjunto de procedimientos técnicos, administrativos y contables que se emplea en cualquier tipo de empresa con el objetivo de determinar el costo de sus operaciones en sus diversas fases sectores, departamentos, actividades

de manera de utilizarlo para fines de información contable (valuación de inventarios, costo de ventas); control de gestión y base para la toma de decisiones (fijar precios, conocer la contribución marginal y trabajar con ella; descontinuar una línea, tercerizar sectores o actividades, entre otros).

En la misma línea, Cañibano (1979), entiende que el sistema de costos es el conjunto de elementos que pretenden conseguir el cálculo más idóneo posible del costo de producción de bienes y/o servicios de acuerdo con los objetivos de planificación y control.

Un sistema de costos, según Duque, Osorio y Agudelo (2010), se define como el conjunto de reglas, procesos y procedimientos, que hacen posible la acumulación de datos contables para suministrar información relevante encaminada a facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, así como proceder a la valoración de la producción.

En síntesis, un sistema de costos es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes administrativos y contables, cuyo objetivo es determinar el costo de sus operaciones en las diferentes fases de producción de un bien o servicio; adicionalmente un sistema de costos permite facilitar la planificación y control para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

### ***Clasificación de los sistemas de costos***

La clasificación de los costos, es la información requerida para evaluar y controlar los costos de los procesos productivos, se mencionarán a continuación criterios a tener en cuenta para establecer los respectivos costos. Aunque existen diversas clasificaciones, nos centraremos específicamente con los relacionados con la producción de bienes en cuanto al sistema por órdenes de producción y por procesos.

#### ***- Sistemas de costos por órdenes de producción***

El sistema de costos por órdenes de producción, también conocido como costos por órdenes específicas de producción, por lotes de trabajo o por pedidos de los clientes, se ajusta a empresas

manufactureras cuando los costos se pueden identificar y acumular con el producto en cada orden de trabajo, a medida que se va realizando los diferentes procesos de la orden específica. Sistema propicio de industrias que realizan con base en ensamblaje de varias partes hasta obtener un producto final, en el cual los diferentes productos se pueden identificar fácilmente por unidad o por lote, como es el caso de las industrias de artes gráficas, industria del calzado, del mueble entre otras. El sistema de costos por órdenes puede basarse en costos históricos (reales) o predeterminados (Gómez y Oscar, 2005).

Las principales características de los costos por órdenes de producción son:

- Para iniciar la producción, es necesario emitir una orden de fabricación, donde se detalla cliente, artículo, características, el número de productos a laborarse y permite acumular separadamente cada uno de los elementos del costo para cada orden de producción, ya sea terminada o en proceso de transformación.
- Es posible y resulta práctico lotificar y subdividir la producción, de acuerdo con los procesos que optimicen la productividad de cada empresa.
- La producción se hace generalmente sobre pedidos formulado por los clientes.
- Las industrias de muebles, juguetes, confección de ropa, artículos eléctricos, equipo de oficina, etc. Aplican este sistema.
- Existe un control más analítico de los costos.
- El valor del inventario de producción en un proceso es la suma de las cantidades consignadas en las hojas de costos de órdenes de trabajo pendientes de terminar su manufactura.

- ***Sistemas de costos por procesos***

Los costos se calculan por periodos, durante los cuales se fabrica el producto, bien sea en procesos repetitivos o no, para una producción relativamente homogénea, en la que no es posible identificar los elementos del costo de cada unidad terminada.

## **Elementos del costo**

Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto terminado. Estos elementos están establecidos de la siguiente manera:

### ***Materia prima***

Es todo el material que hace parte integrante del producto terminado y se puede identificar de manera clara dentro del producto fabricado. La materia prima se divide en dos grupos, a saber, material directo que se refiere al material que se puede identificar cuantitativamente dentro del producto terminado y cuyo valor económico es representativo; y el material indirecto que, formando parte del producto, no tiene un valor representativo (Sinisterra, G. 2006).

La materia prima es uno de los elementos más importantes a tener en cuenta para el manejo del costo final de un producto. El valor del producto final, está compuesto en buena parte por el valor de las materias primas incorporadas, siendo la calidad un factor determinante de su costo. Disminuir costos con base a las materias primas, puede ser riesgoso en la medida en que, por lo general, para conseguir materia prima de menor costo, significa que ésta será de menor calidad. La única forma de disminuir costos recurriendo a la materia prima sin afectar la calidad del producto final, es mejorando la política con los proveedores. Así que el camino a seguir es ser más eficientes en el manejo de los costos. Un mayor margen de utilidad solo se puede conseguir de dos formas: 1. Aumentar el precio de venta. 2. Disminuir los costos y gastos.

Según Sinisterra G. (2006), para el manejo y control de la materia prima se realiza por medios los inventarios desde la parte administrativa y contable, por lo cual explicamos a continuación algunos aspectos básicos:

### ***Inventarios***

El inventario es el conjunto de mercancías o bienes tangibles, que tiene la empresa para comercializar, o aquella materias primas e insumos, requeridos para la fabricación del producto

antes de venderlos. Los inventarios se clasifican en: Inventario de materias primas e insumos, inventarios de productos en proceso, e inventarios de productos terminados. Para el control de los inventarios existen dos sistemas de control. Por un lado, el sistema de inventarios periódico, como su nombre lo indica, realiza un control cada determinado tiempo o periodo, y para eso es necesario hacer un conteo físico para poder determinar con exactitud la cantidad de inventarios disponibles en una fecha determinada. Para determinar el costo de las ventas realizadas en un periodo, es preciso realizar lo que llamamos Juego de inventarios, que consiste en tomar el inventario inicial, y sumarle las compras, restarle las devoluciones en compras y el inventario final. El resultado es el costo de las ventas del periodo (Sinisterra, G. 2006).

Por otro lado, el sistema de inventarios permanente, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario, generando un saldo final. Este control del inventario se lleva mediante un Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad: la fecha de adquisición, su valor de compra, fecha en que se retira del inventario, el valor de la salida de cada unidad, de esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios en cantidades y valor del inventario.

La valuación de los inventarios y la determinación del costo de venta por el sistema permanente, la valuación de los inventarios se realiza mediante diferentes métodos que buscan determinar el costo de la forma, dependiendo del tipo de empresa. Para efectos de valuación de inventario, aceptados por las normas internacionales se tienen diferentes métodos, entre los más conocidos están el PEPS (primero en entrar primero en salir) y costo promedio ponderado, el sistema a utilizar deberá quedar definido en las políticas de la empresa. Cada corte al 31 de diciembre para la presentación de los estados financieros el inventario se deberá medir al valor entre el costo y el valor neto realizable esto se hace con el fin de determinar el deterioro que ha sufrido la mercancía por obsolescencia tecnológica, daño desgastes o cambios en el mercado si el valor neto realizable es menor al costo entonces habrá un deterioro que debe llevarse al Estado de resultados.

Los costos relacionados con el manejo del inventario en empresas industriales y/o comerciales, son el costo de almacenaje de los inventarios, pues se define como el costo que se

incurre por el hecho de tener un inventario de un artículo. En este costo se incluyen todos aquellos conceptos de costo en que incurre la empresa industrial o comercial, como consecuencia de mantener una determinada cantidad de artículo en inventario. Debido a la creación y mantenimiento de la capacidad del almacén (depreciación, alquiler, electricidad, maquinaria de manipulación o conservación, vigilancia tanto en personal, como en equipos de control, etc.), a la manipulación de material (con el Costo del personal correspondiente) y trabajos administrativos, a los gastos derivados de los seguros internos y externos, a variaciones del valor de los bienes motivados por la obsolescencia, y al Costo de oportunidad del capital (dinero que se deja de ganar por mantener inmovilizado en stock el capital en vez de invertirlo), Incluye factores tales como robos, pérdidas, obsolescencia (algunos estilos de calzado, por ser de moda), renta de almacenes, etc., pero el Costo generalmente más importante es el de oportunidad del capital inmovilizado en el inventario.

### ***Mano de obra***

Es el esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante la fabricación de un bien, por el cual se remunera en dinero o en especie al personal que labora en la fabricación del producto. Esta puede ser mano de obra directa o mano de obra indirecta. Según Cano (2017), la mano de obra directa (MOD) es la remuneración que se ofrece en dinero o en especie, junto con su carga prestacional al personal que efectivamente manipula la materia prima hasta transformarla en un producto terminado. Por otra parte, Sinisterra, G. (2006) define la mano de obra indirecta (MOI) como la remuneración del personal que, laborando en la planta productora, por ejemplo, supervisores, personal mantenimiento, aseo, auxiliares, no interviene en el proceso de la transformación de la materia prima en un producto terminado.

Existen desde la normatividad laboral diferentes alternativas de contratación de la mano de obra requerida, entendiéndose como el medio legal por el cual los empresarios deben regirse cuando requieren contratar mano de obra, y se tiene como alternativas de contratación el contrato laboral y el contrato de prestación de servicios los cuales se describirán a continuación:

- ***Contrato de trabajo***

El Art. 22 del código sustantivo del trabajo, define el contrato de trabajo como: “Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.”. El contrato de trabajo está regulado por el código sustantivo del trabajo o código laboral, en sus artículos 22 a 75, donde se regulan las diferentes modalidades de contratación laboral, su duración, terminación e indemnización en caso que el despido sea injustificado.

Uno de los elementos del contrato de trabajo, es la remuneración, la cual se puede acordar de varias maneras. Una de ellas, es la remuneración a destajo, modalidad practicada por los industriales del calzado, la cual consiste en pactar la remuneración con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada. Lo que se supone mejora la productividad del trabajador, y a la vez la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente. El artículo 38 numeral 2 del código sustantivo del trabajo que habla de los aspectos mínimos que se deben pactar en un contrato de trabajo, encontramos los relacionados con el salario o la remuneración: «La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;»

- ***Prestaciones Sociales***

Adicional a la remuneración acordada la ley colombiana contempla el pago de prestaciones sociales. Estas prestaciones son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo. En primer lugar, se identifican las cesantías, son aquellos pagos que el trabajador tiene derecho por cada año de laborado o proporcionalmente a la fracción de año laborado por concepto de auxilio de cesantías y que corresponden a un salario mensual. De las cesantías, el empleador debe pagar a sus empleados intereses sobre las cesantías que tenga acumuladas a 31 de diciembre de cada año, a una tasa del 12% anual, y en proporción con el tiempo que se lleve laborando si este es menor a un año.

Otro componente es la prima de servicios. Toda empresa debe pagar a cada empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre. Igualmente, las prestaciones sociales contemplan las vacaciones laborales que no son precisamente una prestación social, sino un descanso remunerado. Lo que sucede es que algunas personas por practicidad las incluyen dentro de las prestaciones sociales, y estas corresponden a 15 días de salario por cada año trabajado.

- *Contrato de prestación de servicios*

Otra forma legal de contratación para que una empresa desarrolle su objeto social es el contrato de prestación de servicios. Dicha figura se desprende del artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo, en donde se define al contratista independiente como “las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva.”

El contratista independiente es vinculado mediante un contrato de prestación de servicios, contrato que está regulado en el artículo 1495 de Código Civil, por lo tanto, es una relación de naturaleza civil que dependerá de lo estipulado por las partes en el contrato, a pesar de que esta figura se menciona en el artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo. Dicho contrato tiene las siguientes características:

- Autonomía e independencia del contratista en el ejercicio de sus labores.
- Temporalidad de la vinculación.
- Ausencia de subordinación.
- Ausencia de horario o jornada de trabajo.
- Posibilidad de prestar sus servicios, incluso por fuera de las instalaciones propias del contratante.
- Facultad para utilizar sus propios instrumentos.
- Entre el contratante y el contratista no existe un vínculo laboral sino una relación de orden



civil o comercial que no genera prestaciones sociales

- ***Maquila***

Se considera que la elaboración de una buena estrategia empresarial o plan de negocios debe permitir tomar una decisión fundamentada en análisis financiero de las dos alternativas de elaboración como son la producción en planta por contrato laboral o por prestación de servicios, que en el medio industrial se conoce como maquila. La palabra maquila se emplea desde el año 1020 para designar la “porción de lo molido” que corresponde al molinero. Proviene del árabe makila “medida”. Maquilar se origina en la costumbre de los campesinos de moler su maíz en el molino de la hacienda (Udlap, 2012).

En la actualidad la maquila es una opción para que un productor cuente con productos con marca propia elaborados por un tercero. En la maquila se delega a un tercero la fabricación de los productos que el contratante no puede fabricar por inconvenientes de infraestructura, para lo cual contrata la producción bajo las especificaciones y características que él impone, para posteriormente solo comercializarlos (De la Garza, 2015).

Ante el alto volumen de procesos de fabricación, comercialización y prestación de servicios en la modalidad de contratación por prestación de servicios, por medio del artículo 27 de la ley 1393 de 2010 se condicionó la deducción de los pagos a los trabajadores independientes a la verificación del pago de sus aportes a la seguridad social, según el reglamento que expidiera el gobierno nacional. Complementado con el decreto expedido 1070 de 2013 que señaló la obligación de verificar aportes en su artículo 3. Y ratificado por el artículo 9 del decreto 3032 de 2013, hoy artículo 1.2.4.1.7 del Decreto Único Tributario 1625 de 2016.

Para la comprensión del proceso de producción del calzado, se describirán las diferentes actividades asociadas a la mano de obra requerida según Avila, D. (2012):

- a. Diseño: Es el primer proceso que se efectúa en la fabricación del calzado, donde se establece el concepto del producto (materiales, uso, destinatario, etc.), luego se realiza el

boceto inicial del zapato, se concretan sus diferentes componentes (suela, tacón, puente, forro, escote, cerco...) y su aspecto forma de ensamblaje de las partes entre sí. Finalmente se establece un paquete técnico a partir de los materiales obtenidos (fichas, bocetos y otras informaciones sobre componentes, medidas, colores, materiales, etc.)

El diseño de calzado ya no es sólo un método artesanal, ha evolucionado de procesos realizados enteramente a mano hasta desarrollar gran parte de esta actividad por computadora, utilizando una tecnología denominada CAD-CAM (diseño y manufactura asistidos por computadora), en ambientes 2D, 3D, basadas en tendencias de moda y utilizando componentes estandarizados para calzado. Un valor agregado del diseño es la Biomecánica Aplicada al Calzado, con la cual es posible incorporar en los productos, aspectos relacionados con la salud y el confort para los usuarios.

- b. Corte de piezas: Se realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma al material seleccionado, según el modelo diseñado en una actividad que pueda ser externa a la empresa.
- c. Guarnición: Se requieren varios procesos como el foliado (es la impresión en los forros de la clave, número de lote, modelo número de par, tamaño o medida del calzado; para su rápida selección e identificación) el grabado (impresión de la marca en la plantilla), el perforado (en algunos casos se lleva a cabo de acuerdo al diseño), y el encasquillar (antes del montado, se pone el casquillo y contrafuerte). El casquillo es lo que le da fuerza y forma a la puntera del zapato para darle mayor consistencia.
- d. Soladura: Comprende los procesos de montado (se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma), el ensuelado (las suelas se compran hechas, primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas

hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Existen varios procesos para unir la suela con el cuerpo del zapato como el pegado y cosido. Para el pegado el uso los adhesivos de poliuretano ofrece una mayor calidad de unión de la suela con el calzado. Para el pegado de la suela, se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela, por último, se desmonta la horma).

- e. **Finizaje:** Comprende los procesos de acabado (se pegan las plantillas, se pintan los cantos de suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo), pigmentado (Esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el tenis se retoca con laca para darle brillo, lo cual se realiza con cepillos giratorios y empaque (Se imprime el número de modelo número del tenis y se guarda el producto en cajas de cartón).

### ***Costos indirectos de fabricación (CIF)***

Son aquellos costos necesarios dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto terminado y son distintos al material directo y mano de obra directa. Dentro de ellos están el material indirecto, mano de obra indirecta, y varios como depreciación de maquinaria y equipo de planta de producción, servicios públicos, arrendamientos, combustibles, repuestos, implementos para aseo de fábrica, papelería, impuestos, entre otros (Cano, 2017).

Los CIF presentan las siguientes características:

- ✓ **Complementarios e indispensables:** Los costos indirectos resultan fundamentales en el proceso de producción, sin ellos no se podría terminar la fabricación adecuada de un producto.
- ✓ **De naturaleza diversa:** Están constituidos por costos tan variados, que tratarlos, registrarlos, controlarlos y asignarlos es una tarea complicada.
- ✓ **Prorratables:** los CIF, necesitan mecanismos idóneos de distribución, dada la naturaleza y variedad de sus costos; requieren un control exigente y adecuado.
- ✓ **Aproximados:** generalmente no se puede valorar y cargar con precisión a los productos en

proceso debido a que los CIF reales se identifican a fin de mes, por lo que conviene asignarlos mediante aproximaciones razonables, a partir del cálculo de una tasa predeterminada.

### ***Clasificación de los CIF***

Según Cano (2017), su comportamiento respecto al volumen de producción los CIF se clasifican en fijos, variables y mixtos. Los CIF fijos son costos indirectos de fabricación (CIF) que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción, por ejemplo, Impuestos a la propiedad, depreciación del edificio de producción, Alquileres de edificios. Los CIF variables son costos indirectos de fabricación variables cuando su total cambia en proporción directa al nivel de producción, es decir, cuánto más grande sea el volumen de unidades producidas, mayor será el total de costos indirectos de fabricación variables. Ejemplos, materiales indirectos, mano de obra indirecta. Los CIF mixtos no son totalmente fijos ni totalmente variables en su naturaleza, pero tienen característica de ambos. Al costear deben de separarse en sus componentes fijos y variables para propósitos de planeación y control. Ejemplo servicios públicos cuando superan el consumo básico, salarios mano de obra indirecta, cuando trabajen tiempo extra.

Bases de distribución de los CIF más difundidas podemos citar:

- Costo de Materia Prima
- Costo de MOD.
- Costo Primo.
- Horas MOD.
- Horas Máquina
- Unidades producidas

- ***Tasa predeterminada***

La tasa predeterminada es el valor CIF que se le asigna a cada unidad de producto terminado. Los métodos para establecer la tasa predeterminada de CIF, obedece a las bases de

distribución presupuestadas (Horas MOD, Horas Máquina, Costo Primo, Unidades producidas, Costo de Materia Prima, Costo de MOD) y las actividades productivas de cada empresa.

Para calcular la tasa predeterminada de aplicación de los costos indirectos de fabricación

$$T.P = CIF_p/B.P.$$

Donde:

T.P = Tasa predeterminada

CIF<sub>p</sub> = Costos indirectos de fabricación predeterminados

B.P= Base presupuestada.

Los CIF también se pueden clasificar como CIF reales y CIF aplicados. Los CIF reales son aquellos que se incurren en el giro normal de operaciones, se consumen, reconocen contablemente durante el proceso productivo. Los CIF aplicados representa la tasa predeterminada reconocida contablemente según las unidades terminadas de cada producto. Los CIF reales se utilizan para evaluar la ejecución presupuestal respecto a los CIF aplicados, haciendo un ajuste al costo de venta o a los inventarios.

### **Marco contextual**

Las prácticas contables se comprenden en contextos particulares que demandan de procesos industriales efectivos y sostenibles financieramente para los productores, respondiendo a las necesidades y dinámicas del mercado. La evolución tecnológica en el caso de la producción del calzado ha permitido establecer posibilidades de sostenibilidad y competitividad durante la historia de esta industria que es prácticamente simultánea a la historia de la humanidad. Por ello, es fundamental conocer el desarrollo del sector del calzado a nivel mundial, en América Latina y en Colombia, para comprender el contexto de esta industria que es el objeto de estudio de la investigación.

## **La manufactura del calzado**

El calzado tiene su origen en la época prehistórica como un accesorio indispensable en la vestimenta de los seres humanos, siendo símbolo de protección ambiental y distinción cultural al marcar diferencias respecto de grupos humanos. De ahí, que el oficio de la marroquinería o zapatería específicamente, sea una actividad desarrollada a lo largo de la historia humana. El diseño de calzado y los materiales ha evolucionado a lo largo de diferentes épocas con el uso de metales, pieles, maderas, bordados que han marcado diferentes estilos de calzado, con plataforma, con tacones, planos, con alzas, chapines venecianos, entre muchos más (Rodríguez, 2017).

A nivel de historia, se conocen indicios del uso de este accesorio desde las civilizaciones más antiguas, destacándose el vestigio hallado en la tumba de Rejmire en Tebas en la cultura egipcia donde apareció una diversidad de oficios entre los que se encontraba el del zapatero, aquel artesano que poseía un taller de la sandalia donde se realizaba la extensión de la piel y la perforación de las suelas, para que posteriormente pudieran añadirse las correas; estas tareas eran totalmente independientes (Caliz y Miranda, 2011). En la edad antigua ya se conocía la importancia en el uso de los zapatos para distinguir a los hombres libres de los esclavos o los criminales, práctica que se conservó en la cultura griega y romana, realzando el papel del zapatero como un oficio destacado dentro de la sociedad. De acuerdo con las autoras, los trabajadores de cada oficio se agrupaban en las zonas o calles próximas a la ciudad donde instalaban sus talleres, unos junto a otros.

En la edad media hacia el siglo X y XI, se produce un cambio en el símbolo de estatus donde cobra importancia la agrupación como la estrategia organizacional que les permitía trabajar en conjunto por intereses económicos y sociales. En ese entonces, tal agrupación se denominaba cofradía, un conjunto de personas que no sólo trabajaban en torno a un mismo oficio, sino que practicaban una misma fe católica por la influencia de esta religión, específicamente de los obispos de los feudos. No obstante, estas cofradías pasaron a ser gremios de zapateros quienes tenían aprendices que debían demostrar su talento para pertenecer y poder dar continuidad a la tradición del oficio (Caliz & Miranda, 2011).

La llegada del renacimiento, llega con el auge de la ciudad, las adaptaciones culturales y con ello, la moda de los zapatos que continuaban siendo símbolos de distinción social. De ahí, el auge no sólo en los modelos de los zapatos sino en la competencia emergente respecto a las formas de confección y las características de los zapatos en los contextos de la sociedad cortesana. A la par surge la importancia de la bota como el accesorio más rústico y en función de los trabajos asociados a la caballería y al ámbito rural.

En la edad moderna, nace la industrialización y se da el paso del taller artesanal del zapato a la fabricación manufacturera de calzado, experimentándose profundos cambios en los modelos de zapato masculino y el uso de la bota, especialmente en los contextos de guerras. Su desarrollo se masificó y tuvo diferentes formas de fabricación, variedades en sus modelos, y demandantes con diferentes gustos y necesidades que permitieron innovar los procesos de producción gracias a la maquinaria que dispuso la producción en serie.

### **Análisis del sector del calzado a nivel mundial**

#### ***Producción***

De acuerdo con los datos recogidos por la compañía World Footwear (2017), la fabricación de zapatos en el mundo se incrementó en un 2% en el 2017 llegando a 23.500 millones de pares. El 87% del calzado que se fabrica en todo el mundo, se produce en Asia, con China como mayor fabricante de zapatos de todo el mundo con un 56% logrando una recuperación 3%, respecto del 2017. Latinoamérica representada por Brasil en 5 puesto y México con un 9 puesto, fueron los dos únicos países no asiáticos que formaron parte de la lista de los 10 países con mayor producción de calzado. Surge nuevamente Italia en el puesto 10 en el 2017.

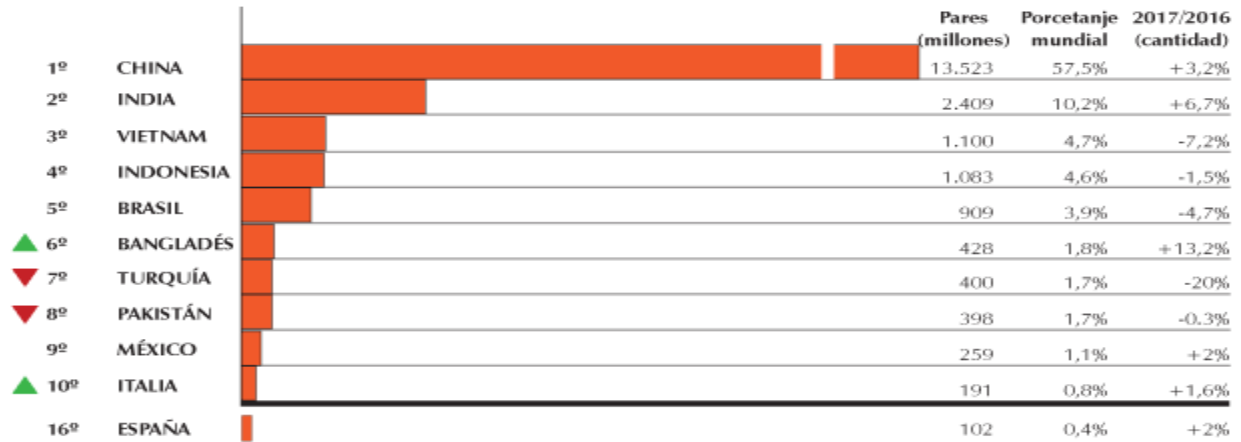


Figura 1. Principales Productores de calzado en el mundo. Fuente: Ranking de países productores de calzado en 2017. Datos World Footwear.

### Consumo

A nivel mundial de consumo, Asia aumentó su ventaja como mayor consumidor de calzado del mundo, con una cuota de consumo del 54% sobre el total para 2017. China es el mayor consumidor de calzado con una cuota estable superior al 18,4% del total. Los países asiáticos ocupan un segundo lugar con un 15% y América le sigue con un 15%. Solo Reino unido, Alemania y Francia son los países europeos que figuran en los 10 mayores consumidores mundiales.



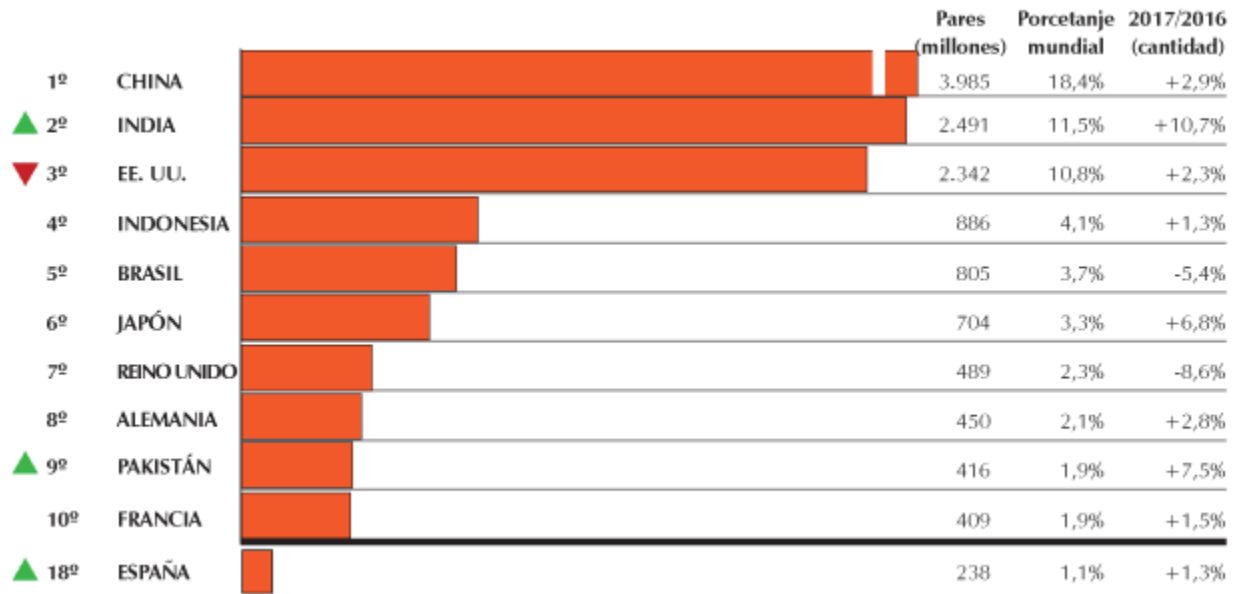


Figura 2. Principales Consumidores de calzado en el mundo. Fuente: Ranking de países consumidores de calzado en 2017. Datos World Footwear.

### *Exportaciones*

En lo que respecta a exportaciones de calzado, con un mercado cercano al 83% de las realizadas en 2017 correspondió al continente asiático, un porcentaje algo inferior que el registrado el año anterior. Europa en un crecimiento paulatino de las exportaciones mundiales con un 14%.

Las exportaciones del resto del mundo solo alcanzan un 3%. Notándose el resurgimiento de Italia logrando un incremento del 6% que lo ubica en el séptimo lugar.

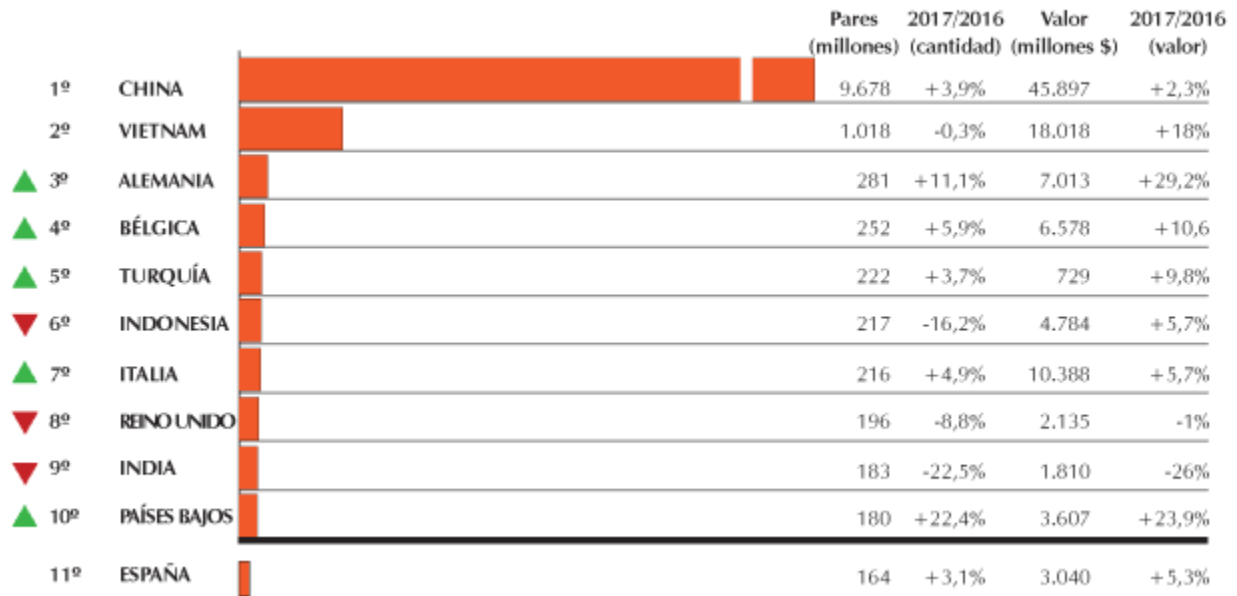


Figura 3. Principales Exportadores de calzado a nivel mundial. Fuente: Ranking de países exportadores de calzado en 2017. Datos World Footwear.

### *Importaciones*

En importaciones de calzado, Estados Unidos con un 25% lidera las importaciones, mientras 8 países europeos se encuentran entre los más importadores mundiales de calzado alcanzando un 33% de las importaciones

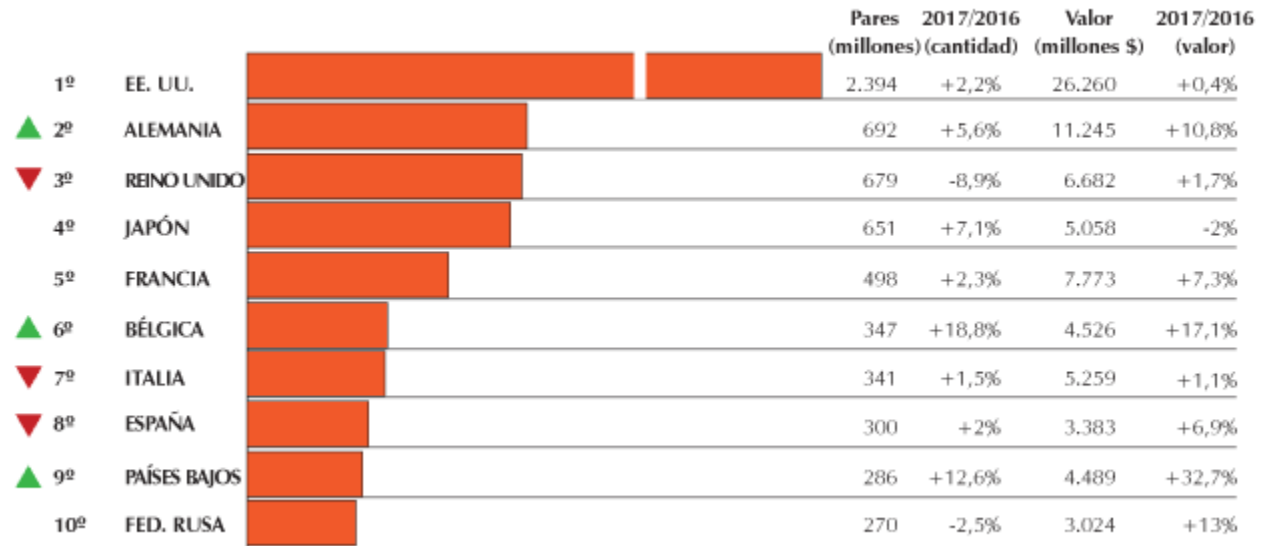


Figura 4. Principales Importadores de calzado a nivel mundial. Fuente: Ranking de países importadores de calzado en 2017. Datos World Footwear.

### Historia y evolución de la manufactura del calzado en América Latina

Según Rebolledo (2013) el proceso de industrialización en América Latina está estrechamente vinculado a la incorporación del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), propuesto por la “Comisión Económica Para América Latina” (Cepal) para los países latinoamericanos en vías de desarrollo. A partir de la década del cincuenta, se impuso la teoría económica del desarrollo hacia adentro; en teoría, el modelo ISI llevó a la industrialización y modernización de las actividades manufactureras nacionales a través de cuatro etapas:

- Etapa 1: La promoción de la producción nacional de los bienes de consumo básico no duraderos, lo que implica el desarrollo de industrias en sectores como el calzado entre otras.
- Etapa 2: El incentivo de la producción nacional de bienes de consumo duradero, aunque durante cierto período fueran industrias de ensamblaje como el sector automotriz.
- Etapa 3: Obtenidos los avances significativos en las fases 1 y 2, se promovió la producción nacional de los bienes intermedios requeridos por las industrias desarrolladas en las dos etapas anteriores.

- Etapa 4: en esta última fase del modelo, se promovió la producción nacional de bienes de capital lo que implica, el desarrollo de industrias en sectores como tecnología e infraestructura de plantas industriales.

Torrent & Vilaseca (2006) sintetizan así el balance de la incorporación del modelo ISI al caso latinoamericano, creado como respuesta a los efectos económicos de la crisis mundial de 1929, modelo que en la década de los 70 y 80 había entrado en crisis por un sinnúmero de razones, entre las que se destacan los serios problemas que afectaban a las industrias del calzado.

Como consecuencia, Latinoamérica ha perdido en los últimos quince años competitividad en el sector del calzado como resultado de las importaciones desde Asia, ante la elevada capacidad productiva de China en calzado de muy bajo costo que, le dificulta la competencia a las industrias de la región. Como se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1. Principales exportaciones latinoamericanas de calzado y sus partes 2007 - 2012

Tabla . Principales exportadores latinoamericanos de calzado y sus partes 2007 - 2012						
Exportadores	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Brasil	2.038.057	2.025.176	1.477.085	1.631.516	1.498.768	1.286.474
México	341.212	318.247	306.028	384.902	468.784	592.959
República Dominicana	215.745	209.040	148.233	198.701	251.628	307.473
Chile	85.380	100.478	98.057	109.732	138.521	118.159
Panamá	798.380	890.023	823.811	936.305	1.131.408	116.142
Colombia	161.302	220.686	111.708	44.407	52.195	52.604
El Salvador	29.476	31.586	30.902	36.285	41.734	46.114
Guatemala	30.954	35.537	31.994	37.888	40.917	42.188
Nicaragua	1.643	1.671	1.932	2.514	2.540	37.728
Argentina	33.486	33.885	27.132	30.190	32.084	33.846
Paraguay	164	1.063	8.994	17.496	16.595	33.209
Ecuador	32.248	33.498	33.653	34.938	42.980	29.828
Perú	14.249	17.331	15.220	16.914	21.673	22.254
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>3.799.110</b>	<b>3.941.990</b>	<b>3.134.185</b>	<b>3.502.464</b>	<b>3.756.784</b>	<b>2.761.928</b>
<b>Mundo</b>	<b>82.871.022</b>	<b>92.163.673</b>	<b>82.100.319</b>	<b>96.377.052</b>	<b>113.863.887</b>	<b>119.165.542</b>

Fuente: Trade Map, elaboración propia. \* Unidad Dólar EUA miles

En la tabla 1 se muestra el comportamiento en las exportaciones de calzado en América Latina del año 2007 al 2012, en la cual se observa que Brasil, México y República dominicana mantienen la supremacía de exportaciones de calzado en América Latina, respecto de Colombia el

año 2008 tuvo el mayor volumen de exportaciones y en los años posteriores disminuyen significativamente y Perú presentó la menor participación en el mercado exportador de la región. Sin embargo, llama la atención que, si bien América Latina y el Caribe disminuyó las exportaciones a nivel general, en países como México, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Perú incrementaron progresivamente durante los siguientes 5 años sucesivos, lo que muestra una variación con respecto a los países en los que no fueron tan afortunados los procesos de exportación de calzado y sus insumos.

Después del 2005, Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia fueron inundados con importaciones masivas de calzado provenientes de China (Olivia, diciembre 2011),

### **Historia y evolución de la manufactura del calzado en Colombia.**

La industria manufacturera en Colombia comienza a gestarse a finales del siglo XIX e inicios del XX, con el desarrollo económico del país que siempre se caracterizó en esta época por la lentitud en la unificación política y en la incorporación al desarrollo capitalista de la producción. Se consideró fundamental el replanteamiento de la política económica como la alternativa para potenciar la creación de una base industrial propia y un mercado nacional. En este contexto, el calzado es un importante sector de la economía colombiana, que aportó desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social dando acceso a una demanda de precios de acuerdo con el poder adquisitivo de los consumidores, a saber, entre calzado económico, medio y de alta gama (Serrada, 2013).

De acuerdo con Kalmanovitz (1995), el contexto de esta época se caracteriza por el centralismo político en línea conservadora, el bajo nivel de recaudo tributario debido a la poca legitimidad del Estado, la separación de Panamá y su consecuente fortalecimiento político y económico de los Estados Unidos, así como el lento poblamiento de las ciudades y, por consiguiente, el surgimiento de un mercado interno emergente.

Los productos de la industria colombiana fueron en primer lugar el tabaco y la quina, los cuales después de su crisis llevó al replanteamiento de la política económica. Para principios del

siglo XX, se ordenó el incremento tributario de las exportaciones, con miras a proteger de manera especial los textiles y los bienes de consumo, lo que favoreció las importaciones de materias primas y bienes de capital. Inicialmente los capitales para el financiamiento de las industrias emergentes, proceden de la acumulación generada a través de actividades como el comercio exterior (Rebolledo, 2013).

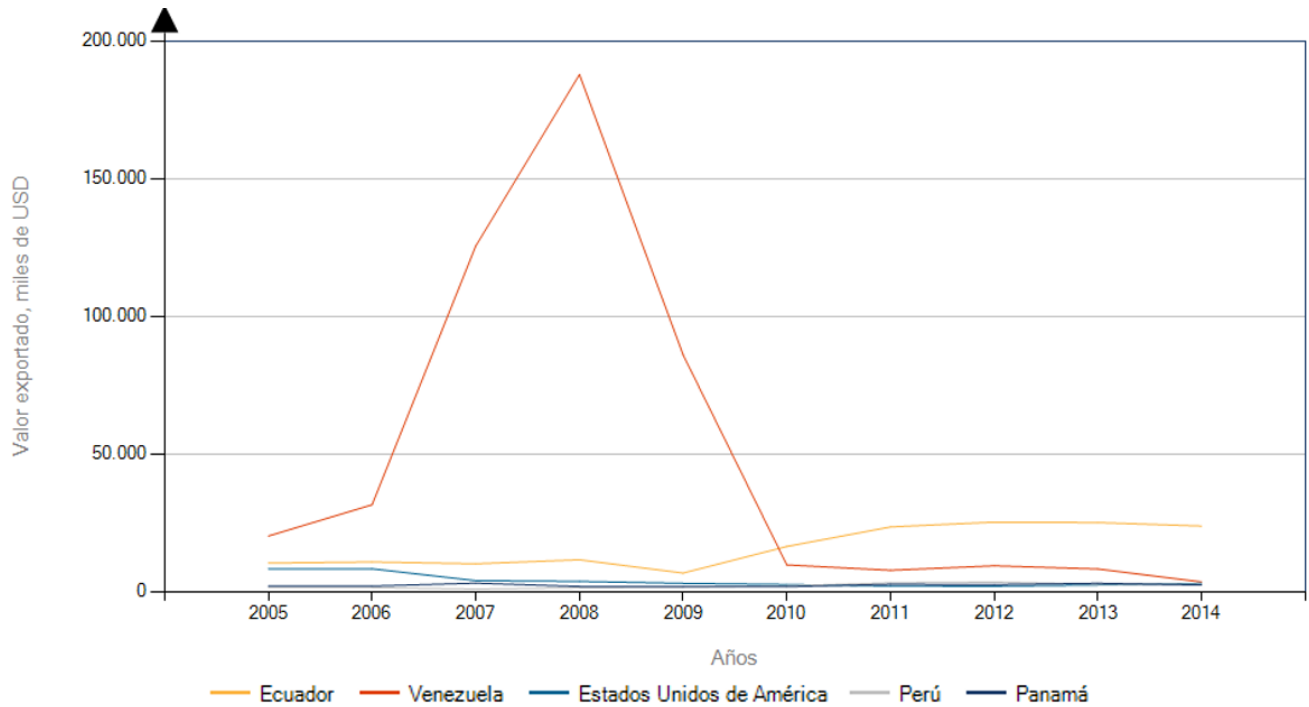
Según este autor, un hecho crucial para el futuro de la industria fue la reforma financiera y monetaria de 1923, instituida en parte como consecuencia de las recomendaciones de la Misión Kemmerer. La homogeneización, flexibilidad y el orden en los aspectos monetarios a consecuencia de la creación del Banco de la República, facilitó el comercio, el mercado de capitales y las operaciones bancarias. En 1925 se reorganizó y amplió el sistema bancario privado y en 1928 se fundó la Bolsa de Bogotá.

Con la depresión de la economía mundial ocurrida entre 1928 y 1933, el valor de las exportaciones de café y de las exportaciones totales se redujo a menos de la mitad. De la misma manera, el crédito del Banco de la República y el total de los medios de pago en circulación se redujeron casi a la mitad. La enorme reducción en la capacidad para importar brindó una notable fracción del mercado interno a la industria nacional, lo cual fue reforzado con leyes que establecieron el control de cambios, las facultades del gobierno para prohibir la importación de diversos productos, imponer un arancel para todos los productos agrícolas y elevar los aranceles de todos los bienes que se producían internamente.

El gran desarrollo de la industria bajo estas condiciones les ha permitido a algunos analistas sostener que fue durante este período cuando ocurrió el verdadero nacimiento de la industria nacional. De acuerdo con Serrada (2013), el calzado es un importante sector de la economía colombiana que aportó desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. No obstante, en la actualidad esta industria enfrenta dificultades como la entrada de producto chino, que además de ser más económico, entra por medio de contrabando, evadiendo impuestos, lo que genera una disminución en sus precios que pueden ser aún más competitivos.

Por otra parte, el crecimiento nacional, de poder adquisitivo y de la población, así como las actuales bajas tasas de interés, representan oportunidades de crecimiento para el sector. Entre otros factores que pueden ser claves para la definición del mismo, se encuentran los tratados de libre comercio, las buenas relaciones político-económicas que está manejando el país, la creación de clústeres, la ubicación geográfica del país y las reformas tributarias y legales que se están dando. No obstante, aunque el aumento del intercambio comercial puede ser una oportunidad para el sector, también representa un reto para el mismo, pues ahora deberá competir de forma más directa con empresas de países desarrollados, que cuentan con mejor infraestructura y tecnificación. Porter (2014) asegura que Colombia no debe tratar de competir por precio, sino que debe buscar generar un valor agregado y diferenciador de sus productos. Esta ha sido la estrategia de algunas empresas del sector en el segmento de gama alta, sector que además posee una tranquilidad de estar en un segmento diferente al producto chino, mientras el segmento de gama económica encara de manera directa esta fuerte competencia. Sin embargo, una estrategia no necesariamente es excluyente de la otra.

Figura 5. Evolución de las exportaciones colombianas de calzado en los años 2005 al 2014.



Fuente: Trade statistics for international business development. (2015).

En la figura anterior, se puede observar el comportamiento de las exportaciones colombianas de calzado del 2005 al 2014 donde se evidencia que el año 2008 fue el punto de mayores exportaciones hacia Venezuela. No obstante, en los años siguientes las exportaciones hacia dicho país por cambios políticos y económicos en el año 2010 presentan una disminución a su nivel mínimo. A nivel general, los países presentan un comportamiento bajo a pesar del pequeño incremento que se presentó a Ecuador desde el año 2010.

Sobre la situación del sector del calzado en los años 2016 y 2017 que abordan los programas para el mejoramiento del sector del cuero y calzado, se analizan las exportaciones y sus principales destinos. Según el diario Económico Portafolio del 9 de febrero de 2017 se señala que el gobierno y el sector privado buscan mejorar la productividad de más de 600 empresas del sector de cuero y calzado en el país, una iniciativa que se desarrolla paralela al ritmo positivo de crecimiento que muestra el sector. De acuerdo con el diario, para el año 2016 el sector del cuero, calzado y sus manufacturas registró exportaciones por más de 179,8 millones de dólares. Según un análisis del



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base a cifras del Dane, los principales destinos de los zapatos colombianos y sus insumos fueron Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela. En cuanto a la producción, el país también mostró una variación positiva del 3,6, una cifra que no se veía desde el 2012. Sobre el asunto respecto Luis Gustavo Flórez, presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas -ACICAM- afirmó que “El sector del calzado tuvo un aumento interesante, incluso por encima del total de la industria. Es decir que ha sido el cuarto rubro de mayor crecimiento en el año pasado, a cierre del mes de noviembre”.

Por otro lado, Flórez afirmó que el contrabando lleva más de 30 años afectando la industria del calzado. Esto representa una pérdida de la participación de más del 50% en la venta de productos derivados del cuero y el calzado en el país. Ante esta problemática, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, junto a la Dian, la Polfa y la Superintendencia de Industria y Comercio, lideran las Brigadas por la Legalidad, una estrategia del Gobierno que busca erradicar el contrabando y las malas prácticas comerciales.

En otro reporte de la revista Dinero del 16 de febrero de 2017 se señala que uno de los factores básicos que marcarían la ruta de este sector tradicional, pero que desde hace muchos años se ve afectado por fenómenos adversos como el contrabando y la subfacturación, sería la entrada en ejecución de las nuevas medidas adoptadas por el Gobierno a partir de noviembre del año pasado con los decretos 1744 y 1745 de noviembre de 2016, que apuntan a neutralizar las importaciones a precios anormalmente bajos. De acuerdo con los especialistas, una correcta aplicación de esas medidas puede marcar una ruta de crecimiento, ya que los datos indican que 46% de las importaciones llega al país con precios por debajo de los de referencia, y de este porcentaje aproximadamente 32% entra a menos de US\$1 el par.

### **Caracterización de las empresas manufactureras de calzado en el barrio Restrepo**

El barrio Restrepo, está ubicado en la localidad Antonio Nariño al sur de Bogotá. De acuerdo con la monografía elaborada por la Secretaría Distrital de Planeación en el 2011, El Restrepo es un barrio comercial, el cual debe su nombre a Carlos E. Restrepo, presidente de

Colombia en el periodo comprendido entre 1910 -1914. En 1930 comienza la urbanización del barrio planeado por la compañía Urbanizadora Comercial, la cual inicia obras de vivienda habitadas por campesinos. Posteriormente en el sector se fueron instalando zapaterías lo que ha reconocido este barrio como la industria nacional e internacional más importante por el volumen de ventas.

El barrio el Restrepo de Bogotá es un sector de clase obrera que fue creado en 1935 en el marco de extensionismo urbano de la ciudad, caracterizando por ser un tipo de ciudad jardín debido a la influencia por la arquitectura inglesa. De acuerdo con Cristian Ramírez del departamento de arquitectura de la universidad de los Andes, el barrio El Restrepo se construyó en función de brindar los diferentes servicios de servicios públicos, abastecimiento alimentario y promoción de procesos productivos en el ámbito comercial y económico ya que su distancia al centro de la ciudad era distante. En tal sentido, el barrio se convirtió en un punto de referencia de comercio que albergaba diversas tiendas y negocios familiares entre los que se destacó el calzado.

Desde esta perspectiva, El Restrepo tuvo su auge en los años 80's e inicios de los 90', en lo que fue la fabricación y venta de textiles, fabricación y venta de calzado por parte de pequeños empresarios, y zonas de restaurantes, bares y moteles, dando cabida a todo el público por la variedad de servicios para suplir las necesidades de los habitantes. En el caso del sector calzado, la participación en la localidad Antonio Nariño representa el 6% de las actividades más relevantes del comercio y el 26% dentro de las actividades manufactureras, convirtiéndose de esta manera en la actividad productiva más relevante de la localidad (Otálora, 2010).

Según Calderón (2015), el Restrepo es un barrio que se caracteriza por tener PYMES de fabricación y comercialización de calzado en todas sus cuadras de norte a sur, donde se pueden obtener diversos productos desde pieles de todo tipo de calidad y de exportación, hasta hilos, suelas y demás insumos del calzado y marroquinería. No obstante, las Pymes ubicadas en el barrio se han reducido significativamente desde el año 2007, con una estadística de reducción del 50% a 2012, pasando de 10.000 a 5000 empresas. Esta situación es una causa que ha llevado a muchos zapateros desempleados a establecer negocios informales tanto en la producción como en la venta ambulante. Según Calderón (2015) solamente unos promedios de 1,274 personas trabajaban en Pymes en el Restrepo de acuerdo cifras de la alcaldía de la localidad de Antonio Nariño de 2013.

Algunas de las agremiaciones en las que participa el sector calzado de El Restrepo son ACICAM (Asociación de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas) que tiene por objetivo asesorar y acompañar los procesos de productividad y competitividad del sector, procurando la capacitación, apalancamiento financiero, cooperación técnica y el estímulo para las exportaciones. Por otro lado, se encuentra Centro de Servicios Empresariales (ZASCA) que está conformada por microempresarios que forman parte de la cadena productiva del calzado y la marroquinería, del barrio Restrepo cuyo objetivo es diseñar y disponer de estrategias y servicios que contribuyan al incremento de la productividad de la economía popular aglomerada en el territorio distrital.

### **Problemáticas y desafíos del sector del calzado en el barrio el Restrepo.**

La industria nacional del sector del calzado tiene grandes dificultades generadas no solo por la falta de políticas de Estado que estimulen su desarrollo y tecnificación sino también las derivadas por la globalización, la producción artesanal y la gran informalidad presentada en este sector que se estima en un 80%, la disminución de la productividad debido a la poca o escasa tecnificación, capacitación de la mano de obra, y desarrollos innovadores que permitan mejor financiamiento e impacto ambiental.

Respecto a los tratados de libre comercio TLC y la llegada del calzado chino, el problema no solo es de Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, Brasil, México, USA, España, Rusia, sino de muchos otros países. Se evidencia una invasión de calzado, de tecnología, de ropa, de electrodomésticos y de otros artículos que debido a al bajo costo de la mano de obra en China, se vuelve imposible competir contra sus precios. Para el caso de los habitantes del Barrio El Restrepo, TLC fue un acicate para los mercados internacionales que va en contravía de la fabricación nacional, ya que el producto colombiano no puede competir a pesar que los costos son similares. Los zapatos importados son de mejor calidad por lo que un comprador prefiere un producto extranjero de excelente calidad, a uno nacional de mediana calidad que le cuesta lo mismo tal como lo afirma Yormary Huertas, administradora general de Corinca.

Otro aspecto en esta línea es la legitimación que detenta el trabajo artesanal en la confección del calzado, siendo un obstáculo para profesionalizar el sector para un mejor desarrollo de los zapatos. La estrategia que se ha querido implementar son las capacitaciones a empleados y viajes empresariales a ferias en el exterior (Italia, USA), para adquirir nuevos conocimientos que puedan ser aplicarlos en la industria colombiana. Sin embargo, en lo referente a la no cualificación del capital humano, existen resistencias en ocasiones a la capacitación y se opta por continuar realizando la labor empíricamente.

A nivel organizacional, la planeación estratégica no ha tenido efecto satisfactorio por su ausencia dentro de los procesos de gestión o debido a factores identificados como carencia de estrategias publicitarias que permitan posicionar estas empresas en el mercado nacional e internacional. En tal sentido, Esteban (2010) señala que sólo el 10% de los empresarios de El Restrepo, participan en ferias de gran formato donde tienen “la oportunidad de comercializar y negociar sus productos, sin ninguna clase de intermediación” (p. 97).

Al aspecto organizacional se asocia la productividad que de acuerdo con cifras en el período de enero – abril del 2005 en Colombia se registró una caída en la producción real del 7,5%, una disminución en los salarios reales del 0,52% y una baja en la productividad del 12,5%, generando un efecto colateral en el empleo del sector del calzado con un deterioro sustancial, pues sólo en el Barrio El Restrepo se perdieron cerca de 10,000 empleos directos.

El factor tecnológico es otro aspecto problemático en términos de la calidad, ya que la fabricación del primer mundo emplea una tecnología superior a la nacional. Sus máquinas pueden fabricar un mayor número de zapatos en menos tiempo con una confección excelente porque sus trabajadores están capacitados adecuadamente. Por el contrario, en Colombia son muy pocas las industrias que tienen la infraestructura para una producción masiva, siendo la gran mayoría talleres y microempresas de baja producción.

La informalidad que se constituye en una fuente de empleo para personas de ingresos bajos y la poca atractividad de sector como empleador para profesionales, son otros de los problemas del sector del calzado en nuestro país (Salcedo Pérez 2011). Sobre este último factor, el autor señala

que “esta condición es un factor que pone en grave riesgo el futuro del mismo. Un sector en el cual la mano de obra calificada no quiere trabajar, puede verse en peligro en el corto plazo”.

Además de lo tecnológico, lo ambiental también es un factor de riesgo cuando no se implementan los procedimientos adecuados que disminuyan el impacto de los procesos industriales. En el proceso de producción de calzado se genera una gran variedad de residuos sólidos de residuos piel, residuos plásticos, papel, aceites usados, entre otros. Igualmente, los vertidos procedentes del uso sanitario del agua de las instalaciones de la fábrica o de las aguas procedentes de las cabinas de acabado pueden ser causa de contaminación, debido al alto grado de concentraciones de productos químicos, las emisiones de gases peligrosos que se generan por los procedimientos de combustiones en calderas para calefacción y la contaminación acústica provocada por algunas fábricas son algunos de los problemas ambientales que debe afrontar día a día la industria del calzado.

Analizando las anteriores cifras, el futuro de la industria del calzado es incierto. A este ritmo las empresas y talleres de El Restrepo están condenadas a desaparecer si no realizan a tiempo cambios efectivos en sus políticas de producción, buscando confeccionar un producto con una calidad superior a la china, intentando volver a ser la industria consolidada del pasado. Todas estas problemáticas señaladas, le ponen el reto a los empresarios del calzado en Colombia para que cualifiquen su talento humano, se modernicen no solo desde el punto de vista tecnológico sino también de tendencias de moda a nivel nacional e internacional, se pongan a tono con las nuevas tecnologías que les permita conocer nuevos mercados y la utilización de nuevos materiales y la inclusión de prácticas sustentables que permitan el tratamiento adecuado de los materiales sin afectar el ambiente.

Tanto para el gobierno nacional como para la banca, la academia y los empresarios es un desafío aumentar la formalización del sector. El gobierno nacional debe implementar políticas económicas que estimulen el desarrollo de la producción de calzado nacional. Por su parte la academia, debe generar espacios de capacitación para la cualificación del talento humano según las necesidades y disponibilidad de tiempos del mismo. Por parte de los empresarios, deben aunar esfuerzos que les permitan aumentar su productividad (Salcedo Pérez, 2011).

La diferencia de costos de la mano de obra entre los países en vía de desarrollo y los países desarrollados, unido a las diferencias tecnológicas, hacen que las naciones menos adelantadas concentren la fabricación de productos intermedios y de gama baja y media, mientras que los países del primer mundo se centran en la fabricación de productos de alta calidad. Por ello, las estrategias que se puedan tomar en los diferentes niveles de cualificación del recurso humano, competitividad, tecnificación y política pública permitirán que redunde en una rentabilidad y, por tanto, en la minimización de costos en los procesos productivos del calzado.

## **Diseño metodológico**

### **Tipo de investigación**

La investigación tiene por objetivo comprender las prácticas contables de los industriales del calzado en el sector del Barrio el Restrepo en lo que se refiere a los sistemas de costos y los elementos del costo. El estudio tiene carácter descriptivo, ya que se realizó un estudio a profundidad de los aspectos sociodemográficos e históricos de la trayectoria personal y laboral de los industriales, adicionalmente sobre la administración y prácticas, en los sistemas de costos y elementos del costo. El método es de carácter mixto debido a que inicialmente se presentan datos estadísticos cuantitativos en el marco teórico que permiten analizar la participación en la producción y comercialización de calzado a nivel mundial y cualitativo en razón al análisis que se realizó de las entrevistas a los industriales sobre las prácticas contables en el ámbito de los sistemas de costos y los elementos del costo de producción, lo que permitió comprender las prácticas en cuanto al manejo contable.

### **Línea de investigación**

Sistemas de información y control

### **Enfoque de la investigación**

La investigación tiene un enfoque mixto al retomar datos cuantitativos de información como documentos y estadísticas sobre el sector del calzado y que son presentados en el marco teórico con un breve análisis por parte de los autores. Los datos cualitativos de información primaria son aquellos recogidos acerca de las prácticas contables de los sistemas de costos y elementos de costo. La identificación y comprensión de estas prácticas en los pequeños industriales del sector calzado en el barrio Restrepo de Bogotá, se realizó a partir de la entrevista semiestructurada en la que se mezclan preguntas y respuestas según el instrumento utilizado y el alcance en la información que se quiere obtener.

Para el propósito de esta investigación, se siguen los criterios de Vallés (1997) quien sugiere que la entrevista se debe realizar de forma individual y programada, entendiéndose por programada que “debe cumplir el requisito de la uniformidad” (Vallés, 1997, p. 187). En este caso, los entrevistados deben conducirse en un mismo orden secuencial a partir de una entrevista en el cual las contestaciones serán libres. De acuerdo con la autora, la entrevista a través de cuestionario permite conseguir mayor exactitud en los datos mediante la divergencia, que en el caso de la investigación hace referencia a los sistemas de costos y elementos del costo.

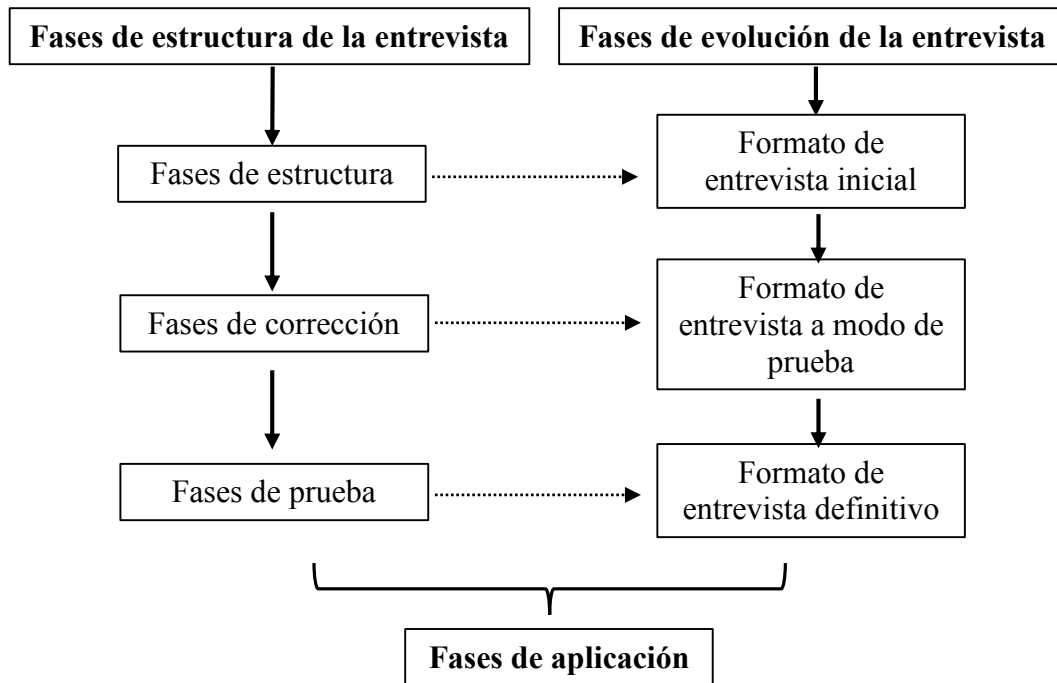
Las entrevistas se realizaron en el ambiente laboral de los industriales de forma individual y durante las jornadas laborales, con el objetivo de obtener información de forma oral con registro del audio. La fuente de la información son las narraciones directas de los industriales.

### **Técnicas e instrumentos**

El instrumento que se utilizó fue la entrevista, definida como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, 2014, p. 403). El tipo de entrevista que se asume es la semiestructurada que “se basa en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, 2014, p. 403). Para el diseño del instrumento, se realizaron cuatro etapas: la fase inicial que consistió en la estructura del formato de la entrevista, de acuerdo con el marco conceptual, la caracterización del proceso de producción de calzado y las preguntas de investigación. La fase de corrección que permitió validar el instrumento mediante la evaluación de un experto en metodología cualitativa, un experto en el campo de la contabilidad y un experto en la administración del sector del calzado. Finalmente, la fase de prueba consistió en aplicar el instrumento en una entrevista en la que el entrevistado contestó preguntas sobre la claridad y pertinencia de las preguntas. Esta fase llevó a ajustar la formulación de preguntas y el ajuste final para la versión definitiva que sería la aplicada a la muestra escogida, llegando así a la fase final o fase de aplicación. Se puede ver el esquema en la siguiente estructura:



Figura 6. Fases de la evolución de la entrevista semiestructurada.



Fuente: Elaboración propia.

La estructuración de las preguntas se realizó bajo el criterio de recoger información direccionada a las prácticas en cuanto a sistemas de costos y los elementos del costo propios de empresas manufactureras de calzado. Estas preguntas se dividieron en variables sociodemográficas, de administración y gestión empresarial, así como sistemas de costos y elementos del costo de producción. Los aspectos indagados se enmarcaron en las preguntas de investigación por las características de las prácticas en el uso de sistemas de costeo y su incidencia en los procesos contables desde su registro y cumplimiento normativo, hasta las posibilidades para recibir apoyo del sector financiero. Otros elementos que se rastrearon fueron la participación de los industriales en los proyectos gubernamentales de apoyo al sector industrial y finalmente las expectativas de los industriales del sector del calzado. (Ver Anexo 1).

El criterio establecido para el orden de las preguntas obedece a la estructura de los aspectos relevantes acerca de lo que se quería conocer de los industriales a nivel de trayectorias personales

y laborales de los entrevistados, para posteriormente indagar los aspectos de las características de las empresas, su manejo de las prácticas administrativas y contables dentro de la empresa.

### **Muestra**

La muestra fue asignada por conveniencia, seleccionando a 20 microempresarios con el criterio de precisión informativa y conocimiento especializado en este sector productivo. El número de entrevistados obedece a la oportunidad por referidos de acuerdo con la exploración realizada durante 4 meses en el trabajo de campo. El acceso a los participantes estuvo asociado a la dificultad de acceder a los industriales por inconvenientes generados en investigaciones anteriores en el sector, y a patía, una vez se tenía la cita para realizar la entrevista, con evasivas en múltiples ocasiones o cancelaciones de la entrevista.

La recolección de la información en un escenario natural buscó poder comprender mejor los comportamientos y experiencias que transmitía el industrial entrevistado sobre su oficio. El emplear el método de entrevista semiestructurada, permitió recoger ampliamente la experiencia real del industrial e indagar el significado que aportan los datos de los entrevistados.

### **Procedimientos**

El hecho de que el proceso sea cualitativo significa que se centró en la medición y el análisis de las relaciones entre variables, no tanto en cantidad de resultados o frecuencias. Tal y como indican Losada y López-Leal (2003), la recogida de datos y su tratamiento en este tipo de procesos se realizó de acuerdo con los principios epistemológicos y con las siguientes características: seleccionar la muestra de una manera no probabilística por conveniencia; recoger la muestra en un escenario natural; emplear métodos que recojan todo el significado que aportan a los datos los expertos entrevistados (p. 51).

La realización de las entrevistas se llevó a cabo con consentimiento de forma personalizada, verbal y con registro en grabadora de audio. Posteriormente, se realizó el registro de los audios en un procesador de palabras (Word) junto con las notas tomadas durante la entrevista.

Finalmente, recogidas todas las entrevistas se realizó el análisis las narrativas de los participantes a partir de las variables establecidas en el diseño del instrumento, estableciendo categorías que surgieron durante el proceso de entrevista y que fueron recurrentes e importantes en referencia a las prácticas contables dentro de la investigación. Estos análisis posteriormente se triangularon de acuerdo con las relaciones directas e indirectas de las categorías respecto a las variables que fueron indagadas, enfatizando en la incidencia directa de administración y gestión con sistemas de costos y elementos de costo como la posibilidad analítica para identificar las prácticas contables de los industriales.

Si bien se destacan fragmentos textuales de las narrativas de los entrevistados, el ejercicio analítico se focalizó al análisis del discurso, a la identificación de recurrencias y relaciones en las narrativas, para dar cuenta sobre las preguntas enunciadas en la investigación. No obstante, se destaca cómo algunas narrativas de los entrevistados, permiten comprender las posturas académicas que se establecen dentro de los hallazgos de la investigación.

### **Límites**

El trabajo de campo se enmarca en las experiencias y la información otorgada por los entrevistados. Si bien se considera que para el propósito de la investigación fue significativa respecto a las coincidencias con la revisión de la literatura y datos de fuente secundaria, el primer propósito buscó ampliar la muestra no sólo a los industriales, sino a los contadores vinculados al sector del calzado en este segmento. No obstante, de acuerdo con los resultados se puede evidenciar que la participación de los contadores es marginal por lo que no afectó a los resultados obtenidos. Sobre el contacto con contadores las causas limitantes fueron la disponibilidad de tiempos y la reserva de información que manejan.

Por otro lado, la información de las entidades gremiales del sector, sistematizada por las asociaciones de los industriales y entidades gubernamentales no fue concedida para la consulta. Por último, la prevención de algunos industriales a colaborar con la investigación, soportados en malas experiencias con investigaciones anteriores, y el momento crítico del sector del calzado y la

recomendación de reservar información por parte del área financiera, limitó acceder a otra información.

## **Resultados de la investigación**

A continuación, se expone la presentación de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los industriales del calzado. Por motivos de confidencialidad con los entrevistados, solamente se realizarán menciones a las entrevistas a partir de números, que fueron asignados según el orden de las entrevistas. Igualmente, se resaltarán aspectos generales que se evidenciaron en gran parte de las entrevistas, destacando en algunas ocasiones narrativas textuales que permiten comprender algunas de las inferencias que se establecen dentro del análisis. Por otro lado, se asumen las categorías asociadas al instrumento de la entrevista (Ver anexo A) para enmarcar los análisis en un hilo conductor que se divide en a) caracterización del sector b) Sistemas de costos, c) Elementos del costo y d) prospectiva y expectativas del sector del calzado.

### **Resultados del análisis de las entrevistas**

#### **Primera parte: Caracterización del sector industrial del calzado**

##### **- *Caracterización sociodemográfica de los industriales del calzado.***

Los industriales entrevistados fueron 20 en total, todos ubicados en el barrio del Restrepo de la ciudad de Bogotá, zona que se ha caracterizado por ser un lugar con una trayectoria importante en la industria del calzado y en donde gran parte de su población asumió este oficio como un arte tradicional de pequeñas familias que se fueron asentando progresivamente en esta zona de la ciudad desde los años 50's y 60's. Por ello, llama la atención que la mayoría de los industriales entrevistados se encuentran en el rango de edad entre los 50 y 65 años (Ver gráfica 6) con características similares a nivel familiar y sociocultural.

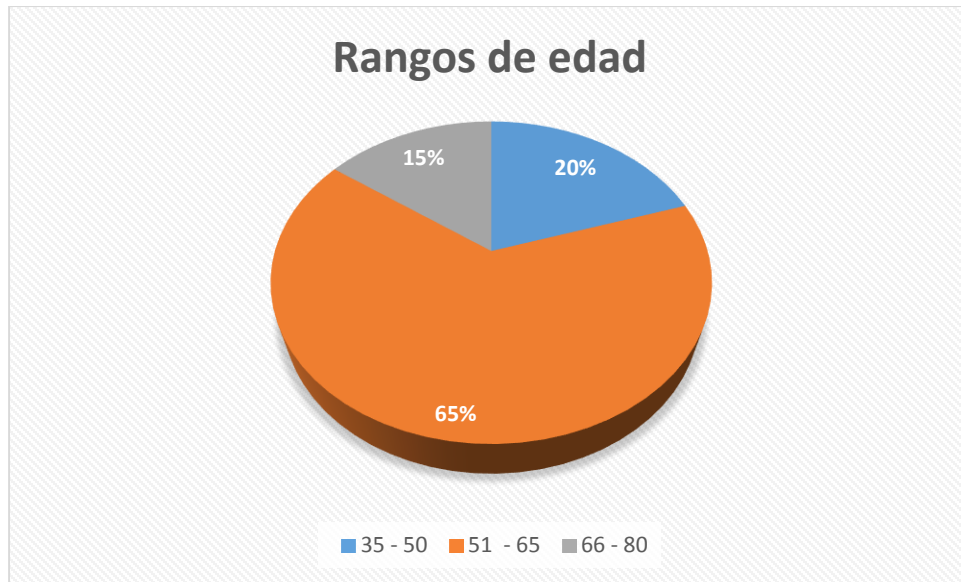


Figura 7. Rangos de edad de los industriales del calzado del Restrepo. Fuente: Elaboración propia de las entrevistas.

A nivel familiar, la gran mayoría de sus familias están conformadas por el núcleo de padre, madre e hijos, destacándose, que muchos de los hijos se han profesionalizado en áreas distintas a la industria del calzado (medicina, abogacía, psicología, ingeniería de sistemas, contaduría). Si bien se puede observar que otros miembros de la familia están vinculados al oficio del calzado, las nuevas generaciones no están vinculadas a este oficio como sucedió en el caso de los entrevistados, ya que la percepción negativa sobre el oficio y los intereses de que sus hijos asuman otros campos de profesionalización, son motivos que llevaron a distanciarlos de la industria del calzado en la mayoría de los casos. El apoyo de sus hijos en el trabajo del calzado es marginal, y se da en tiempos libres o vacaciones cuando no están estudiando.

Sobre este vínculo del núcleo familiar en el oficio se destaca la afirmación de quienes cuentan con la colaboración (11 de 20), como lo afirma el entrevistado 4 “*Sí mi esposa me colabora, mi esposa y mi hija son los que más me colaboran. Mi hija en la parte contable, pero cuando hay que ayudar en los procesos de la parte industrial también me ayuda, entiende harto de esto.*”, y el entrevistado 10: “*El hijo mayor, pero estudia y los fines de semana viene y me ayuda y en las vacaciones en diciembre, todo eso él viene y me ayuda él ya tiene 18 años.*”

De quienes no cuentan con el apoyo de su núcleo familiar (9 de 20) presentamos lo informado por el entrevistado 12 al respecto: *“A ninguno en absoluto le llama la atención, porque mi esposa tiene su propio negocio totalmente diferente y el hijo mío tampoco tiene nada que ver con el calzado.”* Y la afirmación del entrevistado 13 al respecto: *“No, cosa curiosa nunca quise que mi esposa o hijos se involucraran en el calzado siempre tuve la idea de yo fabricar calzado, y que ellos tomaran otros caminos”*. Y por último se destaca la afirmación del entrevistado 18 al respecto:

Mis hijos me estuvieron colaborando, pero yo no quise que ellos continuaran con este arte, porque yo después de todo, no le vi futuro al arte, al ramo del calzado; y es tan así, que hoy en día mis hijos se encuentran mejor. Ella (la hija) va a perder el tiempo conmigo; ella es una Contadora Profesional, yo no la voy a poner a perder su tiempo acá. Tengo un hijo que es ingeniero industrial, yo nunca los he utilizado, porque no.

Por otro lado, la vinculación familiar en la industria del calzado se puede igualmente determinar en el vínculo directo de familiares como abuelos, padres, hermanos, tíos, primos y sobrinos, cuñados, quienes apoyan el negocio en funciones como administración, ventas, contabilidad y oficios varios. Se destaca la participación de sus esposas en el oficio de manera directa.

En lo que respecta a las trayectorias en el sector del calzado de los entrevistados, el origen se sitúa en la tradición familiar como uno de los factores determinantes. La tradición del oficio se asocia a la vinculación al negocio familiar, o como empleados donde conocen todos los procesos de la fabricación del calzado. Al respecto el entrevistado 3 manifestó:

Esto viene de familia. Mi papá tiene una empresa de calzado también. Yo digo que me introdujo. Él tenía su zapatería y yo tenía que ayudarlo obligatoriamente; me tocaba ayudarlo, él también tenía su taller y terminó con una fábrica grande, no como la mía tan tecnificada, pero si tiene su buena fábrica.

Igualmente, el entrevistado 8 manifestó sobre sus comienzos en el sector del calzado:

Los inicios míos, es que, por parte de mi padre paterno, mis abuelos son zapateros; por mi parte materna, mis abuelos son zapateros; entonces somos zapateros de cuna. Yo comencé desde muy niño, porque como mi padre era zapatero yo le ayudaba, y con él aprendí; y desde muy joven. Luego empecé como obrero y luego monté un taller y llegué a tener una buena fábrica; producimos grandes cantidades de calzado y ganamos mucha plata.

Este oficio del calzado fue la fuente de ingreso que les permitió a la mayoría de los industriales lograr sostener su núcleo familiar. Como lo afirma el entrevistado 8:

Yo llegué a tener una fábrica muy grande y con ello saqué a mis hijos adelante y se ganaba mucha plata, pero era mucha y llegué a estar bien económicamente, pero un tropiezo cuando o inició el ingreso al país de la mercancía china del zapato chino y nos vinimos al piso mucha gente.

Pocos entrevistados manifestaron tener otras fuentes de ingreso como venta de productos farmacéuticos, fabricación de chaquetas. Solamente en un caso, el industrial manifestó ser pensionado de una empresa ajena al sector calzado. Lo informa el entrevistado 20: “*Soy pensionado de Telecom. Yo creo que aproximadamente un 32% al 38%, aporta la industria del calzado.*”

A nivel de trayectoria académica, se evidencia que la mayoría de los industriales aprendieron el oficio de manera empírica, muchos de ellos desde niños llegando a ser verdaderos maestros en la fabricación del calzado. Según lo informa el entrevistado 8: “*No, porque como mi padre era zapatero yo le ayudaba, yo no estudié ni la primaria.*” Solamente cinco manifestaron haber adelantado algunos estudios en el SENA de los procesos de fabricación del calzado donde se especializaron en alguno o algunos de los procesos para generar una habilidad y rapidez que les garantice un buen ingreso por su trabajo a destajo. Como lo informa el entrevistado 11: “*Yo estudié en el SENA guarnición y ahí fue donde inicié con la industria del calzado. Hace 16 años.*” Solamente uno de ellos realizó curso en el cálculo de costos. Se destacan los dos profesionales en ingeniería civil e industrial. El entrevistado 3 al respecto manifestó:

Soy ingeniero civil de la facultad de la Gran Colombia de la 43 con 13. Soy empírico esto nadie me lo enseñó. Yo manejo mis costos todo aparte. Sí, claro, yo también hice un curso contable, estudié contabilidad normal, contabilidad básica.



Y el entrevistado 7 al respecto comentó:

Soy ingeniero industrial de la Universidad INCA de Colombia. Lo que es el calzado, tuvimos unos asesores muy buenos, una persona que fue mi profesor; una persona que trabajaba en una empresa muy grande. Nosotros venimos de una escuela de un modelista de caucho sol. El resto lo va dando la experiencia y todos los días se aprende. Todos los días surge algo nuevo.

Por lo tanto, al industrial del calzado le interesa es que el trabajador conozca su oficio y lo desarrolle con habilidad, rapidez y calidad, por encima de si tiene formación académica o empírica y para vincularlo le hacen una prueba en el proceso que se va a desempeñar y según como lo haga lo contratan o no. Como lo informa el entrevistado 5:

Prácticamente todos los que vienen aquí les ha sucedido lo que me sucedió a mí, el bisabuelo, el abuelo fueron zapateros y le enseñaron al hijo al nieto casi todos vienen empíricamente les ha enseñado algún amigo, un primo, se ha venido formando esa cadena así a nivel familiar, nadie con capacitación en el SENA o de algún lugar donde ha recibido capacitación, todos somos empíricos. Para recibir a una persona de esas se le dice usted necesita trabajo, se le dice de dónde viene usted quien me lo puede recomendar, me dice yo trabajé en tal y tal lado, le digo regáleme el número del teléfono yo compruebo y fuera de eso yo le hago una prueba le digo ahí está todo hágame un par o varios pares y de acuerdo a cómo me los haga le digo listo el trabajo está listo.

En suma, se destaca que el oficio de la zapatería en el Restrepo ha sido un arte familiar heredado de una generación a otra, en donde grandes familias se articulaban alrededor de este oficio. Sin embargo, llama la atención que la transmisión del oficio ya no se da en las últimas generaciones, ya que los primeros escépticos frente al futuro de la industria del calzado son los industriales, quienes directa o indirectamente desvincularon a sus hijos de los procesos y buscaron conducirlos a otras profesiones.

Igualmente, se puede evidenciar que el oficio de la zapatería en el Restrepo fue aprendido en su mayoría de forma empírica, capacitándose en técnicas propias de la producción del calzado, pero sin interés por formarse en aspectos de administración y contabilidad. De ahí, que estos procesos se adelanten igualmente de manera empírica con el único apoyo de la contratación

esporádica de terceros en el caso de la contabilidad para prestarles los servicios de firmas o registros según sea el requerimiento.

Respecto a la formación académica en el área contable, 10 industriales del calzado han adelantado cursos en este tema, y quienes lo han hecho se ha formado en contabilidad básica en el colegio durante su bachillerato, en la Cámara de Comercio, en la secretaria de desarrollo económico del Distrito, en el SENA y en la universidad donde 3 entrevistados adelantaron alguna formación financiera. En el tema específico de costos un industrial manifiesta haberlos estudiado en el SENA. Como lo manifiesta el entrevistado 18: *“Recibí cursos de costos, pues a mí me ha servido mucho el SENA”*.

En el tema específico de costos y estadística, dos temas complementarios para la gestión administrativa y financiera de toda empresa, un industrial manifiesta haberlos estudiado. Como lo manifiesta el entrevistado 5:

*“Si, hemos tenido estudios en la parte de los costos, hemos visto estadística para la proyección en el corto y mediano plazo de los costos”*.

Se puede inferir que el hecho de que 10 de los industriales entrevistados manifiesten no tener estudios en contabilidad y adicional, que varios de los que realizaron, algunos no le dan la trascendencia, pueden ser causales de las dificultades que se presentaran en el registro de la información financiera de sus industrias, reflejadas en los resultados económicos actuales del sector.

#### - ***Organización administrativa***

Ante los procesos de formalización de las industrias en la cámara de comercio, los industriales del calzado entrevistados manifestaron que la mayoría están registradas, pues solo 2 manifestaron no estar registrados y uno estar en proceso de inscripción para registrar la marca de su industria. Por otro lado, dos industriales manifestaron que no han renovado dichos registros

después de 12 y 20 años de estar inscritos, argumentando la difícil situación económica del sector. Solamente un industrial canceló el registro por las mismas razones.

Estas industrias a nivel organizacional se estructuran de manera similar. Las descripciones ponen en evidencia que los procesos comunes a estas industrias son las secciones de corte (o troquelado), guarnición, soladura (o armado) y terminada (o finalizaje). De las entrevistas realizadas, cuatro industriales manifestaron explícitamente tener sección de diseño. Si bien los anteriores no lo enunciaron, es porque sustituyen este proceso acudiendo a figurines, consultando internet o visitando almacenes donde toman modelos de lo que está de moda en el mercado para realizar su producción. Otro aspecto que se destaca es que en algunas industrias no tienen todas las secciones por que hacen esos procesos por fuera de la empresa por la modalidad de satélite o maquila. La carencia de la maquinaria requerida o la conveniencia en la modalidad de contratación de los trabajadores que realizan estos procesos al no generar vínculo laboral son algunos de los motivos por los que no tienen los procesos dentro de sus industrias. El entrevistado 3, nos hace una síntesis de la organización de su industria de calzado así:

Esta es la parte contable (señalando el lugar el entrevistado). Manejo la sala de ventas, tengo un depósito de materiales y la contabilidad en esta parte; y ahí para allá empieza lo que es la producción: se inicia con el corte, se pasa a la desbastada, guarnición, el corte; ya guarnecidos se baja, se pone en la banda y en la banda se empieza el montaje hasta que llega a ensuelada; se pegan suelas se pasa emplantillar. La emplantillar, es el paso final el de limpiarlo o arreglarlo, detallarlo, ponerlo en caja para entregarlo.

En lo que se refiere a los procesos contables, las industrias no lo tienen establecido en un área específica, ya que estos registros se realizan de forma informal y con apoyo de contadores que son requeridos para la preparación, presentación estados financieros y de los impuestos requeridos por los industriales. Solamente una industria tiene sección de contabilidad. Los procesos de ventas y distribución están asociados a los pedidos de sus clientes, acción que es adelantada por sus vendedores.

## **Segunda parte: Prácticas de los industriales del calzado en cuanto a los Sistemas de costos**

Los industriales pueden optar por establecer los costos de sus productos antes de fabricar el producto (costo predeterminado) o después de fabricar el producto (costo real). En el caso de los entrevistados, los industriales manifestaron que la predeterminación del costo del calzado se realiza en el momento de elaborar las muestras, siendo un costo predeterminado, para llegar a sus clientes con un precio de venta. En este aspecto, el entrevistado 2 manifestó que la predeterminación del costo se da cuando *“Si claro, yo predetermino cuando hago la muestra, le empieza a sacar el costo cuánto en cuero, forros, plantillas, suelas, cuanto en mano de obra”*. Y según lo informa el entrevistado 5 *“Se predetermina por medio de la muestra, pero también según el tipo de calzado se puede establecer un costo estándar, y una vez se tiene el costo se establecen en cuánto se puede vender”*.

A nivel de sistemas de costos, los industriales pueden acumular su costo de producción por el sistema de: por órdenes de trabajo, o por procesos de producción (producción en línea). Dadas las características del calzado, en cuanto a sus múltiples diseños, la amplia gama de materiales y colores, que se pueden utilizar para un mismo diseño y sector poblacional (hombre, mujer), edad (niño, joven, adulto), gama (deportiva en todas las disciplinas, formal, informal, colegial, industrial) y dado que los volúmenes de producción no son tan altos, porque la producción se realiza en función de la preventa, los industriales entrevistados manejan el sistema de costos por órdenes de producción para la acumulación de los costos. Como lo informa el entrevistado 1: *“Se hace por pedidos, uno tiene un vendedor, es el que primero hace los contactos de la fabricación, dependiendo de los estilos, lo que se venda, es lo que se debe fabricar.”* Y también lo confirma el entrevistado 13: *“No fabricó un par sin que esté pedido. Lo hago por órdenes de pedido. Pero también lo hago por iniciativa propia con un valor agregado. Si a mí me dicen necesito 150 pares de cada estilo, entonces yo genero una orden a través de lo que me dicen que necesitan y esa orden va pasando de mano en mano por los diferentes procesos, hasta llegar donde se termina el calzado.”*

Sobre estas prácticas de órdenes de producción se puede destacar que, algunos manejan formatos de órdenes de producción específicas, como lo informa el Entrevistado 13: *“A través del*

pedido, uno elabora la orden para que lo hagan.” Otros lo hacen a través de la ficha técnica, otros utilizan vales, cuadernos, sobre todo para el control y pago de la mano de obra, de los diferentes procesos requeridos en la fabricación del calzado, dado que la costumbre es pagar al destajo. Pero la informalidad se hace presente según el Entrevistado 15: *“No tiene que ser sobre pedido únicamente. Es tanta la experiencia que uno ya sabe cómo manejarlo sin tanta cosa.”* Y también como lo informa el Entrevistado 16: *“Yo mantengo es un cuaderno con los pedidos que llegan, no tengo papelería para la parte de control de la producción.”*

Se infiere que el calzado es un producto de moda y dadas las circunstancias de competencia de producción nacional y de producto importado, para solventar su capital de trabajo optan por ajustar su producción a las preventas u órdenes de producción de sus clientes.

Algunos industriales en temporadas de ventas bajas y cuando cuentan con capital de trabajo, para no dejar de producir, se arriesgan a fabricar por iniciativa propia como lo afirma el entrevistado 3:

La producción se hace por pedidos, pero como las ventas son por temporadas, uno tiene que pensar que cuando no haya ventas entre julio y agosto es muy difícil, entonces que hago; yo cojo mis clientes durante el año, describe la referencia a X, cuántos pares de cada una hago, un cronograma de lo que más me ha pedido y pide constantemente; y eso mando a hacer sin pedido. Es un riesgo, pero a mí me ha funcionado; [...] porque usted tampoco puede parar la fábrica.

Ante las condiciones económicas y comerciales actuales, la práctica predominante de producción es por pedidos, como lo confirma el entrevistado 19 *“Sobre pedidos, hace unos años se hacían zapatos para tener en stock, pero ya no, porque la situación no da margen para tener zapato guardado. Ahora sólo se hace sobre pedidos”*.

En general, de las entrevistas realizadas se deduce que los industriales predeterminan el costo en el momento en que elaboran las muestras para llegar al cliente con un precio de venta. Cuando se tiene una línea de producción posicionada en el mercado se puede establecer un costo estándar para el mismo.

Respecto al sistema de producción practicada por los industriales del calzado, todos los entrevistados manifestaron que lo hacen por el sistema de órdenes de producción, dadas las características de sus productos en cuanto a los múltiples diseños, amplia gama de materiales, estilos, sector poblacional y el sistema de producción en función de la preventa.

Los industriales informaron que, para el control de la producción, manejan diversos mecanismos como formatos de órdenes de producción específicas, fichas técnicas, vales, cuadernos, sobre todo para el control y pago de la mano de obra de los diferentes procesos requeridos en la fabricación del calzado, dado que la costumbre es pagar al destajo. Sin embargo, evidencia informalidad en los instrumentos de control.

En general, de las entrevistas realizadas se deduce que las condiciones económicas de los productores de calzado en la actualidad si bien no son precarias, si son de estrechez económica, lo cual los limita para mantener la estabilidad de los trabajadores, invertir en capacitación y producir mayor cantidad de producto ya que siempre trabajan sobre pedidos. Sus prácticas de mercadeo se circunscriben a lo tradicional: venta directa al dueño de un almacén o distribuidor mayorista. En ninguna de las entrevistas se menciona la venta por internet o la introducción de prácticas de marketing digital.

### **Tercera parte: Prácticas de los industriales del calzado en cuanto a los Elementos del costo**

Los elementos del costo de producción (componentes del costo de producción) son los materiales, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Estos son los componentes que suministran la información necesaria para establecer el costo total de fabricación del producto o medición de la inversión requerida, para la fijación del precio de venta del producto.

En general, el costo de fabricación del calzado, se establece de la acumulación de los costos de: diseño, materiales, mano de obra directa, otros costos de materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos indirectos. Para este proceso los industriales del sector del calzado tienen en cuenta la información recogida de su experiencia en la fabricación del calzado que se refleja en

estimaciones de medidas, cantidades y precios de los elementos del costo. Estos elementos son la cantidad de materiales, el promedio de costo de mano de obra que se esté pagando en el sector por cada proceso, y para la parte de los costos indirectos asignan unos costos promedios por par. Para ilustrar la práctica de la mayoría en el proceso de determinación del costo, teniendo en cuenta los tres elementos del costo, se destaca la respuesta del entrevistado 17:

por ejemplo, empieza por los costos de los insumos, luego en los gastos de los servicios, por ejemplo, agua luz teléfono, etcétera, luego la mano de obra, pues también va a corte, guarnición, soladura, finizaje, pero también en otro espacio va lo que es la liquidación que se gana cada trabajador. Por el cortado este se gana \$800 a \$1.200, \$1.500 o \$2.000 más liquidación, o sea que es el 21.5% que se le paga de liquidación en general. Todas las condiciones se le dan a un trabajador con la salud y la pensión que se ganan, según eso todo lo que se hace de una forma directa; después de que se suman todos esos gastos ya se determina que un zapato vale por los menos \$45.000 por decir, pero uno le pone el 30 % de utilidad para el fabricante, y algunos colegas determinan el 40% o 50%.

- *Prácticas de los industriales del calzado en el manejo y costo de Materiales*

Los industriales del calzado, cuentan con una amplia gama de materiales para la fabricación del calzado como cuero, sintético (P.V.C.), mixtos de materiales sintéticos y naturales, tela, lona, yute, y otras. De acuerdo con los entrevistados, para establecer el costo de los materiales, se establece la cantidad de materia prima según el tipo de material empleado para la fabricación. Según los datos recogidos, la materia prima y los insumos<sup>1</sup> requeridos, se determinan según el estilo de zapato a fabricar, lo que implica que el costo está sujeto a la calidad del producto ya sea nacional o importado, volúmenes de compra, condiciones de pago entre otros.

El aseguramiento de tener el inventario o la compra de todas la materias primas e insumos requeridos, garantiza que el proceso de producción no se va a detener, evitando incurrir en costos

---

<sup>1</sup> Según los entrevistados, existe variedad en la materia prima e insumos. Los más destacados son forros, badana, suelas (Cuero, TR, TPR, vulcanizada, PU1, P.V.C), plantillas, herrajes según estilo, pegantes, activadores, tachuelas, puntillas, carnaza, cajas de cartón, hormas, endurecedor líquido, lacas, hilo (de algodón o nylon), tinta, elásticos, etiquetas, marcadores, cartón, cuchillas, lijas, agujetas, papel para troquelar, pinturas y barnices y demás. A nivel de mediciones de los materiales también hay varianza. Si es cuero se mide en decímetro o si es sintético se mide en centímetros. Todo ello influye en la determinación del costo.

adicionales. Una práctica frecuente de estos industriales, es el cálculo de los materiales a través de un promedio al momento de elaborar la muestra, proyectando la producción requerida. Para ilustrar la práctica en el proceso de determinación del costo teniendo en cuenta la materia prima e insumos, se destaca la respuesta del entrevistado 03:

Ya uno tiene un promedio. Por ejemplo, una bota se lleva entre 21 y 23 decímetros. Un zapato entre 19 y 21 decímetros según el estilo. Entonces, sobre esa base uno saca un costo, mientras usted el costo real, lo saca cuando ya empieza en serio. Me explico; usted saca una muestra y usted sabe cuánto gasta de material. Para el costo real uno coge una pieza de piel y de esa pieza saco los pares.

Los industriales del calzado del barrio Restrepo, cuentan con una ventaja de poder comprar en el sector todos los materiales requeridos para la producción del calzado, evitando desplazamientos y economizando costos de transporte de las materias primas. Los entrevistados afirman que para la obtención de materias primas e insumos tienen dos formas de hacerlo: una es llamar al proveedor quien se los lleva a domicilio sin costo adicional y la otra es visitar directamente a los diferentes proveedores, donde puede observar los materiales novedosos y, de considerarlos apropiados, los adquiere para ofrecer a sus clientes un calzado acorde a la moda en materiales, colores y texturas.

Una práctica que se evidencia en los entrevistados es la compra de los materiales requeridos según las ordenes de producción. Algunos industriales realizan la compra diariamente argumentando que las circunstancias económicas actuales no les permite adquirir todos los materiales en una sola compra. Esta forma se caracteriza porque la adquisición está sujeta al flujo de caja. Para otros industriales, al tener un flujo de caja suficiente les permite realizar la compra en la totalidad de los materiales en una sola transacción. Evitan comprar mayor cantidad de la requerida para las órdenes de producción, debido a que el almacenamiento de inventarios implica un mayor flujo de caja, lo que significa mayores costos en el manejo de inventarios, sustracción de las materias primas o un riesgo de quedarse con materiales que han pasado de moda. Para ilustrar la práctica en el proceso de determinación del costo teniendo en cuenta la materia prima, se destaca la respuesta del entrevistado 4:



Yo le saco los costos, un zapato de hombre se come en cuero de 23 a 25 decímetros el par de zapatos, hay unos estilos que comen más que otros, por ejemplo, yo sacando un balance que se coma 25 dm cada par, entonces lo multiplico  $25 \times 500$  que vale el decímetro porque tiene 12.500 ya sale el presupuesto del cuero. Entonces, por ejemplo, un par de zapatos se come 25 dm por \$550 \$ 13.700 en cuero y le sumo la badana a \$2.000, un par de zapatos se comen tres pies con la plantilla, le sumó \$6.000 más, ahí no más en cuero y forro son \$19.000; la suela tiene, porque también hay de diferentes precios en la suela, pero las que más trabajo son de \$7.500. Entonces le sumamos los \$7.500, la plantilla, el par de plantillas vale \$2.000 que viene con un cambiión para que el zapato quede recto así y no se levante la parte de atrás, mas \$2.000, hay van \$29.000 en costo de lo que son: cuero, forro, suela, badana y plantilla hasta ahí va era material básico.

Dado que los materiales varían de acuerdo al estilo, al elaborar un producto diferencial como lo confirma el entrevistado 13 los materiales requeridos son diferentes:

Este proceso viene de las personas que elaboran la mola en el Darién chocono, límites con Panamá, y lo comercializan otras personas, yo lo compro a ellos, a los que ya lo comercializan es un producto netamente elaborados por las indígenas cuna. En cuanto a los cueros utilizo los mejores cueros de las curtiembres como como Villa María, Cartago. Itagüí, se compran los cueros en las peleterías del Restrepo. Compro medido lo que pidan. Va uno a la peletería uno sabe lo que necesita qué cantidades y se compran en el sitio donde expenden ese producto. Para elaborar un zapato se puede requerir hasta de 15 productos.

Los entrevistados manifiestan que uno de los cambios que se han dado, es la necesidad de comprar de contado, porque los proveedores no dan crédito debido a la situación económica actual del sector. Esto conlleva a que la compra de la materia prima e insumos esté sujeta al flujo de caja disponible que tenga cada industrial., tal como lo indicó el entrevistado 18:

A veces se compra a diario. Actualmente ya nadie está fiando, primero nos fiaban y ahora no se está fiando, toca uno conseguir la plata y buscar precios, hay almacenes que le dan a uno un producto en \$500 o \$300 menos, entonces uno rebusca, porque ya no hay créditos.

Para ratificar la práctica de la compra de los materiales, de acuerdo a su flujo de caja, destacamos lo indicado del entrevistado 20:

Según, hay veces depende del montón de plata que uno tenga, a veces es fijo o uno va comprando a medida que le van abonando, va comprando lo que necesita, pero normalmente lo que quiero decir, es que se compra exactamente en lo que se va a producir y no más, así uno no se puede exceder tampoco.

Respecto del control del consumo de la materia prima, los entrevistados informan que debido a que el sistema de comprar se reduce exclusivamente a lo requerido para cada orden de producción, este viene a ser su principal práctica de control; se apoyan en la orden de producción. Sin embargo, algunos industriales utilizan vales, llevan planillas por cada trabajador, registro en cuadernos o entregan los materiales para una cantidad específica de producción (entregan todos los materiales para elaborar una docena) lo que les permite un control sobre el consumo de la materia prima. Una de las técnicas para el control de los inventarios en el sector industrial y comercial es el Kardex, pero requiere de personal dedicado para su manejo, lo cual implica un mayor costo. Este proceso de control no es posible ya que manifiestan no tener las condiciones para asumirlo, lo que los hace menos competitivos en el mercado, según lo confirma el entrevistado 3:

Yo manejo órdenes de producción, el cortador retira su vale. Pero si hablamos dentro de una empresa, usted tiene que tener la persona que se encargue solamente controlar los inventarios. Lo que pasa es que, a mí, no me da para mantener los costos, no me da para meter una persona con un sueldo, como le he mencionado, aumenta el costo del zapato y me van a sacar del mercado por ese costo, entonces yo trato de manejarlos rudimentariamente, pero yo manejo el sistema, tengo costos, yo manejo costos, vamos a hablar de desperdicios, robo continuo, que si usted no controla es un problema.

Otra de las prácticas utilizadas por los industriales del calzado, es no tener stock de inventarios, reduciendo todos los costos asociados con el manejo de inventarios, como lo informa el entrevistado 12:

“Acá ya no se puede pensar en hacer un depósito de materias primas, como se acostumbraba en tiempos anteriores, debido a la situación económica no se puede tener un stock de

material, simplemente se trabaja sobre las ventas y dependiendo de los pedidos así mismo se calcula la cantidad de materiales”.

Destacamos otras prácticas relacionadas con el control de la materia prima

El entrevistado 14

Como normalmente soy yo el que lo destroza, entonces uno economiza lo que más puede, para los demás materiales como se compran lo que se necesita para la producción entonces las variaciones no son muchas.

El entrevistado 17

Si se llevan unas planillas y entonces se llenan y para cada trabajador se le da una planilla, cuando es poco se hace a manera de un papelito, pero con copia para el cortador, para el guarnecedor, para el montador y para nosotros el original.

El entrevistado 20

En inventario lo único que se puede tener, es por decir algo los pegantes que en un taller pequeño como este es lo que uno más tiene a la vista, pero no en grandes cantidades, lo compramos a nivel de galones. Ya una cuestión de que hay que llevar un inventario bien amplio eso sería una fábrica donde hay bodega, aquí no.

El control de inventario se realiza con la finalidad de proyectar el presupuesto de producción o de ventas, para así determinar los costos de inventarios, compras u obtención, recepción, almacenaje, producción y contabilidad. El control del inventario es importante para el desarrollo, tanto en grandes empresas, medianas y pequeñas, permitiéndoles a las empresas cumplir con la producción y competir dentro del mercado.

En cuanto a la práctica de inventarios de materias primas e insumos en la industria del calzado, ocho de los entrevistados no lo hacen por cuanto compran únicamente lo requerido para

cada orden. El inventario es mínimo, casi cero. Dos industriales lo hacen a diario, uno para ver qué hace falta para comprarlo, el otro para ver qué no se mueve, para no ir a comprar más. Tres lo hacen mensualmente. uno bimestral, uno lo hace semestral.

Por cuanto en la industria del calzado hay algunos estilos que son de moda, tanto en diseño, como en materiales y colores entre otros, en la práctica, los industriales del calzado encuentran la utilidad del control de los inventarios para evitar la obsolescencia según lo manifestó el entrevistado 17:

Claro importantísimo porque uno necesita saber cómo va el negocio eso es un balance que se hace y yo siempre trato de hacerlo cada dos meses, miro que tenemos de materia prima, porque la materia prima que se nos queda o pasa de moda... aquí las modas pasan muy rápido. Entonces aquí lo que se hace, es tratar de comprar lo necesario y aun así hay mucho sobrante, pero ese sobrante ya está costado entre el producto, pero ya le tenemos el tiro para procurar que no haya tanto desperdicio de materia prima.

Un solo industrial, toma inventario quincenal de producto terminado únicamente, ya tiene su producción la distribuye en el almacén de su propiedad.

Como resultado de las entrevistas en este aspecto determinamos la importancia que tiene el control de los inventarios en la industria para poder ser competitivos. Cada industrial ejerce su control de acuerdo a su capacidad económica, manejo y necesidades. El proceso que realiza cada industrial le ayuda a que pueda ejercer un manejo y control de los inventarios de su empresa. Pero actualmente por las circunstancias tanto económicas como de mercado, los industriales han minimizado sus existencias de inventarios según lo confirma el entrevistado 7 al sostener que “*el material se compra lo estricto, entonces casi nunca hay inventario de materia prima*”.

Respecto de la práctica en la compra de los materiales, únicamente para las órdenes de producción, algunos con bajo flujo de caja compran a diario, y quienes tienen flujo de caja suficiente compran la totalidad de los materiales en una sola transacción, pero comprando solo lo requerido para la producción, evitando con esta práctica incurrir en el costo que implica el manejo

de inventarios y evitando pérdidas financieras por acumulación de materiales que pasen de moda, y facilitando el control y manejo de inventarios.

Dentro de la práctica de control de inventarios, el Kardex es un instrumento que se usa, pero que, al requerir de personal para su manejo, implica un mayor costo. Varios industriales entrevistados manifestaron no estar en condiciones de asumir este sistema de control por cuanto generara un mayor costo que los hace menos competitivos. También manifestaron que debido a que sus existencias de inventarios de materia prima, productos en proceso y producto terminado es bajo, no hay una regularidad en la toma física y valoración de inventarios. Los entrevistados manifiestan que uno de los cambios que se han dado es que toca comprar las materias primas e insumos de contado por que los proveedores no dan créditos ante la situación económica del sector.

- ***Prácticas de los industriales del calzado en el manejo de la mano de obra requerida para la fabricación del calzado***

La mano de obra es un elemento fundamental del costo de producción y factor diferencial en el momento de la ejecución de cada proceso entre las diferentes empresas del sector manufacturero del calzado, generando un impacto en el costo final del producto. Las industrias requieren del análisis de sus procesos para efectuar las acciones de rediseño necesarias, para incrementar la eficiencia, mejorar la calidad, reducir los tiempos de producción y entrega del producto o servicio y lograr unos costos razonables. Mediante la estandarización del tiempo requerido para que un operario, plenamente calificado y trabajando a ritmo normal, lleve a cabo una operación, se lleva una base para la programación del trabajo y determina los costos estándar de mano de obra.

Hacer más eficientes los procesos de transformación de la materia prima y los demás relacionados con la fabricación del producto final, permite que se aproveche mejor la materia prima, que haya menos desperdicio, que se requiera de menor tiempo de transformación, menor consumo de Mano de obra, energía, etc.

Respecto a los procesos básicos en la fabricación del calzado la mayoría de los entrevistados manifiestan que se realizan los procesos: diseño, elaboración de moldes y escalada según numeraciones requeridas, corte o troquelada, guarnición o tejida, solada o montaje incluido pegue de suela y finalizaje o terminado. Resaltan que cuando se trabaja en cuero requiere un proceso adicional de desbastada<sup>2</sup> después del corte. Según lo confirma el entrevistado 12:

“Primero ponemos la materia prima, sacamos moldes y empezamos el corte de piel o sintético, después de cortada la piel o el sintético, se corta el forro el que va por dentro el zapato, después de tener todo el corte se pasa a guarnición o sea a costura, se entregan las plantillas, las suelas, esa parte la maneja el solador, el que viene a montar el zapato, terminada la guarnición pasa la soladura, de la soladura pasa la terminación, en la cual se revisa el calzado, para ver las anomalías, como salió la parte de la guarnición, si quedo bien montado porque siempre no dejan de haber imperfectos en el proceso, puede salir algún imperfecto entonces se corrige a tiempo”.

Para adelantar los procesos básicos de la fabricación del calzado se requiere contratar mano de obra. Los industriales entrevistados en su mayoría tienen como práctica, contratar por prestación de servicios, maquila (satélite) y su remuneración por la modalidad de pago al destajo (pago por unidades producidas); solo un industrial realiza contrato laboral fijo a un año, pero remunerando por la modalidad de destajo. Cada proceso tiene un costo diferente y dentro del mismo proceso puede tener diferentes remuneraciones según la complejidad del diseño. Se destaca que un solo industrial hace contrato laboral a término fijo y es quien a la vez resalta que es difícil encontrar empleados que acepten contrato a término indefinido en este sector industrial, ya que no aceptan que sus cesantías sean consignadas en un fondo de cesantías. Manifestaron que en la contratación por prestación de servicios le permite al trabajador irse cuando quiera y al industrial contratarlo cuando tenga producción, observándose una inestabilidad laboral dada la difícil situación económica por la que atraviesan los industriales del calzado como consecuencia de los tratados de libre comercio, la apertura económica y el contrabando, que han generado un alto impacto al sector, que a la fecha no han logrado superar.

---

<sup>2</sup> La desbastada consiste en adelgazar el cuero para poder coser las piezas del zapato.

Otra práctica del sector es que la mayoría realizan el pago semanal. También se observa que muchos de los procesos se realizan por fuera de la empresa, en la modalidad de maquila o satélite, e incluso dentro de la empresa, se hace por la modalidad de contratación de servicios a destajo. De las entrevistas realizadas resaltamos la contratación por contrato de trabajo del entrevistado 3:

Indefinido inferior a un año. Aquí el obrero es muy difícil conseguirlo para que usted le consigne la plata en un fondo de pensiones y usted los liquida todos los años, el que trabaja todo un año se le liquida, usted viene me pide trabajo en guarnición, yo pago a 3500 par de zapatos más prestaciones de ley 22% y vacaciones, yo pago 75 días que son los 30 de cesantías, 30 de prima y 15 de vacaciones. Entonces yo pago 3500 por el 22% \$4270 se hace un promedio del año. Si el obrero es organizado, al final no va a tener problemas, pero en el gremio de nosotros esa es la idiosincrasia, ellos están acostumbrados a que usted los liquida antes del 23 de diciembre y siguen trabajando, pero yo tengo que pagar lo de ley.

Según la afirmación del entrevistado, la liquidación la realiza al final de cada año y los trabajadores siguen laborando sin interrupción. Otra de las modalidades es, contratación por servicios, con remuneración a destajo de cada uno de los procesos requeridos en la fabricación del calzado, según lo indica el entrevistado 5:

Se paga al destajo al cortador por número de pares, verificando que no tenga mucho desperdicio, que le corte bien la capellada, ese tiene su costo, el desbaste tiene sus costos, la guarnecida tiene otro costo, la montada tiene otro costo y la terminada tiene otro costo.

Respecto a los procesos básicos en la fabricación del calzado los entrevistados coinciden que son: diseño, elaboración de moldes y escalada, corte de piezas o troquelada, guarnición o tejida, soldadura o montaje, incluido pegue de suela y finalizaje o terminado. Resaltan que cuando trabajan cuero requieren un proceso adicional de desvastada. Si bien coinciden en cuanto a los procesos básicos, no todos los industriales los realizan en sus industrias, bien sea por falta infraestructura de la planta física, falta de la tecnología requerida o por conveniencia financiera, contratan bajo la modalidad de maquila o satélite los procesos que no tienen en su industria.

- ***Formación de los industriales y trabajadores en el oficio del calzado***

Al analizar si los trabajadores que ejecutan las diferentes actividades de la fabricación del calzado, tienen formación académica en los procesos industriales del calzado, la mayoría de los entrevistados informan que su formación es empírica, ya que muchos de ellos empezaron desde niños llegando a ser verdaderos maestros en la fabricación del calzado, formados en esta industria por sus abuelos, padres, otros familiares, amigos o compañeros de trabajo, como lo comenta el entrevistado 6:

Prácticamente todos los que vienen aquí les ha sucedido lo que me sucedió a mí, el bisabuelo, el abuelo fueron zapateros y le enseñaron al hijo al nieto casi todos vienen empíricamente les ha enseñado algún amigo, un primo, se ha venido formando esa cadena así a nivel familiar, pocos con capacitación en el SENA, todos somos empíricos.

Para recibir a una persona de esas se le dice usted necesita trabajo, se le dice de dónde viene usted quien me lo puede recomendar me dice yo trabajé en tal y tal lado, le digo regáleme el número del teléfono yo compruebo y fuera de eso yo le hago una prueba le digo ahí está todo hágame un par o varios pares y de acuerdo a cómo me los haga; le digo listo, el trabajo está listo.

Muchos de ellos se especializan en alguno o algunos de los procesos para generar una habilidad y rapidez que les garantice un buen ingreso por su trabajo a destajo, como lo confirma el entrevistado 13: *“No hay títulos de ninguna clase, así como hay profesionales que trabajan el calzado, hay algunos que no tiene ni el estudio de la primaria”*. Son muy pocos los que se han capacitado en el SENA en los procesos de la industria del calzado. Por lo tanto, al industrial del calzado le interesa es que el trabajador conozca su oficio y lo desarrolle con habilidad, rapidez y calidad, por encima de si tiene formación académica o empírica. Para vincularlo le hacen una prueba en el proceso que se va a desempeñar y según como lo haga lo contratan o no. Igualmente, hay industrias que forman empíricamente a sus propios trabajadores como lo manifiesta el entrevistado 3:

Se han formado acá, ellos se forman enseñándole el uno al otro, pero son empíricos, aprenden es de otra persona, usted entra a aprender a cortar y puede ir aprendiendo a guarnecer, pero debe elegir una sola para especializarse. Pero hay obreros que hacen varias labores ejemplo el guarnecedor es



cortador, hay unos que son guarnecedores y modelistas, pero normalmente el guarnecedor solamente guarnece.

Se evidencia que, entre los industriales entrevistados, los niveles de formación académica son variados y algunos no culminaron la primaria, otros solo tienen bachillerato, algunos adelantaron algunos semestres en la universidad y solo 2 terminaron estudios universitarios en ingeniería industrial y civil. No obstante, la mayoría reconocen que la principal formación ha sido la empírica en la industria del calzado, desde sus hogares, con familiares, amigos y muy pocos gracias a cursos del SENA u otra institución educativa.

Más que el nivel de formación, al industrial le interesa es la habilidad, rapidez, calidad y honestidad del trabajador por encima de los títulos, su condición de hombre o mujer, joven o de edad, religión o filiación política. De ahí que particularmente sea un oficio que tiene inclusión, resaltándose que brindan oportunidad laboral a madres cabeza de hogar y personas de la tercera edad entre otras.

#### - *Proceso de selección de los trabajadores*

Al indagar si en los criterios de selección de los trabajadores de la industria del calzado, se tenía en cuenta la edad y la preferencia por hombres o por mujeres, los entrevistados informan que lo más importante para ellos es que conozcan su oficio y lo hagan con rapidez, calidad y sean honrados, independiente de la edad (empiezan a los 17 otras tienen 60 o 65 y están trabajando, en el medio se les emplea), el sexo, filiación política o religiosa. Según lo informa el entrevistado 6:

Con respecto a eso, no hay ninguna restricción, no se menosprecia la persona que tenga muchos años, por que sea joven, simplemente, lo que nos interesa es que la persona sea idónea, para la fabricación de zapato. En este gremio se les da trabajo a las mujeres cabeza de familia, como todas las que tengo en mi fábrica son mujeres, madres que tienen sus hijos, que pueden trabajar, llevar a sus hijos al colegio y estar pendiente de ellos. Hay muchas empresas que le huyen a eso ya que no encuentran la persona adecuada. De pronto si se les huye un poco a las personas mayores, no tanto por la edad, ya que llevan demasiado tiempo en esto y son mañosos y tienen una cantidad de fallas, ya que quieren que el patrón se acomode a ellos y no ellos al patrón. Empleamos muchos jóvenes,

y me gusta trabajar más con mujeres que con los hombres. Porque ellos tienen una cantidad de mañas que las mujeres no las tienen.

Expresan que hay personas jóvenes que hacen bien su trabajo y hay personas de mucha edad que tienen el conocimiento y aportan mucho a la empresa. También advierten que se reservan un poco de contratar a las personas mayores, no tanto por la edad pues su experticia es importante, sino porque al llevar demasiado tiempo en el oficio, en ocasiones son “mañosos” o voluntariosos. Igualmente indican que determinadas funciones las hace una mujer, como normalmente guarnición y la terminación, y los hombres guarnición y la soldadura. Solo un entrevistado afirmó que se contrataban significativamente hombres, porque es un trabajo muy rústico. Según lo informa el Entrevistado 7:

Determinadas funciones las hace una mujer, normalmente la terminación, el hombre por ser tan impaciente o tan acelerado no es conveniente que lo haga, las mujeres detallan más las cosas las hacen con mejor calidad. La soldadura la manejan los hombres, no conozco la primer mujer soldadora, la guarnición si la hacen hombres y mujeres.

#### - *Formas de remuneración de trabajadores*

Cuando se indagan a los entrevistados, respecto de la remuneración de los trabajadores que adelantan los procesos requeridos en la industria del calzado, indican que se paga al destajo por par de calzado procesado, según el proceso y lo complejo del diseño. Esto indica que un mismo proceso puede tener diferente precio dependiendo la complejidad del diseño; también en ocasiones incide la temporada, si la producción es alta o baja. Los pagos por par procesado dependen del promedio que el sector industrial esté pagando para cada proceso. Destacan que no siempre trabajan toda la semana y en oportunidades no trabajan el día completo.

La mayoría de los industriales pagan semanalmente el día sábado. Destacan que hay trabajadores que pueden ganar de 1 a 4 salarios mínimos mensuales, según los pares de zapatos procesados. Solamente un industrial los contrata a término fijo. Se destaca la respuesta del entrevistado 3 quien contrata por contrato laboral a término fijo:

Ellos trabajan a destajo por par, hay obreros que son lentos, hay obreros que les rinde. Es según el estilo. Hay estilos que tienen 10 piezas hay estilos que tienen 12. Se paga semanal. Es muy variado, se sacan 200 pares a la semana; hay gente que gana plata. El destajo quiere decir a lo que la persona haga, pago por par, si hace 50 pares diarios, le pago 50 pares sobre el valor acordado cuando empezó a trabajar, pero no tengo por qué llegar al tope del mínimo, si usted quiere un peso de pago, un peso pago, si se gana 1 millón, le pagó 1 millón.

Referenciamos el entrevistado 4, que contrata por servicios:

Se contratan para un proceso específico, cada persona es profesional en lo que sabe hacer, el cortador a veces no sabe solar, el solador a veces no sabe cortar. Cada uno es profesional en su oficio. Según la clase de zapato se les paga, si es un zapato de hombre yo le estoy pagando el corte le separan a \$1.500, la bota de dama se paga, \$2.000. Es \$1.500 lo que yo más o menos estoy trabajando. el desbaste lo pagó a \$500 cuando es en cuero hay veces que son muchas piezas también me lo cobran más caro póngale a \$800 la desbastada. Lo que es la guarnición la pago según el estilo, los estilos que son más fáciles se pagan a \$4.500, hay otros que son más difíciles entonces yo los pago hasta \$6.000.

El siguiente proceso es la soladura, también se paga a diferentes precios por ejemplo por un zapato es por par, yo lo pago a \$4.500, los zapatos terminados en grupo son más complicados, se paga más, por ejemplo, las zapatillas que toca arreglar suela se pagan a \$7.000. El finalizaje lo pago a \$800, sea el que sea. En el caso mío, pago semanal.

Los industriales entrevistados en su mayoría tienen como práctica, contratar por prestación de servicios, maquila (satélite) y su remuneración por la modalidad de pago al destajo (pago por unidades producidas); solo un industrial realiza contrato laboral fijo a un año, pero remunerando por la modalidad de destajo. Otro de los aspectos para resaltar es que cada empleado se especializa en una parte específica del proceso y de su rapidez o habilidad para producir más cantidad de zapatos depende su ingreso y que no sea desvinculado por bajo rendimiento.

Los industriales del calzado pagan cada uno de los procesos según los promedios del mercado, según lo complejo del estilo y según la temporada de producción, pero con remuneración al destajo liquidada semanal o catorcenal generalmente.

En general, se pudo identificar a través de los diferentes relatos, que el proceso de contratación de la mano de obra es informal. No solo por parte del industrial, sino que culturalmente para el empleado se volvió “una costumbre” que en la vinculación laboral le entreguen su liquidación a final de año. En otras ocasiones quienes no tienen vinculación laboral y su remuneración es a destajo, pactan un valor por prestaciones el cual se paga semanalmente con algunos trabajadores y a otros les pagan cuando dejen de trabajar o al final del año; en este sentido no existe una cultura de la formalidad a nivel prestacional ni de ahorro en el nivel de las finanzas personales.

- *Cumplimiento de la normatividad laboral*

Con respecto al cumplimiento de la normatividad laboral colombiana del pago de las prestaciones sociales a que tiene derecho todo empleado, los industriales del calzado tienen diferentes prácticas, legitimadas en el sector y convalidadas por los empleados que ofrecen su fuerza laboral, los cuales se ven obligados a aceptar estas condiciones de remuneración que ofrecen, resultante de las circunstancias económicas de la industria manufacturera del calzado. Trece entrevistados respondieron que no pagan prestaciones sociales y de ello destacamos respuestas como: “*Anteriormente si teníamos todo lo de ley; nos tocó bajar y recurrimos a la prestación de servicios, no sé si es legal o no realmente, pero estamos trabajando así.*” (entrevistado 2). Por su parte el entrevistado 6 respondió “*Los zapateros están optando por tener paquetes completos; porque pagarles liquidación, se convirtió en una carga laboral muy grande y el mercado no da para eso*”. E igualmente el entrevistado 8 respondió “*Por ejemplo si uno paga \$3.000, para que no le peguen el brinco por prestaciones se les paga \$3.500 por par, para que ahí vayan las prestaciones*”. En el caso del entrevistado 14 respondió “*Por lo regular hoy en día se paga derecho; se le van descontando una parte, para que ellos tengan en diciembre*”.

Aunque directamente se infiera un incumplimiento de las obligaciones laborales, en el momento en que se acuerda la remuneración se contemplan el componente prestacional, así no sea el valor real que contempla la ley.

Otros siete respondieron que sí pagan prestaciones sociales, pero es importante resaltar las siguientes respuestas. El entrevistado 3 respondió “*pago prestaciones de ley, el 22%, yo pago 75 días; usted los liquida antes del 23 de diciembre y siguen trabajando*”. Por otro lado, el entrevistado 7 respondió “*Anteriormente se llamaba la sexta; ahora la parte cancelada se le saca el 20%, y esa parte se les guarda y se paga con mutuo acuerdo*”. El entrevistado 14 respondió “*A ellos se les guarda una liquidación de cada par; para entregársela en diciembre; la empresa pequeña siempre liquida al terminar el año*”. De los siete entrevistados que informaron que pagan las prestaciones sociales respectivas, solo un industrial cumple con el pago de las prestaciones de ley, los otros tienen otras prácticas para el reconocimiento de las prestaciones sociales, como son la sexta, el retener el 20% del pago acordado y a la terminación se le paga como prestación, y otros pagan el 20% del total del pago anual.

Se percibe la informalidad que tienen los industriales del calzado en el aspecto laboral pues, aunque existe una legislación laboral reguladora que especifica el derecho que todo trabajador colombiano tiene a sus prestaciones, los industriales hablan de pagar la sexta, el 20%, acordar un valor por unidad, descontarle una parte, o pagar completo (todo incluido) y con la aceptación de los trabajadores, generando prácticas legitimadas en el sector, que en la realidad prevalecen sobre la ley.

- ***Características de contratación según la modalidad de contrato***

Por las características de contratación de las industrias del calzado, respecto a la modalidad de contrato por prestación de servicios, incluyendo los servicios de maquila contratados, existe la obligación legal de exigir la afiliación y pago de la seguridad social según el artículo 27 de la ley 1393 de 2010, que condicionó la deducción de los pagos a los trabajadores independientes a la verificación de sus aportes según el reglamento que expidiera el gobierno nacional, ratificado en el decreto 1070 de 2013 que señaló la obligación de verificar aportes en su artículo 3. Este último fue modificado por el artículo 9 del decreto 3032 de 2013, hoy artículo 1.2.4.1.7 del Decreto Único Tributario 1625 de 2016.

En este marco legal, al analizar la respuesta de los industriales del calzado respecto de la exigencia del pago de la seguridad social cuando trabajan por su cuenta, la respuesta de diecinueve industriales corresponde a que no lo exigen. De estos nueve de los entrevistados justifican que los trabajadores tienen Sisben<sup>3</sup> y existe una resistencia de trabajadores y empleadores a ser vinculados a la seguridad social. Algunas de las justificaciones se rastrean en respuestas como “esta tan fregada la situación, entonces ellos no le ponen problema” (Entrevistado 4) o “no, porque estoy solo y no tengo recursos” (Entrevistado 8). Igualmente, el entrevistado 15 afirma que “Ellos se encargan de pagar lo de la EPS; yo trabajo satélites; porque la empresa no da para pagar tantos impuestos y no da margen”. “Si es una empresa grande, ellos le pagan la seguridad social; cuando es pequeño o el taller o la fábrica se le averigua el empleado si tiene Sisben o tiene alguna EPS” (Entrevistado 13).

Se destaca la respuesta del entrevistado 3 “Yo lo aseguro, el que trabaja conmigo así sea en la calle (satélite) tiene todo, prestaciones y todo como si estuviera acá”. Él es el único industrial que cumple con la norma laboral y adicionalmente afilia a los satélites.

Por la irregularidad del empleado en el sector, estos no permiten que el empresario los afilie a la seguridad social como indica la ley. Algunos entrevistados afirman que es la idiosincrasia de los trabajadores del sector acudir al Sisben, y los demás prefieren que les llegue su salario completo y no piensan en el riesgo que se tiene al no tener afiliación al sistema de seguridad social. En este caso, un empresario manifiesta no tener ninguna injerencia sobre el control del cumplimiento de la ley, respecto de la seguridad social del contratista (maquilador) debido a que el empleado es una población difícil de hallar y de manejar.

El incumplimiento de la norma laboral en cuanto a los aportes a la seguridad social fue el comienzo de la crisis financiera de un industrial que llegó a tener 50 trabajadores, pero debido a un proceso fraudulento al adulterar unas tarjetas del seguro social con todas las implicaciones económicas y jurídicas que conllevó dicha situación, al punto de perder casi la totalidad del patrimonio conseguido. Resumido en las palabras del Entrevistado 18, en su cúspide “pero en ese

---

<sup>3</sup> El sistema de seguridad social subsidiado en salud SISBEN permite establecer el grado de pobreza de los hogares, con el propósito de focalizar (asignar) recursos de inversión social, que cubran los servicios de salud de forma subsidiada.

*tiempo era un éxito mis zapatos en san Victorino porque sacaba buenos diseños y eche para arriba y empecé a meter personal, llegue a tener hasta 50 empleados, compre maquinaria”. Y luego en su crisis financiera “Empecé a tener problemas laborales, más que todo con cuestión de seguro social, me llegaron malos elementos (trabajadores), entonces por esos inconvenientes laborales destruí la empresa”. Y finalmente “Hoy en día tengo es un tallercito donde tengo 3 o 4 empleados no más”.*

En este apartado, el análisis desde la normatividad conduce a evidenciar el incumplimiento del industrial del calzado, de la normatividad que consagra la exigencia de afiliación al Sistema de Seguridad Social que se encuentra estipulada en la ley. Para los trabajadores independientes el ingreso base de cotización no podrá ser inferior al salario mínimo y deberá guardar correspondencia con los ingresos efectivamente percibidos por el afiliado y también al incumplimiento de los requerimientos del decreto 1070 de 2013 y sus complementarios.

Un aspecto trascendental por el impacto que genera en el costo de venta, es el uso de mano de obra del grupo familiar en el proceso de fabricación, a quienes no siempre se les remunera, generando un falso costo bajo o costo oculto, que a su vez es utilizado para generar una guerra de precios desleal, entre los mismos industriales del calzado.

En general, en la informalidad con que manejan la mano de obra directa es el incumplimiento del aporte al sistema de seguridad social como: riesgos laborales (ARL), Salud (EPS), fondo de pensiones y parafiscales, argumentando que el personal es difícil de encontrarlo, la inestabilidad del trabajador, por cuanto si ve una mejor oportunidad económica, cambia de empleador, y de parte del patrono porque no siempre tiene producción para garantizarle trabajo y amparados en que la mayoría de los trabajadores tienen SISBEN, adicional a que el trabajador no acepta que lo afilien al sistema de seguridad, porque pierde el beneficio del SISBEN y tampoco acepta ningún descuento del pago acordado, aunque en oportunidades ganen mensualmente hasta 4 salarios mínimos legales.

Los industriales entrevistados manifiestan que es a través de la mano de obra directa, que ellos cuando utilizan la mano de obra del grupo familiar (esposa e hijos) al no reconocerles el pago

que les corresponde, generan un costo bajo, que utilizan para generar una guerra de precios entre los industriales del calzado.

- ***Control de productividad en las industrias del calzado.***

En cualquier proceso industrial, conocer los tiempos promedios de cada proceso de producción, permite medir la productividad tanto a nivel local, nacional e internacional, pues dado que la mano de obra tiene alta incidencia en el costo de producción, a mayor tiempo, mayor costo directo e indirecto y a menor tiempo, menor costo directo e indirecto.

Al analizar la información de los entrevistados sobre el control de la producción promedio por operación en la producción del calzado, indican que depende del estilo y algunos establecen controles semanales registrándolos en cuadernos, vales, Kardex y en Excel. Destacan que, con el pago a destajo, el operario es quien pone el empeño ya que su pago depende de las unidades producidas. Se destacan las siguientes respuestas. El entrevistado 4 afirma sobre el proceso: *“un cortador puede cortar 200 a 300 a la semana, según la clase de zapato; el guarnecedor porque le rinda son 100 pares y cuando se complica unos 80 a 70 pares a la semana”*. Por su parte, el entrevistado 18 afirma que *“El control depende de los pedidos que haya; si hay harto pedido se les exige, cuando no hay muchos pedidos, trabajan suave”*.

Para el caso del entrevistado 19, el tiempo promedio por operación no tiene un alto impacto en los costos directos e indirectos, por cuanto se acuerda un costo fijo por par y trabaja fuera de la empresa por satélite. Al respecto afirma *“Yo trabajo es por fuera, porque la empresa no da para pagar tantos impuestos y no da margen.”*

Dada la práctica de pago al destajo de cada uno de los procesos en la fabricación del calzado, no se hace necesario un control de la producción porque los ingresos de cada empleado están sujetos a las unidades procesadas según el costo acordado. Adicional algunos industriales efectúan registros para futuros análisis estadísticos y toma de decisiones de prescindir de los servicios de aquel trabajador que no cumpla los promedios estadísticos de producción.



Se puede inferir que muchas de las normas laborales las han adecuado y las concretan con los empleados, con el fin de que los dos salgan beneficiados. Por una parte, garantizarle trabajo al empleado y por el otro, que haya producción para el empleador. Gran parte de esta población prefiere mantenerse en el régimen subsidiado y no entrar al régimen contributivo debido a la inestabilidad laboral o porque el trabajar a destajo, les permite tener un poco más de ingreso en efectivo. No existe una cultura de “ahorrar” para tener una vejez que cuente con una seguridad económica y una atención en salud. Un aspecto que no se menciona en las entrevistas es si los patronos cuentan con seguridad social. En definitiva, se reafirma que en general los patronos de la industria del calzado continúan optando por la contratación informal, por prestación de servicios con remuneración al destajo.

- ***Prácticas de los industriales del calzado en el manejo de los Costos indirectos***

Al preguntar a los industriales del calzado sobre cuál es la práctica empleada para incluir los costos indirectos dentro del costo del producto, se encontró que algunos se apoyan en la contabilidad, otros suman los costos indirectos incurridos en el mes y los dividen entre las unidades producidas (pares) en mes, para establecer el Costo Indirecto de Fabricación (CIF) unitario por par. Otros cargan un valor fijo por concepto de CIF y otros le cargan un porcentaje por cada par.

Seis de los entrevistados informan que no tienen en cuenta la depreciación, argumentando respuestas como “*En la depreciación, en ese sentido somos como desordenados, no le ponemos cuidado a eso*” (entrevistado 9) o “*la depreciación no porque el deterioro es muy mínimo; es muy engorroso sacarla semanal o mensual*” (entrevistado 14). Por su parte, el entrevistado 16 manifiesta que “*la depreciación no se tiene en cuenta, porque se perdería, no se puede vender el calzado a ese precio, con todos los costos que son.*”

No obstante, se reconoce el límite de desconocimiento para determinar la depreciación como afirma el entrevistado 17: “*En la depreciación, ahí es donde uno falla, porque como hablábamos anteriormente, mi estudio es empíricamente*”.

En suma, los industriales del calzado, no hacen distinción entre costos indirectos fijos y variables. Igualmente, muchos no incluyen la depreciación argumentando lo dispendioso del cálculo, indicando que no es un costo representativo e incluso argumentando; que si incluyen todos los costos pierden mercado por el alto costo del producto.

- *Prácticas de los industriales del calzado en el manejo de los Procesos contables*

Al indagar a los industriales del calzado sobre el manejo contable en sus industrias, se analiza que los responsables de llevar la contabilidad son: contadores, hijos, sobrinos y ellos mismos. Un hallazgo significativo en este campo es que trece entrevistados indiquen que no llevan contabilidad, argumentando respuestas como: “*Sí, uno tiene que llegar allá, mi peor fracaso, fue haber tenido un problema con mi mujer, era la que me llevaba la contabilidad*” (entrevistado 1); “*nosotros no llevamos contabilidad, lo hacemos todo de manera empírica, calculando los stock que manejamos, pero una contabilidad real a ciencia cierta no se lleva*” (entrevistado 6) “No me preocupo para nada de eso” (entrevistado 11); “*En el momento no utilizamos eso, porque no hay ningún tipo de contabilidad*” (entrevistado 18); “*Nunca he llevado nada*” (entrevistado 20). Solo cuatro industriales informan tener contador.

Tres industriales indican que ellos mismos llevan la contabilidad. Destacando las siguientes respuestas “*Yo mismo la llevo como contabilidad de puntilla*” (entrevistado 7) o “*Si yo la llevo, pero a mi manera*” (entrevistado 9).

Desde la ética, algunos contadores no dejan un concepto favorable de su desempeño profesional, según lo relata el entrevistado 8

Tuve contador, pero todos los cantadores que tuve me robaron, son más ladrones que los otros ladrones, y para eso se necesita organización, yo nunca la tuve, llegaban a organizar, lo medio organizaban, y le cobraban a uno desde que entraban, entonces dije eso no sirve aquí, ....

Aún con las malas experiencias, se mantiene la esperanza “*Me hubiese gustado tener una asesoría, pero honesta, que no vengan a robarlo a uno, es que la mayoría vienen a eso y bueno como uno no es capacitado entonces ahí se aprovecha de la gente*”.

El proceso contable, es visto por los empresarios del calzado entrevistados como un gasto y no como una inversión que les permita identificar errores y sobrecostos en los procesos y compra de insumos. Generalmente lo realizan ellos mismos de forma empírica o algún familiar, pero no cuentan con un experto en el tema, que los asesore y les señale medidas correctivas. De los 20, solo cuatro de ellos cuentan con un contador.

- ***Comparación entre el costo real y el costo predeterminado***

Al entrevistar a los industriales del calzado sobre algún reporte donde se compare el costo real incurrido con el costo proyectado, se analiza que muy pocos industriales elaboran dicha comparación y quienes lo hacen atribuyen las variaciones a factores de alza de precios, o que el cliente pide cambio por materiales más costosos, pero sin modificar el precio de venta. Por otro lado, nueve industriales aseguran no generar ningún reporte, argumentando respuestas como “*la parte contable no se lleva ahora*” (entrevistado 5) o “*No, ya tenemos los cálculos bien planteados*” (entrevistado 12). Incluso el entrevistado 15 afirma que “*Siempre sale lo que uno presupuestó*”.

De los industriales que realizan la práctica de comparación entre los costos proyectados y los costos reales destacamos las siguientes respuestas: El entrevistado 13 afirma “*Si, ella me entrega las variables. Si, bastante, porque los números no mienten, el mentiroso es uno muchas veces. Entonces eso me da una base para saber cómo me está yendo en el negocio*”. Por otro lado, el entrevistado 14 coincide al decir:

Si, miro si alcanzó el material o tocó comprar más. Sí, claro, si porque así se da uno cuenta si están desperdiciando mucho, si el personal no sirve, porque están elevando los costos ya que el personal es que muchas veces hace que no sirvan las cosas.

Se puede concluir de este aspecto en el cálculo de los costos que, al no tener un sistema contable regular, no logran tener el informe que permita la comparación entre el costo predeterminado y el costo real al culminar la producción, para establecer en cuál de los elementos del costo se presentan variaciones significativas susceptibles de analizar y tomar los correctivos necesarios.

### **Parte cuatro: Prospectiva y expectativas del sector del calzado**

#### **- *El sector industrial del calzado, considerado de alto riesgo para el sector financiero***

Es importante que cualquier comerciante o industrial cuente con el respaldo de las entidades financieras, para suplir necesidades de capital de trabajo, para financiar infraestructura y/o tecnología. Al entrevistar a los industriales del calzado si han obtenido créditos del sector financiero, a lo cual once industriales responden que sí han obtenido prestamos del sector financiero, pero cuatro de ellos reconocen que han incumplido argumentando que *“lo que pasa es que en nuestro gremio manejamos una o dos tarjetas de crédito desgraciadamente por x o por y motivo no cumplimos, estamos reportados y hasta ahí llegó la aspiración al crédito”* (Entrevistado 2).

Nueve industriales informan que no han obtenido créditos del sector financiero sosteniendo que *“No porque esto esta tan delicado”, que el sector del calzado en el sector financiero es considerado de alto riesgo. Cuando yo comencé me prestaban plata. Pero como han quebrado un 60 -70% de los fabricantes.”* (Entrevistado 1). En el caso del entrevistado 3 manifiesta que: *“Los bancos no nos prestan. Mucha desconfianza, al gremio de nosotros hay una desconfianza tenaz, por el mismo problema que con los textileros.”*

Ante las circunstancias comerciales afectadas por los tratados de libre comercio TLC, el contrabando, guerra de precios entre los industriales del calzado, se puede inferir que la desconfianza es generada por las condiciones de riesgo crediticio como: Riesgo de crédito, el cual implica incumplimiento en el pago oportuno de las cuotas y la posibilidad de pérdida del dinero prestado; riesgo de liquidez, el cual implica posibilidad de no poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo; riesgo de mercado, generado por la guerra de precios entre industriales, contrabando y tratados de libre comercio; riesgo operacional, generado por las condiciones económicas actuales del sector industrial del calzado. Todos ellos son evidentes a partir de los análisis realizados anteriormente.

- *Bajo nivel tecnológico de los industriales del calzado en el Restrepo*

Otro de los factores primordiales en el sector industrial es el nivel tecnológico que se tenga. Al preguntar a los industriales del Restrepo, sobre la maquinaria que poseen para el desarrollo de sus procesos industriales del calzado, se analiza que poseen una maquinaria básica conformada por:

Tabla 2. Maquinaria de los industriales Entrevistados

<b>MÁQUINA</b>	<b>TIENEN</b>	<b>NO TIENEN</b>
Troqueladora	3	17
Desbastadora	5	15
Guarnecedora	18	2
Preformadora	3	17
Horno	16	4
Pulidora	15	5
Pegadora	5	5
Makey	3	17

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas.

Al analizar la tabla de datos se observa que los industriales del calzado no tienen el mismo nivel tecnológico. Los que no tienen la tecnología respectiva, tienen que contratar sus servicios de forma externa. Sin embargo, es importante resaltar que por lo menos cuentan mínimo con una máquina. Los empresarios que no tienen troqueladora señalan que realizan dicho proceso de forma manual y que, en el caso de la Makey, con la cual se adelanta el proceso de cosido, este proceso lo cambiaron por un proceso de pegado especial.

Se deduce que el sector industrial del calzado del Restrepo no cuenta con maquinaria de alta tecnología donde las innovaciones tecnológicas que se ubican son: la presencia de dos tipologías productivas: una para productos de alta calidad y pequeñas producciones, y otra para fabricaciones de grandes cantidades; automatización y robótica, red de servidores remotos y “cloud computing” (almacenamiento de datos en la nube). Esta tecnología está fuera del alcance de la mayoría de los industriales del calzado del Restrepo por los altos costos, las difíciles condiciones

económicas actuales del sector del calzado, la falta de financiamiento entre otros. Esto lleva a comprender que se abre la brecha entre los grandes y pequeños industriales de calzado tanto a nivel local, nacional e internacional, lo que incide en la competitividad y en las oportunidades para participar activamente en el mercado.

- ***Perspectivas del Apoyo del gobierno Nacional a los industriales del calzado***

La incidencia que puede tener el apoyo gubernamental en la inversión al sector industrial del calzado es fundamental, en programas de capacitación en los procesos industriales, en la parte administrativa y financiera, líneas de crédito de fomento para capital de trabajo e innovación tecnológica, proyecto de reducción arancelaria tanto de materia prima, como de tecnología.

Al preguntar a los industriales del calzado, si han participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado, diez de los entrevistados respondieron que sí han participado. El entrevistado 6 afirma haber participado en *“programas que el SENA ha dado y de todos los cursos que he hecho únicamente en una sola ocasión nos dieron la suficiente información y nos apoyaron para sacar una cuenta en Coopdesarrollo”*. Por su parte el entrevistado 6 considera que *“Sí, el gobierno apoya, pero a los que tienen dinero; lograron crecer, y les ayudaron para exportar a Chile y Argentina”*. Igualmente, el entrevistado 17 considera que:

Sí, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico. El gobierno ayuda mucho, pero pocos lo aprovechan, algunos no aprovechan porque como tienen que recibir alguna capacitación, no pueden dejar solos sus negocios, para ir a prepararse, sería lo ideal, porque si no produce como se sostiene. Eso es lo que pasa.

Diez de los entrevistados informaron no haber participado, argumentando respuestas como:

Si el gobierno nacional se fijara más en el sector y les fijará línea de crédito, en la parte de tecnología y capacitación. El gobierno no mira esa parte, por ejemplo, Brasil tiene universidad de calzado yo he estado en ferias, en fábrica de calzado con tres bandas (Entrevistado 3).

En esa misma línea el entrevistado 8 afirma que “son los poderosos y van [...] y les prestan, los ayudan. Pero al pequeño fabricante es muy difícil”. Sobre este asunto el entrevistado 12 sostiene *“Por ahí me he dado cuenta de que se forman grupos precisamente con esos objetivos de ir a hablar con el alcalde, hacen reuniones, los participantes en este tipo de reuniones son personas que manejan industrias mucho más grandes.”*

Se evidencia en los argumentos de las entrevistas realizadas, apatía de los industriales del calzado a participar en programas de apoyo gubernamental al sector calzado, porque en dichos programas inducen a la formalización de sus industrias y la mayoría prefiere la informalidad. También argumentan que los programas siempre han favorecido financieramente a los grandes industriales, además normalmente requieren tiempo de capacitación, a la cual no pueden asistir para no parar la fabricación que les garantiza su sustento diario.

- ***Cambios trascendentales en el sector industrial de calzado***

Los industriales en sus relatos consideran que se pueden identificar cambios importantes en la industria del calzado. Entre 2017 y 2018 se han clausurado muchas industrias del calzado. La implementación tecnológica en las grandes empresas es una causa, mientras los microempresarios no logran tecnificar sus procesos por los altos costos de la maquinaria. Se presentan cambios en las ventas, guerra de precios, por la competencia del mercado chino, el contrabando tanto de calzado como de materiales, los tratados de libre comercio y los nuevos canales de distribución y venta por e-commerce, que ha generado mayor eficiencia.

Los cambios presentados en la tecnología, no han beneficiado al sector en general por cuanto se requiere tener capital de inversión por los altos costos requeridos. Como lo comenta el entrevistado 6:

Los cambios han sido muy grandes de la forma como yo empecé, porque empecé desde niño, han ido cambiando los materiales, los pegante, en lo único que no hemos avanzado demasiado los industriales pequeños, es en mecanizarnos en una forma que la tecnología llegue a nosotros y poner a funcionar esto. Pero hay que tener mucho dinero porque la maquinaria es supremamente cara y nosotros no estamos capacitados y no hemos pensado en una industrialización grande, porque no

tenemos cómo llenar la cantidad de vacíos para poder exportar los zapatos estamos totalmente en pañales respecto de la verdadera fabricación de calzado aquí con en Colombia.

Por otro lado, el cambio en los materiales (materiales sintéticos, pegantes, activadores), que conlleva a cambio en los procesos afectó igualmente el mercado. A esto se le suma la pérdida de confianza del productor al cliente y del proveedor al industrial afecto el otorgamiento de créditos a las partes. Esto afectó en la vinculación laboral ya que se vieron obligados a cambiar la forma de remuneración de los trabajadores que realizan los diferentes procesos de fabricación, de un pago fijo a una remuneración a destajo (pago por unidades producidas). De ahí, la dificultad que tiene el sector para proyectarse con un producto con calidad de exportación lo que afectó directamente la sostenibilidad de la empresa.

En general, los industriales del calzado manifiestan que los cambios trascendentales en la industria del calzado se pueden reflejar en la crisis que está viviendo el sector y en las pocas expectativas que se tienen por la dificultad en lo tecnológico, el apalancamiento financiero y en la posibilidad de competencias en un mercado que ha sido monopolizado por la importación de los zapatos chinos y cuyo costo es imposible de competirle.

- *Visualización futura de la industria del calzado del Restrepo*

Cuando preguntamos a los industriales del calzado del Restrepo sobre el futuro de esta industria, se encontraron dos tipos de posiciones. Por un lado, los optimistas que aún, siendo conscientes de los difíciles momentos que atraviesa el sector por los cambios económicos, dados por los TLC, la apertura económica, el contrabando y la falta de capacidad competitiva tanto a nivel tecnológico, como a nivel de procesos consideran que la industria del calzado es un gran negocio, pero con capital de trabajo y organización administrativa. Ellos afirman que el calzado, es un producto que se vende, y tiene una gran aceptación en el mercado.

Estos entrevistados consideran que se debe fabricar buenos productos, con seguridad y transparencia, apostándole a un mercado nacional, pues en Colombia se necesita un promedio de 240 millones de zapatos al año y la industria nacional escasamente produce 60 millones, el resto



de mercado lo cubren los extranjeros. En este sentido, consideran que si se agremiaran y les prestaran servicios a nivel industrial de maquinaria, donde se pueda producir con calidad y cantidades para cubrir la demanda del mercado, podrían entrar a competir.

Un entrevistado afirmó que:

*Si el gobierno verdaderamente tuviese políticas reales de crédito y que el dinero llegara a la gente que realmente lo necesite, que nos entreguen materiales y cuando se termine la producción nos den el remanente para nosotros seguir trabajando; de esta forma el negocio del calzado funcionaría.*

Esta posición optimista la corrobora el entrevistado 8, quien encontrándose en una realidad financiera adversa comenta:

La zapatería es un gran negocio, pero con plata y organización, es un gran negocio. Si yo consiguiera plata, volvía y le metía a la zapatería, porque me encanta ser zapatero, es mi hobby, me gusta. Pero si yo necesito 10 millones y usted me presta 5 millones me perjudica, porque eso no es plata para arrancar. Un capital para arrancar es de 20 millones, teniendo ya uno algunas cosas, maquinaria, hormas, para eso no se necesita mucha maquinaria sofisticada para hacer un zapato más o menos, porque para hacer un zapato súper sofisticado, hablemos de tener \$500 millones de pesos en adelante, pero se recuperan pronto, la zapatería es un gran negocio, pero organizado con todos los fierros como se dice.

Por otro lado, los pesimistas consideran, que el individualismo, la carga tributaria, la falta de capacitación, el calzado chino que llegaba hace 15 años fueron causas que incidieron en la caída del mercado del calzado nacional. En este momento, la fabricación de zapatos en serie, cuya participación es significativamente china, coloca zapatos atractivos a la vista. De acuerdo con los entrevistado, la gente hoy se enfoca en lo visual, afirmando que a la gente la calidad no le interesa en sí. En el caso de estos industriales, todos los miembros de la familia están trabajando para competir, pero no hay una compensación económica, debido a una competencia desleal, que conlleva a una guerra de precios. La dependencia de una estabilidad del gobierno y en la industria del calzado afecta directamente en la competitividad del sector.

Por otro lado, afirma este grupo que el contrabando viene de las grandes esferas del gobierno, lo que lleva a que no les interese ponerle coto a ese contrabando que viene por Panamá, Buenaventura porque son los negociantes de este mercado ilegal. Esta posición pesimista la manifiesta entre otros el entrevistado 13:

Lo veo muy crítico, porque es que el Estado en sí no apoya, se nos está cayendo el arte, se nos acabaron los obreros antiguos que eran los que sabían el arte, se han retirado, otros han fallecido y queremos es que el Estado en sí, nos ayude. Realizamos una marcha exitosa para nosotros porque nunca nos habíamos reunido 30.000 personas del gremio del calzado en la plaza de Bolívar, pero eso no sirvió de nada, han venido varios políticos, pero sólo mientras haya elecciones, pero no ha habido ayuda alguna en lo más mínimo. Sabemos que el contrabando viene de las grandes esferas del gobierno a ellos no les interesa ponerle coto a ese contrabando que viene por Panamá Buenaventura porque ellos mismos son los negociantes de todo eso estamos en una pelea desigual.

Nosotros le hemos pedido al gobierno que en lugar de bajar los aranceles al calzado que entra, no suba y que al almacén que vende un zapato extranjero le cobren un impuesto mayor para que ese calzado el que lo compre porque verdaderamente tiene un poder adquisitivo grande y la industria la podamos nosotros suplir. Nosotros aquí en Colombia necesitamos un promedio de 240 millones de zapatos al año y nosotros escasamente producimos 60 millones, el resto de mercado lo cubren los extranjeros entonces el gobierno porque no aprieta ese impuesto, para que la industria renazca, y a través de eso, que nos dé la facilidad de créditos que nosotros necesitamos, no es que nos regalen la plata, necesitamos que nos entreguen materiales y cuando se termine la producción nos den el remanente para nosotros seguir trabajando más o menos eso es lo que yo veo.

En suma, dadas las condiciones económicas actuales del sector industrial del calzado, se generan dos perspectivas antagónicas. Los optimistas siguen viendo en la industria del calzado como un gran negocio, superando las dificultades económicas, con buen capital de trabajo, innovación tecnológica, buena organización administrativa y con el apoyo del gobierno nacional con programas de fomento al sector industrial del calzado. No obstante, los pesimistas consideran, que la competencia desleal y la falta de recursos para invertir al negocio es desfavorable y va conducir a acabar el sector de esta zona de Bogotá por la insostenibilidad del negocio.

## Conclusiones y recomendaciones

El abordaje académico de las prácticas contables con los sistemas de costos y los elementos del costo en la industria del calzado del Barrio el Restrepo – Bogotá, cobra relevancia en la actualidad por su contribución desde estudios empíricos al campo de la contabilidad, ya que ponen en evidencia las particularidades de las prácticas de los industriales cuya correspondencia no se asocia necesariamente al conocimiento contable. Estos hallazgos obligan al investigador a repensar este campo desde investigaciones que muestren las dificultades y el estado de los sectores industriales donde las condiciones socioeconómicas adversas a nivel de mercado y las prácticas contables poco favorables de la empresa son determinantes para entender las problemáticas de sostenibilidad y competitividad propias del ámbito de los costos.

La metodología empleada en la investigación de tipo mixto fue fundamental para indagar por las dificultades que se encontraron a nivel de prácticas contables que se encuentran incorporadas en la cultura y que se han configurado en relación a factores como la informalidad la injerencia del mercado chino, la poca financiación del sector del calzado. En este sentido, la elaboración de entrevistas semiestructuradas fue favorable al momento de indagar por las percepciones de los industriales quienes tienen sus propias lecturas de la situación de este sector industrial, siendo estas correspondientes a una situación general donde los microempresarios no cuentan con las condiciones para producir y competir con un mercado extranjero cuyos costos son difícilmente comparados con los que tiene que asumir el pequeño industrial en el barrio El Restrepo.

Desde esta perspectiva, una primera conclusión es que la caracterización de los industriales del calzado entrevistados puso en evidencia que el sector del calzado del barrio Restrepo, a diferencia de otras décadas, no presenta un cambio generacional o de transmisión del oficio, pues los hijos de los industriales se han profesionalizado en áreas distintas a la de la industria del calzado, (medicina, abogacía, ingeniería de sistemas, contaduría etc.), producto de la iniciativa propia o por influencia de sus padres ante las dificultades económicas del sector. Al respecto, se puede notar que la poca formación de estos industriales en el área específica de la fabricación de calzado debido a su formación empírica de tradición familiar, aunado a los problemas del sector del calzado debido

al crecimiento progresivo del sector empresarial y, especialmente la apertura económica del país, los llevó a desestabilizarse, lo que redundó en una desmotivación para continuar potenciando el sector.

Esta situación macroeconómica asociada a las prácticas poco favorables ha conducido a este sector a “sobrevivir” dentro de un mercado transnacional (en este caso chino) al que no le pueden competir, lo que convierte a estos empresarios en un sector donde predomina la informalidad y la ilegalidad. En este punto, las condiciones deficientes para la competitividad y las carencias en términos de apalancamiento financiero, política pública, y organización interna del sector, son los factores destacados de la crisis económica por la que está pasando el sector industrial del calzado en esta zona.

Por otro lado, se puede afirmar que los industriales del calzado del Restrepo al tener como práctica el sujetar la producción a la preventa por cliente y dadas las características del calzado en cuanto a la amplia gama de estilos, tallaje, sector poblacional, materiales, situación que no les permite manejar un inventario de producto terminado, genera un bajo volumen de producción que afecta las características propias del sistema de costos por órdenes de producción. Sobre el asunto, los industriales del calzado del barrio el Restrepo en la práctica predeterminan el costo de producción cuando elaboran las muestras y acumulan sus costos por el sistema de órdenes de producción basados en que deben determinar el precio de venta para poder realizar la preventa.

Otra conclusión alude a que los industriales entrevistados tienen claro el concepto de cuál es la materia requerida para la fabricación del calzado según el estilo y diseño, la forma de determinar las cantidades, la forma de negociarla con sus proveedores y la racionalización del consumo para la optimización del costo de este elemento del costo. Una práctica que se evidencia en los industriales del calzado entrevistados para el control de inventarios, es comprar únicamente la materia prima e insumos requeridos para la orden de producción sujetándola al flujo de caja, lo que se argumenta en que el almacenamiento de los inventarios implica un mayor costo de manejo de inventarios como bodegajes, seguros, costos de manipulación, sustracción de las materias primas que están dispuestos al riesgo de quedarse con materiales que han pasado de moda y minimiza las tomas físicas de los inventarios. Esta práctica informal y legítima del manejo de

inventarios alejada de la serie de soportes de control y registros contables que se exigen desde la norma contable, se fundamenta en la posibilidad de reducción de los costos para poder subsistir en el sector productivo.

En cuanto al elemento mano de obra, se evidencia que en el sector industrial del calzado hay oportunidad laboral para el joven y el adulto independiente de que sea hombre o mujer, aunque indican que determinadas funciones las hace una mujer, como normalmente guarnición y la terminación, y los hombres guarnición y la soladura, que, por encima de los títulos académicos, pues la mayoría tienen una formación empírica, se exige honradez, habilidad y calidad en su trabajo. De esta manera este sector industrial ha contribuido con la función social de generación de empleo.

La mayoría los industriales del calzado tienen como práctica contratar la mano de obra, por prestación de servicios, por permitirle al trabajador irse cuando quiera y al industrial contratarlo cuando tenga producción, lo que genera una inestabilidad laboral dada la difícil situación económica generada por los tratados de libre comercio, apertura económica y el contrabando. La contratación de trabajadores por contrato de trabajo es mínima y quienes lo hacen, tienen como mecanismo de remuneración a destajo (pago por par producido), para generar una mayor productividad del trabajador y evitar el sobre costo por el pago de horas extras, reciben las prestaciones los fines de año al ser liquidado anualmente, pues en el sector industrial del calzado los trabajadores no aceptan contrato de trabajo a término indefinido porque no permiten que sus cesantías sean consignadas en un fondo de cesantías. El mecanismo de remuneración depende de la rapidez, calidad y cantidad de pares de zapatos procesados por el trabajador durante el periodo de pago acordado, el cual habitualmente es semanal, según lo informaron la mayoría de industriales entrevistados.

De la vinculación laboral del trabajador son dos factores los que se constataron. En primer lugar, el nivel de producción por órdenes según las preventas o pedidos de los clientes, no les garantiza tener una frecuencia en la producción, siendo normalmente bajos los volúmenes de fabricación, repercutiendo en la estabilidad laboral del trabajador con las consecuencias económicas y sociales generadas en el sector. En segundo lugar, la informalidad de los trabajadores

que laboran a destajo por prestación de servicios, no se vinculan al sistema de seguridad social, por gozar del servicio subsidiado de salud Sisbén, pues existe una resistencia de trabajadores y empleadores a ser vinculados a la seguridad social con justificaciones generadas por la irregularidad de los empleados en el sector, pues estos no permiten que el empleador los afilie a la seguridad social como indica la ley, por ser una población difícil de hallar y de manejar, con las consecuencias económicas al no asumir el respectivo aporte y beneficiarse de los subsidios que tiene que asumir el estado y la desprotección de este sector poblacional al no recibir una pensión de jubilación. De acuerdo con este hallazgo, se concluye que existe un incumplimiento de la obligación legal de no exigir la afiliación y pago de la seguridad social según el artículo 27 de la ley 1393 de 2010, para los trabajadores independientes, con las consecuencias fiscales del desconocimiento del costo ante el incumplimiento de esta norma.

La maquila o satélite es otra de las prácticas de contratación en el sector industrial del calzado del barrio el Restrepo, bien sea por falta de infraestructura de la planta física, falta de tecnología o conveniencia financiera. Con este modelo de contratación y remuneración al destajo se da un autocontrol de tiempos y movimientos y de las unidades producidas por unidad de tiempo.

Una práctica negativa es generar costos ocultos, cuando involucran en el proceso de fabricación a varios de los miembros de la familia, pero no le reconocen el pago real de esa mano de obra, generando un costo bajo en el producto y por tanto comercializando el producto a menor precio frente a quienes reconocen el pago real de toda su mano de obra.

Respecto del elemento mano de obra concluimos que, en el sector industrial de calzado del Restrepo en particular, se configuró una adecuación de las normas laborales, las cuales han sido concertadas y adaptadas en un contexto de informalidad entre los empleados y los empleadores con el fin de que los dos salgan beneficiados a nivel monetario pero excluidos de los beneficios del sistema de seguridad social. En este marco, se puede sostener que estas prácticas confluyeron en la generación de un sistema laboral legítimo, donde culturalmente prima la ilegalidad e informalidad, generada como práctica laboral, concluyendo que la realidad no se explica sólo desde su marco normativo (leyes, costumbres, tradiciones), sino que se basa en la acción social, que la transforma y la reproduce.

Del elemento costos indirectos de fabricación, se concluye que en la práctica, no hacen distinción entre costos indirectos fijos y variables, y su cálculo se realiza a través del costo unitario por par de calzado (suman los CIF del mes y lo dividen entre la cantidad de pares de zapatos producidos en el mes), en las entrevistas manifestaron que no contempla la totalidad de los conceptos (entre ellos la depreciación, manejo de kardex y la asesoría contable) porque el costo se subiría demasiado, lo cual dificultaría la comercialización del producto.

Otra de las conclusiones es que, la práctica contable no cobra importancia ni relevancia para la mayoría de los industriales entrevistados, dada la informalidad y la poca eficiencia que se le puede encontrar a este tema. La gran mayoría no llevan contabilidad y los que acuden a un contador es más para la elaboración de las declaraciones tributarias y elaboración de estados financieros que les exija alguna entidad, situación que en ocasiones es objeto de ajustes también según el interés del industrial. En este ámbito, un tema que emergió fue la ética profesional de los contadores, quienes en ocasiones más que favorecer la tarea contable para los usuarios, se convierten en cómplices de prácticas negativas como falsificación o robo, lo que llevó a deslegitimar la función del contador en las empresas y mayor reticencia a los procesos contables por parte de los industriales del calzado.

Otro aporte de la investigación es que las prácticas contables que se realizan dentro de la industria del calzado del barrio Restrepo, no son solamente empíricas, sino erróneas e intuitivas en muchas ocasiones. Igualmente, la informalidad del sector lleva a que no vean la contabilidad como una inversión, que les permita identificar errores y sobrecostos en los procesos y compra de insumos, o seguridad social para los trabajadores, incluso, la contabilidad misma; al contrario, todo son vistos como gastos en lo que se verían obligados y a los que consideran que no son necesarios.

Desde el concepto de práctica contable que contempla todos los elementos concernientes al sistema de información contable, la afectación directa se evidencia en la toma de decisiones y la baja productividad de las empresas, pues el desuso de los registros contables no les permite ser eficientes en los procesos productivos, optimizando los costos para lograr una mayor

competitividad, se dificulta el proceso de realizar el informe necesario para evaluar la ejecución presupuestal, que determine variaciones durante el proceso de fabricación y hacer un análisis de dichos aspectos entre el costo predeterminado al elaborar las muestras y el costo real al finalizar la orden de producción, para la toma de correctivos necesarios hacia el futuro.

De ahí, que gran parte de los elementos más generalizados al respecto, definidos por la Normatividad, Principios contables, Registro de la información, Estados financieros, no sean objeto de uso dentro de los procesos administrativos e industriales de la mayoría de estas empresas. Los industriales, aunque acumulen sus costos de producción con el sistema de ordenes de producción, la mayoría incumplen dichas características al no tener un registro contable formal, lo que impide generar estados financieros e informes para su análisis y posterior toma de decisiones.

En la investigación se incluían entrevistas a los contadores públicos que realizan la parte contable en las industrias de calzado del Restrepo, con el objetivo de conocer las prácticas de los sistemas de costos aplicados y en cuanto a los elementos del costo desde el punto de vista del profesional de la contaduría. Sin embargo, no fue posible obtener la entrevista con ninguno de ellos, para la presente investigación. Inclusive, uno de los industriales que iba a colaborar con la entrevista de la investigación, se retractó por recomendación de su contador. Estas actitudes dificultaron la investigación sobre los temas contables e incrementa el sesgo sobre los resultados que se puedan obtener en este tipo de investigaciones.

La investigación logra poner en evidencia que, por las condiciones actuales del mercado del calzado ante la apertura económica, la firma de los TLC y el contrabando, el sector del Restrepo ha sido uno de los sectores más desfavorecidos en las ventas del calzado, ocasionando condiciones financieras desfavorables, que repercutieron en el incumplimiento en el pago de las obligaciones crediticias. Por ello, la consideración de que este sector industrial del calzado, es de alto riesgo para el sector financiero, ha repercutido en que no tengan apoyo financiero para reinvertir en infraestructura, maquinaria y equipo o tecnologías que en la actualidad mejoran los procesos de productividad y contribuyen en la reducción de los costos para competir, específicamente, con el mercado chino del calzado a nivel nacional.



De los 20 entrevistados, solo uno de los industriales del calzado es quien se ha logrado sobreponer y afrontar las dificultades del sector, contar actualmente con una producción de 300 pares diarios, con 40 empleados, cumpliendo con la normatividad laboral, con un buen esquema administrativo formal. Este industrial quien es ingeniero Civil de profesión, ha realizado los procesos de reingeniería para la optimización de los costos de producción; sin embargo, indica que a pesar de los esfuerzos no consigue igualar el costo del producto chino. Esto que significa que a pesar del esfuerzo por reducir costos y buscar la mejora continua de los procesos de producción, estos industriales no cuentan con la infraestructura para competir con el mercado chino, además de los costos que influye la carga laboral en Colombia.

En cuanto al aspecto tecnológico en la industria del calzado, se encuentra un desarrollo de maquinaria de alta tecnología, algunas asociadas con robótica y otros con software que apoya los procesos de la industria del calzado, pero que ante los altos costos de la tecnología, frente a las adversas condiciones económicas de las industrias de calzado del Restrepo, las mantiene al margen de dichas tecnologías, trabajando con maquinaria de segunda, generando una brecha entre los grandes y pequeños industriales de calzado tanto a nivel local, nacional e internacional, lo que incide en la competitividad y en las oportunidades para participar activamente en el mercado.

Desde la mirada de los entrevistados y de acuerdo con la revisión de la literatura asociada al sector del calzado, y específicamente en el Restrepo, en la actualidad no tienen las condiciones para involucrarse en un mercado competitivo que requiere de innovación en la producción, en la organización, en los procesos de administración incluyendo, la contabilidad. Por ello, el futuro se mira con incertidumbre y la decisión que han tomado en el sector es el de subsistir para sostener el hogar y brindar un mejor futuro a sus hijos que, como se evidenció en la investigación, tienen un vínculo marginal con la industria del calzado.

También se puede concluir que el mercado que ha sido monopolizado por la importación de los zapatos chinos y cuyo costo es imposible de competirle, tiene como consecuencia que entre el 2017 y lo que va del 2018 varios industriales han cerrado sus empresas. No obstante, factores como las prácticas desafortunadas de producción, de organización, las prácticas contables a nivel de costos, el retraso de la infraestructura para la producción, la falta de capital de trabajo y de

inversión e incluso la idiosincrasia de informalidad que prevalecen en el sector, son factores que, asociados al mercado chino, han llevado al deterioro y la progresiva desaparición de este sector industrial del calzado en el Restrepo.

En definitiva, los resultados de la investigación permiten inferir la importancia y necesidad de trabajar, sobre investigaciones empíricas en torno a los sistemas de costos en Mipymes, como una alternativa que posibilita no sólo caracterizar los sectores a nivel de producción, sostenibilidad y competitividad según el sector productivo, sino aportar herramientas eficaces a estos industriales, que les permita identificar las problemáticas que subyacen en sus organizaciones, para que puedan formalizar y optimizar sus procesos, en función de su efectividad como empresa.

En este sentido, la investigación enfocada en los sistemas de costos demanda de abordajes, no sólo desde las ciencias contables, sino miradas interdisciplinarias que permitan hacer lecturas de la complejidad del fenómeno de la informalidad, cuyo impacto social y económico, se puede evidenciar en los resultados del trabajo. Igualmente se hace necesario movilizar el conocimiento para que los resultados obtenidos sean objeto de profundización y análisis, en función de aspectos asociados a la eficacia de la regulación contable, las posibilidades de agremiación y apalancamiento del sector para la competitividad, o la gestión de costos como estrategia para el desarrollo y crecimiento empresarial en el país.

## Referencias

- Acevedo, E. R. Rodríguez, A. (2007), *Estudio de los mercados potenciales en las cuales pueden incurrir PYMES productoras del Sector de Calzado*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia
- ACICAM (2005). *Avance tecnológico (a través del tiempo) en el lugar de origen*. Análisis Comparativo de Microempresas del Calzado vs. Los Subsectores del mismo, CEINNOVA.
- Alarcón López, L. V. Caro Sánchez, J. A. González Urrea, L. C. (2016) *Prospectiva del sector de calzado de cuero en Colombia, caso Calzado Yullyan*. (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Amado, J. (2005). *El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC*. Comité de Empresarios de Recalca. Recuperado de: <https://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2012/08/38-12.pdf>.
- Avila, D. (2012). *Estudio y realización de procesos en la fabricación de calzado en la empresa calzado Toravi* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Blanco, L. (1999). *Productividad – Factor estratégico de competitividad a nivel global*. Bogotá. Colombia. Escuela colombiana de Ingeniería
- Blanco, F. (2003): *Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*, Novena Edición, Ediciones Deusto, España.
- Cabrera, M. Pulido, A. Rocha, A. (2016). *Dinámica del comercio bilateral china-Colombia sector calzado. Un análisis desde el mercado local, en el contexto del libre comercio global*. Revista Teckne, 13(2).
- Calderón, M. (2015). *Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano* (Tesis doctoral), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Caliza, J. P. Miranda, D.S (2011) *Análisis situacional del comportamiento del sector del Calzado colombiano en los últimos diez años (2001-2010)*. (Tesis pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.

- Esteban, S. (2010). *Caracterización de los factores de competitividad de las empresas productoras de calzado de cuero del barrio Restrepo con el fin de determinar su competitividad* (Tesis pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia
- Cañibano, L. (1979). *Teoría actual de la contabilidad*, Madrid: ICE.
- Cuervo, T. Osorio, J. (2007). *Costeo basado en Actividades ABC*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Diccionario de Contabilidad de José María Codera Martín (1992)
- Diccionario para Contadores; Eric Louis Kohler. 1974, en adelante.
- Duque, M. Osorio, J. Agudelo, D. (2010). *Los inventarios en las empresas manufactureras, su tratamiento y valoración: una mirada desde la contabilidad de costos*. Contaduría Universidad de Antioquia (No. 56.) 61-79.
- Figueira, M. (2003) *Estudio del Fenómeno Económico “Costo”*.
- Forero, J. D. (2014) *El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá. Un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales*. *Equidad y Desarrollo*, (No.21) 97-123.
- García, J. Vásquez, A. Zapata, E. (2011). *La práctica contable del siglo XX en el Ferrocarril de Antioquia y la Gobernación de Antioquia*. *Adversia*, (No. 9), 171.
- Gómez, O. (2005). *Contabilidad de Costos*. Ed. (5a). Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- Hernández, R. (2014) *Metodología de la investigación*. Ed. (6a). Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- Johnson, H. Kaplan, R. (1988). *La Contabilidad de Costes: Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión.*, España: Plaza y Janes Editores.
- Lavolpe, A. (2005.). *Los sistemas de costos y la contabilidad de gestión: Pasado, presente y futuro*. Buenos Aires, Argentina: Consejo profesional de ciencias económicas de la C.A.
- Martínez, L. (2015) *Planteamiento de una metodología para el diseño de estrategias de flexibilidad operacional: el caso de pymes del sector calzado en Bogotá* (Tesis doctoral), Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Ortega, A. (1996). *Contabilidad de Costos*. Sexta Edición, Editorial Limusa, México.
- Pintado, M. Pérez Gordon, D. P. (2013). *Sistema de costos y su influencia en el precio de venta de los productos de la empresa calzado Bettini de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el periodo 2012–2013* (Tesis pregrado) Universidad Estatal de Bolívar. Ambato, Ecuador.

- Portero López, P. R. (2014). *La gerencia estratégica de costos en la toma de decisiones de la empresa Calzado Gamo's* (Tesis maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Rebolledo, J. Duque, C. López, L. Velasco, A. (2013). *Perfil del sector manufacturero colombiano*. *Magazín Empresarial*, 9 (19), 49-61.
- Rodríguez, F. (2017). *La mala hora de los zapateros de El Restrepo*. *Revista Plaza Capital* Edición 32, 16-23.
- Salcedo, C. (2011). *Propuesta de formalización del sector calzado en Bogotá: análisis y prospectiva*. (Tesis doctoral), Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Serrada, A. Ferro, H. (2013). *Sector calzado en Colombia, caso de estudio y consideración de modelos de negocio en las empresas de calzado: MSS, BRG Y CHS*. (Tesis pregrado). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Sinisterra, G (2006). *Contabilidad de costos*, Bogotá, Colombia. Ecoe, Ediciones.
- Valles, M. S. (1999), *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid, Síntesis.
- Velásquez, S. M. M. Castro, J. (2014). *Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología delphi: análisis estructural y juego de actores*. *Informador Técnico*, 77 (2), 136-146.
- Villegas, D. Zapata, H (2007). *Competitividad sectorial internacional. Caso: sector del cuero y del calzado Entramado*, 3 (1), 24-49.
- Villamil, J. A. (2003). *Productividad y cambio tecnológico en la industria colombiana*. *Economía y desarrollo*, 2 (1), 151-167.
- Villamil, J. (1999). *Análisis de los Determinantes de la Productividad y el Cambio Técnico. Aplicación al Caso de la Industria Colombiana*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Zambrano & Botello (2013). *Análisis coyuntural del comercio internacional de la industria del calzado y sus partes de Norte de Santander 2007-2012*. Serie de Documentos de Trabajo de Economía Regional y de Frontera-OSREF-, volumen 1 (2013-2014). Observatorio Socioeconómico Regional de la Frontera OSREF, 1.

**Anexos**

**Anexo 1. Formato de entrevista a profundidad para industriales del calzado**

La siguiente tabla contiene las preguntas asociadas a las variables con el objetivo de indagar las prácticas contables respecto a los elementos del costo y los sistemas de costos.

VARIABLES	CATEGORIA	ADMINISTRADOR
<p>SOCIO DEMOGRAFICAS E HISTORICA INFORMACION DESCRIPTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Edad</li> <li>• Composición familiar</li>   <li>• Trayectoria laboral en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es su nombre?</li> <li>• ¿Cuántos años tiene?</li> <li>• ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?</li> <li>• ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?</li>   <li>• ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?</li> <li>• Con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar? o tiene otras fuentes de ingreso?</li> <li>• ¿Tiene alguna formación de academia, sobre la industria del calzado? o fue netamente empírica la formación.</li> <li>• De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?</li> </ul>

<p>ADMINISTRACION Y GESTIÓN EMPRESARIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la empresa</li> <li>• Contabilidad de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?</li> <li>• ¿Cómo está organizada la empresa?</li> </ul>
<p>SISTEMAS DE COSTOS Y ELEMENTOS DEL COSTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de costos</li> <li>• Costos de producción</li> <li>• Sistemas de costos por órdenes y/o por procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los estudios realizados, ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?</li> <li>• En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?</li> <li>• Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?</li> <li>• Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?</li> <li>• ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?</li> <li>• ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia Prima</li>   <li>• Inventarios</li>   <li>• Mano de Obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relate ¿cómo controla del consumo de materia prima?</li>   <li>• En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materia prima, insumos o producto terminado?</li>   <li>• Puede por favor describirnos los procesos básicos de la mano de obra en la producción del calzado.</li> <li>• ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?</li> <li>• Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación técnica, tecnológica, profesional o su formación es empírica?</li> <li>• Para las personas que trabajan en este medio ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia (que sea hombre o mujer), qué parámetros se manejan al respecto?</li> <li>• ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?</li> <li>• Cuando la persona trabaja todo el año, ¿al final del año tiene derecho al pago de prestaciones, y cómo se hace esa liquidación?</li> <li>• Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen afiliación y pago de la seguridad social por su cuenta?</li> </ul>
--	--	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos indirectos de fabricación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene algún control de cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?</li> <li>• Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?</li> <li>• ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?</li> <li>• ¿Se genera un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos presupuestados?</li> <li>• ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?</li> <li>• De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para su proceso industrial.</li> <li>• ¿Conoce algún proyecto del gobierno que apoye la industria del calzado?</li> <li>• Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?</li> </ul>
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto financiero</li>   <li>• Mejoramiento de infraestructura</li>   <li>• Perspectivas de la industria del calzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo?</li> </ul>
--	---	--

**Anexo 2. Entrevistas a profundidad a veinte industriales del calzado del barrio el Restrepo (Bogotá, D.C.)**

**Entrevistado No 1**

Nos encontramos con Entrevistado 1, para la entrevista sobre el proceso de fabricación del calzado y la forma de calcular los costos que se emplean en la industria del calzado, con el objeto de adelantar una investigación, para la tesis de grado de la maestría, de la Universidad libre, de la maestría en contabilidad. Pasamos a comentarle a Entrevistado 1 de los datos que se gravan acá son totalmente confidenciales, es únicamente para el proceso de investigación del trabajo de tesis, la información es netamente confidencial y sólo para este proceso de investigación.

1. Entrevistado 1, es tan amable ¿nos recuerda su edad?  
57 años, 43 años en la industria del calzado.
2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?  
Esposa e hijo.
3. Entrevistado 1, ¿qué otros familiares suyos trabajan en esta industria?  
Toda la familia es del ramo. Cada uno tiene su propio negocio.
4. Entrevistado 1, del núcleo familiar suyo ¿alguien le colabora en la industria calzado?  
No ninguno.
5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?  
Por el vínculo familiar con el ramo.
6. Con los recursos económicos de la industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar?  
Siempre me he sostenido con los ingresos de la industria calzado.
7. Entrevistado 1, ¿usted tiene alguna formación académica en la industria calzado?  
Yo estudie en el SENA, pero la mayor experiencia es empírica.
8. Con que razón comercial, ¿está registrado en la Cámara de Comercio?  
Sí, (se omite nombre).

9. En la parte de organización de la empresa de don Álvaro, ¿cómo está la organizada la empresa?

Diseño, Cortada, guarnición, soldadura, terminada.

10. Entrevistado 1, ¿ha recibido alguna capacitación de contabilidad, presupuestos o administración?

No nunca.

11. Entrevistado 1, en la fabricación del calzado, ¿predetermina el costo de producción?

Hay que elaborarlo.

12. Cuando Entrevistado 1, va a iniciar un proceso, ¿lo hace porque tiene un pedido o porque tiene una línea de producción continúa?

Se hace por pedidos, uno tiene un vendedor, es el que primero hace los contactos de la fabricación, dependiendo de los estilos, lo que se venda, es lo que se debe fabricar. Se sacan los diseños, se hacen las muestras físicas, el vendedor las presenta y las vende.

13. Durante la experiencia que ha tenido en la industria, ¿cuál ha sido la manera de calcular los costos del calzado?

Yo hago lo básico, depende de los estilos, cada estilo tiene un precio, y el costo también depende del estilo, por ejemplo, una bota tiene más costos que un botín: Un tobillero tiene más costos que la zapatilla. Son costos muy diferentes.

14. Cuando se va a iniciar la parte del proceso, ¿se genera una orden de producción para las cantidades y las tallas?

De la materia prima sólo se compra lo de la orden de producción. Uno calcula los materiales, del cuero se establece el decímetro, y se compra el material para el estilo que se va a fabricar. Porque cada estilo tiene sus propios materiales. Si voy a fabricar 1000 pares son 1000 pares de suelas, eso se compra.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Acá en el sector tenemos todo ya uno sabe dónde está la mercancía, donde está el cuero, donde están las suelas, donde están todos los materiales. Aquí el Restrepo es único en eso. Lo que usted no encuentre en talabartería y zapatería en el Restrepo no lo consigue en ninguna parte.

16. ¿Cómo controla el consumo de materia prima?

Se tiene que tener una orden para su manejo.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Sí, es mínimo, casi cero.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Tiene que pasar por cinco manos. La primera diseño, la segunda corte, tercera guarnecedor, cuarta soldador y quinta el finalizaje. El más primordial de todos es el último.

19. Hablemos de la mano de obra. ¿Cómo se maneja cotidianamente la mano de obra?

Cotidianamente se maneja por prestación de servicios.

20. Entrevistado 1, de las personas que trabajan los procesos ¿tienen alguna formación técnica o tecnológica?

No, sólo los soldadores son del SENA.

21. Entrevistado 1, de las personas que le colaboran ¿tienen algún límite de edad, alguna tendencia respecto que sea hombre o mujer o algún tipo de capacitación?

No, siempre oscilan entre los 30 y 40 años, igual hombres y mujeres en la parte la guarnición.

22. Entrevistado 1, nos puede informar ¿cómo es la remuneración de las personas que colaboran en los procesos de la producción del calzado?

Siempre es a contrato y según la temporada, se pueden ganar tres o cuatro mínimos al mes. Anteriormente se les pagaban prestaciones ahora únicamente es a destajo.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Se contrata por servicios.

24. Las personas que le colaboran a don Álvaro, ¿les exige que estén asegurados o tengan alguna protección de seguridad social?

De por sí deben estar asegurados, tienen SISBEN, porque las microempresas no están en capacidad asegurarlos.

25. ¿Cuál es el promedio de producción semanal?

Es muy variado, se pueden sacar 200 pares a la semana, hay gente que gana plata.

26. La parte de los costos indirectos, como el agua, la luz, el arriendo, el desgaste de las máquinas, ¿cómo acostumbra a trabajarlo?

Hay que hacerle contabilidad, cuando la empresa es bien organizada, se le hace su contabilidad.

Entonces en la contabilidad se establecen todos los costos que se dan por estos conceptos, de estos costos indirectos.

27. Entrevistado 1, en su experiencia del proceso de calzado para dama, diríamos que si ha usado los datos de la contabilidad para mejorar sus procesos administrativos o proceso de fabricación.

Si uno tiene que llegar allá, mi peor fracaso, fue haber tenido un problema con mi mujer, era la que me llevaba la contabilidad, y cuando se presentó el problema en el taller se paró, se vino abajo, porque no tuve la capacidad para manejarlo solo. Ella era la que me mantenía al día, que, si había pérdida, cuidado con estos gastos, este calzado se está vendiendo más, este cliente nos está tomando del pelo con las cuentas por cobrar, se está tomando más tiempo. Nosotros estamos pagando intereses por esa plata. Por eso siempre tiene que estar la persona en la parte contable.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Si uno tiene que tener un reporte, donde mire si se tienen pérdidas, uno tiene que tener su margen de gastos fijos.

29. Entrevistado 1, nos comenta que hace unos 10 años el sector del calzado en el Restrepo estaba muy fortalecido, se vendía, se producía. A nivel de ayuda sea de alguna entidad gubernamental, ¿usted o algún conocido la ha recibido?

No porque esto esta tan delicado', que el sector del calzado en el sector financiero es considerado de alto riesgo. Cuando yo comencé me prestaban plata. Pero como han quebrado un 60 -70% de los fabricantes.

30. ¿Con que máquinas cuenta Entrevistado 1 para el proceso de producción?

Desbastadora, máquina de guarnecer, terminadora, pegadora y horno.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? No he participado.

32. Entrevistado 1, desde que se inició en la industria del calzado ¿cuáles son los cambios trascendentales en este medio?

El año pasado y este año han sido determinantes, porque han acabado cualquier cantidad de empresas en estos dos años; gracias a Dios yo me he resistido, porque el proceso lo hago Yo.

33. Entrevistado 1, desde su experiencia ¿cómo ve el futuro de la industria calzado?

La verdad, la verdad lo veo grave, muy incierto porque desde que haya una economía tan mala, para el zapato para que el zapato ya como la gente no compra, usted puede hacer el zapato que quiera para guardarlo y si necesita vender tiene que ir a regalarlo, que el cliente ponga las condiciones. Sin embargo, hay mucho optimismo porque este presidente a través de la alcaldía le ha dado impulso, por ejemplo, el sábado había una feria, donde se vieron cositas buenas vino mucho comprador.

Nos encontramos con Entrevistado 1 quien gentilmente nos ha querido ampliar la entrevista, sobre la práctica de los costos en la industria del calzado, para la tesis de grado de la maestría en contabilidad de la Universidad Libre.

## Entrevistado No 2

Entrevista con Entrevistado 2, industrial del calzado en el barrio el Restrepo, para realizar una entrevista para la tesis de grado de la Maestría en Contabilidad de la Universidad Libre de Colombia, quien gentilmente nos va a colaborar en esta investigación. A quién se le comenta que toda la información aquí grabada es totalmente reservada, no se publicarán nombres, no se publicarán marcas, no se publicarán estos sin la autorización o el consentimiento de Entrevistado 2.

1. ¿Cuántos años tiene?

60 años, 22 años de experiencia.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi esposa y mis dos hijos.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

No, no. Solo los primos.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Inicialmente estaba con mi esposa y ahorita estoy solo. Mis hijos dedicados a otra cosa, estudio y demás, pero nada que tenga que ver con el ramo.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Por la familia es que los primos míos siempre han tenido microempresa y han sido empleados del calzado entonces por intermedio de ellos llegué a trabajar en zapatería, en la fabricación de calzado.

6. Entrevistado 2, durante el tiempo que ha trabajado en la Industria del calzado, ¿ha logrado mantener su núcleo familiar o tiene otras actividades?

No, no, siempre ha sido con la Industria del calzado. Anteriormente pues hace unos años era muy fácil mantener la fábrica porque el negocio era próspero, dadas las circunstancias, la situación de ahora, entonces ya se disminuyó un poco, hemos estado bregando, pero siempre hemos mantenido nuestra familia con la fabricación de calzado.

7. Entrevistado 2, ¿usted tiene alguna formación académica en la industria calzado?

No señor, soy empírico.



8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

En este momento estamos con (se omite nombre) que es una marca de calzado para hombre. Anteriormente nos llamábamos (se omite nombre) (22 años) pero por problemas con DIAN y Cámara de Comercio entonces cancelamos y empezamos con (se omite nombre), esa es la marca que lleva cuatro o cinco años en el comercio.

9. Entrevistado 2, ¿cómo tiene organizada su industria para el funcionamiento?

Como es microempresa la tenemos dividida en: sección de corte, sección de guarnición, sección de pegado y sección determinado.

10. Entrevistado 2, ¿ha recibido formación académica la parte contable?

Hice como dos cursos con la Cámara de Comercio nada más.

11. Entrevistado 2, ¿predetermina el costo del calzado para la producción?

Si claro que sí, a través de la muestra sacamos costos vemos los consumos y ya sabemos cuánto nos cuesta cada par.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Siempre sobre pedidos. Nosotros sacamos la muestra física montamos varios modelos y ya sale el vendedor o incluso nosotros mismos a comercializar, llegamos con el pedido y trabajamos sobre pedido.

13. Entrevistado 2, respecto de los costos para el proceso de la fabricación del calzado ¿Cómo ha manejado en su industria esta parte?

En esta parte, yo pienso que es la más importante en nuestra profesión, porque los costos empiezan viendo la materia prima y ya de ahí pasamos a modelaje o diseño, sacamos un estilo, una vez hecho el estilo entonces compramos lo que necesitamos sobre la muestra física empezamos a sacar costos.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

En el caso mío yo trabajo calzado de hombre entonces compramos el cuero, ya sabemos qué cantidad decimetro lleva cada par y partimos de ahí a sacar costos.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Claro, es bien importante esto. Lo que pasa es que ahorita en el comercio el calzado de hombre se está trabajando en sintético y en cuero normal entonces como el zapato de hombre es tradicional entonces generalmente buscamos los cueros negros, azul, café qué sé yo y o

sintéticos del mismo modo entonces compramos un metro y de ahí sacamos el muestrario y sacamos los costos también para luego agregarlo al producto. Elegimos los materiales que generalmente trabajamos los que hacemos zapatos de hombre pues es muy fácil, es muy fácil porque siempre son los mismos casos son estilos muy tradicionales, entonces generalmente no varían mucho la tendencia de moda y esas cosas.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Se tiene una orden para su manejo.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Si miramos, y como es un inventario pequeño, hacemos la cuenta: este mes nos fue bien, regular o mal.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Son cinco pasos: Diseño, Corte, guarnición, montaje, terminación o finalizaje que llamamos.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Bueno, como estoy en este momento con poquitos estamos con contrato por prestación de servicios que es como el empleado se puede ir cuando quiera y no tenemos ningún compromiso por lo que estamos trabajando muy poco. Anteriormente si teníamos todo lo de ley, la carga prestacional, que su seguro, que debido pues a lo difícil de la profesión y a la economía, entonces nos tocó bajar y recurrimos a lo de prestación de servicios no sé si es legal o no, realmente, pero estamos trabajando así.

20. Las personas que le colaboran ¿tienen algún tipo de formación técnica tecnológica?

En esta profesión la mayoría somos empíricos, se requiere que tengan el conocimiento básico.

21. Las personas que trabajan en este medio ¿tienen algún límite de edad o alguna preferencia que sea hombre o mujer?

Desde que tengan la experiencia y el conocimiento no importa la edad ni el sexo ni nada de eso, la de menor edad 20 años la de mayor edad hasta 70 años.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Por prestación de servicios.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Anteriormente si teníamos todo lo de ley, la carga prestacional, que su seguro, debido pues a lo difícil de la profesión y a la economía pienso yo entonces nos tocó bajar y recurrimos a lo de prestación de servicios no se si es legal o no realmente, pero estamos trabajando así.

24. Cuando las personas que trabajan por su cuenta trabajan ¿Entrevistado 2 de alguna manera les exige o le sugiere que tengan algo de seguridad social o algo para la protección o la pensión o son totalmente autónomos?

Si son autónomos, porque la mayoría tienen SISBEN, se preocupan por tener el SISBEN, porque en las microempresas es muy difícil que tengan la salud y otras afiliaciones.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos? Tratamos de tenerlo, tratamos de tenerlo, pero entonces es difícil, por qué. Porque los estilos no todos son iguales. Entonces por ejemplo hay un estilo que es muy fácil, por ejemplo, el empleado puede hacer 24 pares diarios. Pero llega un estilo difícil y puede hacer 12 entonces cómo manejar la estadística, es difícil, entonces tratamos como de irlo manejando ahí empírico pienso yo.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Sabemos que tenemos una producción por mes entonces ya terminada ya sabemos qué producción tenemos al mes entonces ya dividimos los gastos de arriendo y servicios

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Yo lo manejo bimestral, entonces lo que se compra cada ocho días se lo presento al Contador entonces él va haciendo llevando la contabilidad y vamos viendo. Lo que no se hace con IVA, con facturación entonces lo anotamos en el libro y se liquida a final de mes.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Pues lo que tiene que ver con DIAN, Industria y Comercio y con esta cosa que tiene que ver con lo bimestral, lo estamos haciendo cada dos meses. Lo que se maneja impuestos y eso cada mes, cada mes, entonces ahí evaluamos y en este momento casi siempre estamos trabajando a pérdida porque no estamos supliendo los gastos mensuales. En este edificio hay seis o siete fábricas y usted va a ver que todas están así.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Claro, hay muchas formas de acceder a un préstamo en los bancos pero entonces lo que pasa es que en nuestro gremio manejamos una o dos tarjetas de crédito desgraciadamente por x o por y motivo no cumplimos, estamos reportados y hasta ahí llegó la aspiración al crédito, porque ya nos reportan en la base de datos porque quedamos mal por algún motivo, que eso nos ha pasado a muchos entonces hasta ahí llega la aspiración a un crédito porque hasta que no se arregle lo del reporte, así Usted haya pagado pero si aún está reportado no puede aspirar a un crédito entonces esas son las cuestiones que tampoco se puede y pasa, pasa en esta profesión a muchos les pasa.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

No, hay maquinitas que ya son viejitas, pero pues también se ha ido avanzando un poco en eso porque obviamente hay máquinas más modernas y se necesitan y se necesitan y es fundamental entonces hay que buscar la forma de tener una o dos para agilizar y mejorar la producción.

Las máquinas de costura, que son como esta que la puede ver que son poste dos agujas, poste una aguja entonces son como las más costosas y luego ya viene la pulidora.

31. ¿A nivel del sector gubernamental, Entrevistado 2 ¿ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

Aquí en el Restrepo ha habido programas de capacitación con algunas entidades de esas pero no funciona, por lo mismo estamos en crisis y no funciona porque ellos nos quieren poner a trabajar pues como si fuéramos empresas legalmente constituidas entonces es difícil porque no podemos mantener un stock, no podemos tener una cantidad determinada de empleados, entonces imposible, eso pues por lo que tiene que ver por ese lado y la otra es como los zapateros, el gremio nuestro no somos unidos entonces jamás hemos tenido una cooperativa, jamás nos sentamos cuatro o cinco a analizar, venga hagamos algo, es imposible nunca lo hemos hecho, somos solitarios en nuestra profesión entonces es muy difícil porque no tenemos la ayuda del gobierno, eso vienen los políticos y nos dicen qué vamos a hacer, pero los impuestos cada vez son peores.

32. Desde que Entrevistado 2 inicio en la industria calzado ¿cuáles son los cambios más trascendentales en esta industria?

Los cambios en las fábricas grandes porque ya están mecanizados sus procesos. Pero la microempresa sigue siendo la misma, sigue siendo igual, no ha cambiado porque no tenemos quien nos apoye a formarnos como empresarios.

33. Entrevistado 2, con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo?

De todas maneras, aquí está complicado. Primero yo pienso que el microempresario tiende a desaparecer por mucho impuesto, si por muchas cosas y como en nuestro gremio no hay unión entonces no podemos unirnos cuatro o cinco para ser agresivos como está la situación.

No cada uno solo y con toda esta carga, con todos estos impuestos perdón entonces es como difícil que el microempresario pueda surgir. No tenemos, en nuestra profesión no tenemos alguien que nos apoye, que nos capacite, que nos diga mire esto hay que hacerlo de esta manera, es difícil, entonces yo miro que a futuro el microempresario está desapareciendo, desde mi punto de vista obviamente.

### Entrevistado No 3

Nos encontramos con el industrial del calzado Entrevistado 3, quien muy amablemente nos va a colaborar en la investigación de los costos en la producción del calzado en el barrio el Restrepo para el tema de investigación de la tesis de grado de la Maestría en contabilidad en la Universidad Libre. Agradeciendo de antemano a Entrevistado 3 su disponibilidad de tiempo y su atención que nos da para la colaboración con esta investigación.

En el protocolo de la investigación le informamos a Entrevistado 3 que toda la información que él nos suministre tiene un carácter absolutamente confidencial que nada, que ningún nombre, ninguna marca, ningún dato que se considere confidencial y que no se deba mencionar específicamente no se hará, está a voluntad de él que en algún momento nos especifique que se puede mencionar y que no se puede mencionar en esta investigación.

1. Entrevistado 3, por favor ¿Cuántos años tiene?

60 años.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Yo tengo cuatro hijas mujeres tengo una médica, una abogada, una licenciada, y tengo una en finanzas y comercio internacional, todo con el calzado son del Rosario la última se me graduó hace 15 días, la bodega es mía, la maquinaria es mía, tengo otras cosas que también he conseguido con la zapatería, pero siempre he estado al frente yo, mi esposa es la que vende, me descarga facturas, sólo tenemos una secretaria y el contador el resto nosotros lo hacemos, ella es la que vende ella vende y yo soy el que maneja la fábrica.

3. ¿Algún otro familiar vinculado a la industria del calzado?

Mi hermano, pero mi hermano si se quedó con la fábrica de mi papá.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Mi esposa es la que vende, me descarga facturas.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Yo empecé, esto viene de familia, mi papá tiene una empresa de calzado también. Si acá también en el Restrepo, tenía porque él vive ahora fuera del país. Yo empecé con él, pues

porque era el trabajo de él, pues yo entré en mi estudio y la vaina y también me tocaba ayudar. Resulta que esto lo empecé a raíz de un problema que yo tuve con él.

Me independicé. Entonces empecé con un señor. Yo esto lo empecé sin una moneda de a peso, yo empecé sin nada, absolutamente sin nada. El señor que me dio... Yo tenía una idea de lo que en algún momento quería hacer, pues yo ya tenía familia y de todas maneras lo que me ganaba con mi papá tampoco me alcanzaba, yo tenía que ir buscando la manera de cómo lo hacía, le pedí la ayuda a él, en ningún momento me mostró como el interés, de todas maneras la esposa de él no es mi mamá, entonces era muy difícil de pronto mi papa de que si mi papá me quería ayudar y ella no lo aceptaba, bueno había un poco de líos de ahí de circunstancias que uno no entonces llegó el momento en que hubo fue el choque y entonces me fui, pero le pedí ayuda a un señor llamado Orlando Paramo y entonces llegué y le dije que por qué no hacíamos una sociedad, él me pregunta que tengo yo para una sociedad yo para una sociedad, no yo no tengo nada, lo único que yo tengo es una idea, no más, quiero hacer este tipo de zapatos, un zapato sport, entonces me dijo no pero es que usted apenas llega peleando con su papá porque era amigo de mi papá también, Usted lleva peleando con su papá ocho días entonces de pronto se organizan entonces no, esperemos, esperemos yo tengo que ir a Armenia, eso era en diciembre entonces espere que yo vaya y yo vuelva y yo con hijos tenían que pagar pensiones, bueno fue difícil la vaina entonces volvió el tipo. Yo golpeé varias puertas, no solamente la de él, yo golpeé varias puertas, uno, dos, tres fabricantes, tres amigos y no sé, él único que me llegó a creer fue él, él llegó de Armenia y me dijo que qué era lo que quería hacer entonces me dijo yo tengo esta plata, pero Usted consígase algo para que empecemos a hacer la sociedad, pero consígase algo. Pero a dónde voy a conseguir, no sé, no sé hay cosas en la vida que el señor le tiene a uno como en su camino y es en el camino entonces me iluminé, yo no tenía una moneda de a peso entonces me dijo consígase una máquina o consígase algo para que empecemos entonces yo dije que voy a hacer, entonces me acordé de que en una época un señor que se llama Álvaro Mejía, él era el gerente general de Canguro, Canguro es una empresa de materiales de calzado, entonces yo me fui desde aquí al Restrepo, eso quedaba en la 11, en la 12 con 30, no tenía pal el bus, no tenía plata, esto, entonces yo me fui a pie, entonces la única opción que yo tenía era esa pero a raíz de eso fue que había una pulidora aquí en el Restrepo, una pulidora valía en esa época \$300.000 pesos.

Más o menos 92, 93, 91, algo así. Entonces yo vi la máquina, pero entonces yo fui y la pregunté: yo le dije mano ¿cuánto vale la máquina?, dijo no, eso toca con la principal, toca con la principal. Me fui para allá, me fui para allá, cuando llegué él me conocía, el gerente me conocía pues mi papá sacaba materiales allá y yo era el que iba a recogerlos, entonces llegué y me encontré con el hombre y me dijo que hubo negrito, y yo le dije que hubo Don Álvaro, cómo está, qué necesita. Le dije Don Álvaro puedo hablar con Usted, se me presentó este problema, tuve la pelea, una discusión con mi papá y la verdad no trabajo más con él, pero tengo una idea se me presenta una oportunidad pero el señor me dice que tengo que tener algo, yo vi una pulidora en el Restrepo pero me dicen que tengo que hablar acá con Usted, me hizo entrar a la oficina, entonces le expliqué, le dije yo no tengo nada que ver con mi papá, no tengo una moneda de a peso, yo lo único que dependo es de que Usted crea en mí con el proyecto que yo tengo, quiero hacer este tipo de zapato, quiero hacer esto, esto y esto pero la sociedad es con este señor, llegó y me dijo necesita la pulidora del Restrepo, dijo recójala. ¿Cómo así? Me dijo sí recójala, que más necesita. Le dije don Álvaro no, lo que pasa es que yo no tengo plata. Me dijo no, qué necesita de lo que hay acá, ese era mi día, ese era mi día. La pulidora la recogí en una carreta de esas esferadas, se acuerda que en una época habían unos locos que las armaban con cuatro esferas, ahí la monté. Me dijo, que más necesita, camine mira unas máquinas, tengo esas máquinas lléveselas. Yo dije este papayaso no lo pierdo, yo tenía la pulidora ya y yo dije yo necesito una máquina de guarnecer que yo con estas dos cosas ese es el aporte mío con el del hombre. Entonces llegó y me dijo bueno listo. Le dije pues necesitaría una máquina de guarnición, y llegó y me dijo pues llévese esas dos, llévese la pulidora llévese las dos máquinas de guarnecer, ¿Qué más necesita? Yo le dije la verdad Don Álvaro, la verdad que este es el tipo de zapato y ustedes ¿tienen aquí las láminas de la suelas?, ¿tiene el cuero?, entonces me dijo venga le abro un crédito por 200 mil pesos. ¿Ah, no perdón él me dijo cuánto necesita Usted de crédito? Yo en esa época decía que con \$140.pesos yo podía arrancarla haciéndome 12 parcitos, en esa época yo podía hacer, con esos 140 mil yo podía hacer 50, 70 o 100 pares, no me acuerdo, pero podía hacerlos. El tipo me dijo le voy a abrir un crédito por 2 millones de pesos, yo le dije don Álvaro yo no necesito todo eso, yo no necesito sino solamente \$200.000 pesos. El tipo me hace una pregunta y me dice quien le garantiza a Usted, firme la letra por los dos millones y no utiliza sino los 140 mil pesos, quién le garantiza a Usted que de hoy a mañana usted necesite 2



millones porque le salió un pedido grande y yo no le tengo el cupo sino de los 140 que Usted me está pidiendo. Yo me puse a pensar. Me dijo Usted no va a utilizar sino los 140. Yo le dije: yo no voy a utilizar más, ahora lo que Usted me dice es una verdad, si me resulta olvídense que lo tomo, así como estoy tomando lo de acá. Me hizo firmar una letra por 2 millones de pesos, me llevó las máquinas allá, me trajo las máquinas pero antes de hacer eso, de hacer la sociedad, el socio me dijo a mí consiga las máquinas, pero también consiga un sitio, eso quedaba aquí a la vuelta, ahorita le muestro, \$80.000 pesos el arriendo de un segundo piso, no tenía ni agua, ni luz, ni teléfono, me dijo yo se lo arriendo, pero el tipo me dijo hágalo ya y busque ya. Yo duré un día, dos días, yo no encontraba nada, yo estaba desesperado entonces yo dije yo me meto acá, olvídense. Entonces el man me dijo. ¿ya lo consiguió?, le dije si ya lo conseguí 80 mil, me dio los 80 mil entonces me vine para acá y me dijo eso no tiene ni agua, ni luz, ni teléfono, Usted lo tiene que colocar. No, yo miro a ver, yo necesito es meterme porque o sea yo necesito es asegurar el socio, porque él era el que tenía lo de empezar.

El efectivo, mandar hacer las hormas, comprar el burro, donde colocar las hormas, tocaba pagar el arriendo, la primera semana de sueldo de pronto del obrero que fuera a conseguir porque yo tenía que conseguir un obrero y el resto lo hacía yo que era cortar, emplantillar, pegar suelas, eso me tocaba a mí, yo conseguía solamente el montador. Resulta que me lo conseguí, fui consiguiendo entonces un amigo de en seguida le dije hermano necesito hacer estas vueltas para ir a trabajar, empezar a hacer las vueltas, se llamaba Javier Gómez entonces resulta que en esa época tocaba frezar el zapato, frezar el zapato entonces había un amigo que se llama Pacho Méndez y yo le pedí el favor que si de pronto él tenía una fresa de tungsteno, yo sabía que él tenía una fresa de tungsteno y él tenía un obrero que era amigo mío, entonces yo le pedí el favor al obrero de él que me hiciera de favor de que me ayudara a hacer las muestras entonces él me dijo él tiene la fresadora de tungsteno entonces yo fui a donde él y le dije que si me podía el favor de ayudarme con la fresada y me dijo claro negro, no se preocupe cuando tenga las muestras viene y las fresa, entonces el obrero de él terminaba de trabajar donde él y a las seis de la tarde se iba a ayudarme a mí, entonces resulta que me trasteé, yo me fue a vivir ahí porque en esta época no estaba casado, llegue me pasé sin agua, sin luz y sin teléfono bueno cuando que la luz porque lo primero que había que cuadrar era la luz, la bañada pues yo me voy y me baño en cualquier lado y alguien me deja bañar en cualquier lado, pues me subí al poste, un domingo me subí al poste porque yo no tenía con

que pagar quien me la conectara porque como la cortaron tocaba desde el poste coger los tres cables que sueltan entonces tenga, correr el riesgo que me levantara, me subí con un lazo y me apoyé en toda esta parte pero yo que la pongo, la pongo y la coloque la luz y llegué chi, chi pero la puse y coloque la luz y arranqué, empecé haciendo las muestras, mi primer pedido fueron 304 pares, 304 pares y yo no hacía 12 pares semanales, pero ya los tenía, entonces con esos 304 pares aproveché y cogí el material de la oportunidad que me dio Don Álvaro para el material, compré las láminas y arranqué con eso, empecé haciendo 12 pares, después 24, después 36 y así sucesivamente fui aumentando la producción en ese sitio, después puse el agua, después puse el teléfono, el tipo ya después se organizó también porque el tipo estaba en una situación difícil, el dueño de la casa también se organizó más, hizo un convenio de pago con la luz, nos demoramos un trayecto de ocho meses, resulta que al tipo lo embargar creyendo que lo que había en la casa era de él, iban a quitarme las maquinas, entonces el socio mío había comprado una casa arriba en el barrio Restrepo, entonces me dijo toca que recoja todo y pásese para allá y empezamos a trabajar allá, yo trasnochaba, Yo no dormía, yo me levantaba a las cinco de la mañana trabajaba el lunes todo el día, trabajaba toda la noche, dejaba guarnecido, yo le dejaba todo cortado y el guarnecedor me guarnecía 24 pares y el martes yo tiene que ir a maletear o sea ir a vender, entonces seguía trabajando el martes hasta las tres de la mañana dormía de tres a cinco y así sucesivamente todos los días trabajaba el miércoles y el jueves otra vez lo mismo, porque el viernes tenía que ir entregar todo lo que hacía en la semana y el sábado y el domingo lo mismo, en ese año perdí la noción del tiempo, porque las obligaciones de mis hijas yo pagaba colegios, se me olvido comer, perdí 12 kilos de peso durante el año fue difícil la cuestión era el Señor a uno le tiene como las cosas muy especificadas entonces arranque.

Hoy en día yo terminé la sociedad con el señor después de tres o cuatro años la terminé yo me quede con la marca porque él tenía otras cosas y empecé sólo ya tenía mis máquinas yo me quede con todo le compre la parte de él, hoy en día hago 300 pares diarios, tengo maquinaria yo no trabajo a mano todo lo hago con máquinas, este proceso fue muy duro los dos primeros años fueron tenaces, entonces todo lo que yo tengo se lo debo a los zapatos el estudio de mis hijas

6. Entrevistado 3, ¿con los ingresos de la industria del calzado ha logrado sostener su grupo familiar o tiene algunos ingresos adicionales?

No, yo con los ingresos de la industria de del calzado he logrado sostener mi familia.

7. Entrevistado 3, respecto de la industria del calzado ¿usted tiene alguna formación académica?

Respecto de la industria soy empírico.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Se llama (se omite nombre). (se omite nombre) quiere decir (se omite nombre).

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Esta es la parte contable, manejó la sala de ventas, tengo un depósito de materiales y la contabilidad en esta parte y ahí para allá empieza lo que la producción: se inicia con el corte, se pasa a la desbastada, guarnición, el corte ya guarnecidos se baja se pone en la banda y en la banda se empieza el montaje hasta que llega a ensuelada, se pegan suelas se pasa emplantillar, la emplantillar, es el paso final el de limpiarlo o arreglarlo, detallarlo, ponerlo en caja para entregarlo.

10. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Soy empírico esto nadie me lo enseñó yo manejo mis costos todo aparte. Soy ingeniero civil de la facultad de la gran Colombia de la 43 con 13. Si claro yo también hice un curso contable, estudié contabilidad normal, contabilidad básica. Cuando uno sale de la Universidad, uno se gana el mínimo y yo me lo ganaba vendiendo zapatos, ese era el trabajo que hacía con mi papá, independiente de yo manejarle la fábrica mi papá que fue lo que aprendí con él, también me enseñó a vender entonces yo conocía la empresa fuera y adentro y para esto crecer tiene que tener los dos conceptos eso es complementario si usted conoce la producción y no conoce las ventas es un fracaso o conoce las ventas y va a aplicar la producción es difícil usted tiene que tener conocimiento de las dos y la suerte.

Uno tiene que tener el conocimiento claro, los grandes millonarios tienen algo claro, pero tienen algo porque luchar, siempre tienen algo por que luchar pero que usted diga que no tiene nada y que consiguió plata la noche la mañana, algo tiene que tener alguna habilidad debe tener.

Pero si se aplica a uno le dicen que para qué estudiar religión que éste no la va a necesitar alguno no lo cree, pero puede aplicar la religión en su empresa que para que estudió geografía en un mapa de una empresa usted cómo ubica sus cosas, todo lo enseñan porque todo se necesita.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Es importante tener la hoja de vida del modelo. El modelista es el que lo hace. Yo le digo voy a arrancar sáqueme este estilo para la muestra porque tengo que llevar estilos nuevos al mercado, él lo modela el modelista dice sobre qué hormas vamos a trabajar porque para cada horma hay que hacer un modelaje diferente y tiene cinco o seis hormas hay que modelar para cada una de ellas. Ellos tienen un sistema de modelaje para poder sacar las piezas ellos tienen unos patrones saca del molde empieza a escalar después de que escala o proceso de patronado. Es donde uno ve que si se necesitan las matemáticas aquí se manejan decímetros, pulgadas, pies, metros decímetros, flexiones por pulgadas puntadas por pulgadas cuadrada esto no es fácil esto es complejo a usted le exigen en una dotación necesitamos ocho puntadas por pulgada cuadrada ellos tienen unas medidas y las colocan y verifican si cumple con la norma para la policía exigen que sean ocho puntadas por pulgada le exigen que tenía que pegar a 60 o 70 de presión trabajar a temperaturas entonces tiene que trabajar con Fahrenheit y cuando con lo que la pistola tiene que estar en la temperatura exigida, tiempos de secado, ya uno sabe cómo tiene que hacer las mezclas esto no es fácil hay que saber muchas cosas para hacer un par de zapatos para mí manejar 50 personas ya es muy fácil. El modelista trae la foto esta pieza la capellada para que estos de esta curva hay que meterlo a una máquina cambiadora para este tipo de zapatos no todos los zapatos tienen cambiado esto tiene que tener un perfil este es el perfil usted corta esta pieza cuando lo traiga de la cambiada esto tiene este perfil, entonces yo lo mandé cortar, el modelista corrige y escala siempre va a pedir un número usted tiene que dar un número donde la escala le dé hacia abajo y la escala le dé hacia arriba.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

La producción se hace por pedidos pero como éste de temporadas, uno tiene que pensar que cuando no hayan ventas entre julio y agosto es muy difícil, entonces que hago yo cojo mis clientes durante el año describe la referencia a X cuantos pares de cada una hago un cronograma de lo que más me ha pedido y pide constantemente y eso mando hacer sin pedido es un riesgo, pero a mí me ha funcionado yo tengo una estadística y cuando no tengo nada que hacer, porque usted tampoco puede parar la fábrica, porque en nuestro gremio sucede con mucha frecuencia cuando no hay nada que hacer, váyase para la casa pero también hay

que mirar una cosa, que uno no puede pensar sólo en la empresa, sino también tiene que pensar en la parte humana, usted tiene que pensar de que si usted le dice a un obrero o un colaborador porque esto es una familia no hay nada que hacer se tiene que ir para la casa, él tiene que irse para otro lado, no darle una estabilidad un obrero es muy tenaz, el obrero se va para otro lado, lo que se le líquido, él se lo gasta mientras se ubica, que pasa, usted aquí tiene un 22% de la liquidación de durante un año, primero la estabilidad del hogar de ellos va a estar muy mal y falta plata se acabe el amor y empiezan los conflictos entre las parejas, usted no puede pensar en fábrica, usted tiene que pensar en el núcleo familiar de ellos y como los va a sostener, tengo fabricantes que dicen yo los mando para la casa, yo no he podido cerrar la fábrica.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Yo vendo 1000 pares eso representa que hay que pedir 19.000 dm de cuero con rollo de sintético para el forro pegante y trata de traer todo lo requerido para el pedido porque usted no puede parar la producción porque se le acabó el pegante tiene que tener el material.

Como la situación está tan difícil en estos días yo estoy controlando hasta los hilos por cuanto no yo dictó y hay gente que trabaja en para la calle de pero me he dado cuenta que no es rentable tener mucho inventario que trato yo de hacer estar pendiente del día a día por ejemplo ya algún listado por la mañana y que se necesita todos los días miro para que no se me vaya a bajar la producción pero que no mantenga un alto stock la verdad la verdad no mantengo stock pero si tengo que mantener un stock de dos a tres días mínimo de una semana.

14. Entrevistado 3, ¿cómo se hace el cálculo de los costos para los materiales e insumos del calzado?

Ya uno tiene un promedio, por ejemplo, una bota se lleva entre 21 y 23 decímetros, un zapato entre 19 y 21 decímetros, según el estilo entonces sobre esa base uno saca un costo, mientras usted el costo real, lo saca cuando ya empieza en serio. Me explico, usted saca una muestra y usted sabe cuánto gasta de material, para el costo real uno coge una pieza de piel y de esa pieza saco los pares, los costos de mano de obra ya los tengo porque son al destajo y los costos indirectos de fabricación yo lo manejo en una hoja de costos, sobre el promedio en una producción mensual, si tengo los costos del mes y fabrique 4.000 pares, divido esos costos en los 4.000 pares, contemplo lo que se me fue en servicios, sueldos fijos, todo lo que

se da en la contabilidad normal, hay que sacarlo sobre la producción, entonces entre más producción menos costos.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Yo tengo proveedores y pido, todo me lo traen acá, sintéticos cueros pegante, otros un todo me lo traen acá y lo poco que haga falta yo mismo lo compro en el sector.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Yo manejo órdenes de producción el cortador retira su vale se la pasa la desbastada retira el vale desbastada pasa al guarnecedor retira su vale y así sucesivamente hasta que se terminen zapato.

Con los vales cada quien cobra su proceso todo es al destajo.

Pero si hablamos dentro de una empresa usted tiene que tener la persona que se encargue solamente controla los inventarios lo que pasa es que a mí no me da para mantener los costos no me da para meter una persona un sueldo en el cual ha mencionado en aumentar el costo del zapato y me van a sacar del mercado por ese costo entonces yo trato de manejarlos rudimentariamente pero yo manejo el sistema tengo costos yo manejo costos vamos a hablar de desperdicios robo continuo que si usted no controla es un problema.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Cada dos meses.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

La producción: Se inicia con el corte, se pasa a la desbastada, guarnición, el corte ya guarnecidos se baja se pone en la banda y en la banda se empieza el montaje hasta que llega a ensuelada, se pegan suelas se pasa emplantillar, la emplantillar, es el paso final el de limpiarlo o arreglarlo, detallarlo, ponerlo en caja para entregarlo.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Indefinido inferior a un año. aquí el obrero es muy difícil conseguirlo para que usted le consigne la plata en un fondo de pensiones y usted los liquida todos los años el que trabaja todo un año se le liquida usted viene me pide trabajo en guarnición a como está pagando el par, pago a \$3.500 par de zapatos más prestaciones de ley, más 22% vacaciones y pago 75 días que son los 30 entonces yo pago \$3.500 por el 22% \$4.270 se hace se hace un promedio del año si el obrero es organizados al final no va a tener problemas pero en el gremio de

nosotros esa es la idiosincrasia ellos están acostumbrados a que usted nos liquida antes del 23 de diciembre y siguen trabajando pero yo tengo que pagar lo de ley.

20. Entrevistado 3, las personas que le colaboran en los procesos de la fabricación ¿tienen que tener alguna capacitación técnica o tecnológica?

Se han formado acá, ellos se forman enseñándole el uno al otro, pero son empíricos, aprenden es de otra persona, usted entra a aprender a cortar y puede ir aprendiendo a guarnecer, pero debe elegir una sola para especializarse. Pero hay obreros que hacen varias labores ejemplo el guarnecedor es cortador, hay unos que son guarnecedores y modelistas, pero normalmente el guarnecedor solamente guarnece.

21. Entrevistado 3, de las personas que colaboran en el ramo ¿tiene alguna preferencia por edad y sexo que sea hombre o mujer, capacitación?

No, trabaja el viejo, el joven, el hecho es que sepan hacer su trabajo. Hay de todo hay muchachos jovencitos que trabajan muy bien el calzado en el saben montar muy bien el calzado. Este ramo no tiene límite de edad, sino al contrario porque hay personas que también tienen mucha edad y tienen mucho conocimiento y aportan mucho la empresa.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Ellos trabajan a destajo por par, hay obreros que son lentos, hay obreros que les rinde. Es según el estilo. Hay estilos que tienen 10 piezas hay estilos que tienen 12. Se paga semanal. Es muy variado, que se sacan 200 pares a la semana, hay gente que gana plata. El destajo quiere decir a lo que la persona haga pago por parte si hace 50 pares diarios le pagó 50 pares sobre el valor acordado cuando empezó a trabajar, pero no tengo por qué llegar al tope del mínimo si usted quiere un peso de pago, un peso pago, si se gana 1 millón le pagó 1 millón.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Indefinido inferior a un año. aquí el obrero es muy difícil conseguirlo para que usted le consigne la plata en un fondo de pensiones y usted nos liquida todos los años el que trabaja todo un año se le liquida usted viene me pide trabaja mi guarnición a como está como para pago a 3500 par de zapatos más prestaciones de ley, más 22% vacaciones yo pago 75 días que son los 30 entonces yo pago 3500 por el 22% \$4270 se hace se hace un promedio del año si el obrero es organizados al final no va a tener problemas pero en el gremio de nosotros

esa es la idiosincrasia ellos están acostumbrados a que usted los liquida antes del 23 de diciembre y siguen trabajando pero yo tengo que pagar lo de ley.

24. Entrevistado 3, si alguien va a trabajar por su cuenta cómo satélite, ¿usted le exige que tengan algún tipo de seguridad social?

Yo lo aseguro, el que trabaja conmigo así si en la calle (satélite) tiene todo, prestaciones y todo como si estuviera acá.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos? Sí, con los vales de cada proceso.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Todo eso va metido dentro de los costos. Yo manejo mis costos acá con una variación, cada vez que hay variación yo mismo lo hago. Si el cuero me subió ejemplo dos pesos yo actualizo. Yo desgloso todo.

27. Entrevistado 3, ¿Recuérdeme el manejo contable en su empresa?

Yo tengo contador, pago impuestos, pago IVA, estoy inscrito en Cámara de Comercio.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

La parte contable maneja la parte contable, yo manejo la parte de producción, pero la parte contable tiene que estar pendiente: cuanto se factura, cuanto material se fue en el proceso, otra cosa, porque si nos vamos a mirar nosotros no decimos que facturamos el 100% ni yo ni nadie y el gobierno lo tiene claro también o sino las empresas se acaban.

Las comparaciones entre la contabilidad y los controles tienen que ser muy claras entre el gobierno cancelarían ante los impuestos. Usted tiene que saber de impuestos si el contador me dice que hay que hacer esto yo le digo hay que reunirnos y mirar, porque hay que hacerlo, yo no puedo someterme a lo que el contador me diga, si el contador se equivoca entonces usted también tiene que saber de esa parte tiene que saber de producción para poder hacer un reclamo o sino grave.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Los bancos no nos prestan. Mucha desconfianza, al gremio de nosotros hay una desconfianza tenaz, por el mismo problema que con los textileros. Mucha desconfianza, al gremio de



nosotros hay una desconfianza tenaz, por el mismo problema que con los textileros, me he reunido con Velázco, con Alvaro Uribe, con Santos me he reunido con los usted se pueda imaginar hemos hecho huelgas pidiendo que nos mochen el arancel que les están cobrando a las entradas de productos, ahora la subieron a 5 dólares o sea 15.000 por par, es difícil, pero lo traen, lo meten por contrabando, entonces ahí no pasa nada.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Si usted quiere hacer un zapato para determinado mercado, le exige determinada maquinaria, pero también me incluyo que usted va a vender al mejor precio muchas cosas.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

Si el gobierno nacional se fijara más en el sector y les fijará línea de crédito, la parte de tecnología y capacitación. Nosotros competíamos con los chinos yo estoy a \$5.000 de competir con los chinos yo ya no puedo bajar más porque ellos trabajan en línea ellos hacen millones y millones de pares los costos de ellos son bajos ellos trabajan por la comida. El gobierno no mira esa parte por ejemplo Brasil tiene universidad de calzado yo he estado en ferias, en fábrica de calzado con tres bandas.

32. Entrevistado 3, desde sus inicios en la industria del calzado ¿cuáles son los cambios trascendentales que usted ha visto?

El cambio en la tecnología, de montar a mano a montar en máquina, las máquinas ya son máquinas de poste no son máquinas normales, ya usted no figura a mano usted usa troqueladora, ya usted no usa fibra usa termo plástica.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo?

La situación está complicada, este año en lo que va del año, cinco amigos míos han cerrado sus fábricas ya no quieren saber nada más del calzado por el problema que tenemos la entrada de mercancía es muy tenaz eso lo manejan las grandes familias lo tengo claro entran 30.000 a 40.000 millones eso es un cartel, eso genera mucha plata, ellos ya no dejan eso, tienen para sobornar al que usted quiera y le sobra plata entonces la corrupción es muy tenaz. Yo peleo, me tocó aprender a hacer suelas, inyectar mis suelas para bajar costos, me tocó aprender a hacer suelas las pagaba por ejemplo a \$8.000 y le logré bajar \$2.500 al par de zapatos, pero se necesita plata, si una persona no tiene plata no puede hacerlo tiene que comprar las \$8.000. Así, usted no puede competir conmigo, hay personas que dicen Entrevistado 3 a usted le va

muy bien, yo le digo usted no tiene la infraestructura por lo tanto usted no puede competir conmigo usted paga arriendo yo lo puedo descontar porque yo no pago usted si lo tiene que pagar ahí nomás ya le lleven \$600 usted monta o no monta a máquina, yo monto a mano a como paga a mano a \$3.000 yo lo hago a máquina y me salen las \$700, al sumar su costo está \$5.000 por encima. Esa misma cosa la estoy haciendo yo con los chinos, que pasa usted trae un producto chino por el precio muy bonito porque es barato y usted lo ve, el mal ya está hecho porque usted ya lo compró usted llame me quitó un par a mí ya el mal está hecho sobre 50 millones de habitantes, nosotros no tenemos la capacidad para abastecer el mercado interno no tenemos la capacidad para causar a 50 millones de habitantes entonces tienen que traer zapatos.

### Entrevistado No 4

Nos encontramos con Entrevistado 4, industrial del calzado del barrio del Restrepo quien gentilmente nos va a colaborar en la entrevista para la investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad que estamos realizando en la Universidad Libre los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo Cante, le comentamos a Entrevistado 4 que toda la información que aquí se graba es totalmente confidencial que ninguno de los datos, nombres o información que él quiera reservar, no se informara, ni se darán nombres sin la debida autorización de Él. También le informamos que la información aquí suministrada es para el proceso de investigación no tiene ningún fin comercial por lo tanto es voluntaria la información que quiera entregar don Uriel, vamos a iniciar esta entrevista.

1. ¿Cuántos años tiene?

Tengo una edad de 43 años.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi núcleo familiar está conformado por mi esposa y dos hijos.

3. Dígame Entrevistado 4 ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Unas primas legítimas por parte de mi mamá, ella si están vinculadas a la industria del calzado, pero yo no sé si en este momento sigan porque hace tiempo no me comunico con ellas.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Si mi esposa me colabora, mi esposa y mi hija son los que más me colaboran. Mi hija en la parte contable, pero cuando hay que ayudar en los procesos de la parte industrial también me ayuda, entiende harto de esto.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Yo empecé hace más o menos hace 29 años de ayudante, entonces de ahí fui ascendiendo y escalando según lo que iba aprendiendo en ese entonces, hasta llegar a ser profesional en el calzado y entre a trabajar como profesional en una empresa, durante mucho tiempo y luego de empleado pasé a ser fabricante.

6. Con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar? o tiene otras fuentes de ingreso?

No, casi todos vivimos de la actividad del calzado.

7. Entrevistado 4 ¿usted tiene alguna formación en la industria del calzado?

Si claro. En el SENA estudié todo lo que es marroquinería y calzado. Yo creo que fue como empírica, si estuve en el SENA, pero un poquito, pero como yo ya sabía no duré mucho tiempo y yo seguí aprendiendo.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Si claro con Cámara de comercio. (se omite nombre).

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Está por secciones: Cortada, guarnición, soldadura, plantillaje y finalizaje.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

No, mi hija me lleva la contabilidad. Ella si estudia contabilidad, ha estudiado en el SENA y ella me colabora mucho con eso.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Si claro, yo predetermino cuando hago la muestra, le empieza a sacar el costo cuanto, en cuero, forros, plantillas, suelas, cuanto en mano de obra y cuáles es la ganancia que va a dejar.

12. Entrevistado 4, cuando inicia la producción ¿lo hace por orden de producción o por iniciativa propia?

Por la orden de pedido que llegan de los almacenes.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Yo saco un costo de los materiales, un costo de la mano de obra y saco el costo de las cajas y en todo lo del zapato cuando lo arreglan el zapato para mandarlo al almacén. También saco mi utilidad, le meto el arriendo, los servicios, todo eso, yo saco un costo, saco un balance y de esta forma, yo saco un costo y cuando le sacó todo el costo al zapato, le pongo un precio metiendo la utilidad mía también.

Pues yo le saco el costo de esta manera:

El cuero lo venden por decímetros , depende de la calidad del cuero así mismo son los precios, por ejemplo hay cueros finos que son a 700 \$ el decímetro y cueros que son de más baja calidad que son a \$480 o \$500 el decímetro entonces según la clase de zapato que me pidan,

yo le saco el costo de esa manera, en lo que vale el cuero, lo que me cuesta el forro, lo que me vale la suela lo que me valen los pegantes, las plantillas, las tachuelas entonces yo saco un balance a eso de lo que me dan los costos .

La mano de obra la tomo aparte en la cortada, la desbastada, la guarnición, la soldadura, la emplantillada, todo tiene un costo.

Yo saco un costo de los materiales, un costo de la mano de obra y saco el costo de las cajas y en todo lo del zapato cuando lo arreglan el zapato para mandarlo al almacén. También saco mi utilidad, le meto el arriendo, los servicios, todo eso, yo saco un costo, saco un balance y de esta forma, yo saco un costo y cuando le sacó todo el costo al zapato, le pongo un precio metiendo la utilidad mía también.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Yo le saco los costos, un zapato de hombre se come en cuero de 23 a 25 decímetros el par de zapatos, hay unos estilos que comen más que otros, por ejemplo yo sacando un balance que se coma 25 dm cada par, entonces lo multiplico  $25 \times 500$  que vale el decímetro porque tiene 12.500 ya sale el presupuesto del cuero, entonces por ejemplo un par de zapatos se come 25 dm por \$550 \$ 13.700 en cuero y le sumo la badana a \$2.000, un par de zapatos se comen tres pies con la plantilla le sumó \$6.000 más, ahí no más en cuero y forro son \$19.000, la suela tiene, porque también hay de diferentes precios en la suela, pero las que más trabajo son de \$7.500 . entonces le sumamos los \$7.500, la plantilla, el par de plantillas vale \$2.000 que viene con un cambiación para que el zapato quede recto así y no se levante la parte de atrás, mas \$2.000, hay van \$29.000 en costo se lo que son cuero, forro, suela, badana y plantilla hasta ahí va era material básico. Ya miramos la materia básica que se requiere parece que para ese tipo de calzado y los insumos básicos como otras tachuelas pegantes.

15. ¿Describe el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Yo voy al almacén y prácticamente compro lo que necesito, yo no puedo comprar mucho material, porque la he embarrado porque he comprado sólo negro y me piden café o tabaco.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Pues en el momento, no uso ninguno, pero yo tengo un cuaderno en el cual entregó una tarea referencia tal a X Solador, lo mismo en la guarnición, yo voy anotando lo que le voy entregando. Es en el cuaderno que controlo que material se va entregando a la persona y que tarea.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Yo lo hago a mitad de año y a final de año para saber que me quedó.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

La mano de obra se trabaja como en cadena, uno le entrega un cuero o equis material o un textil entonces pasa a corte, lo que es cortada, si es cuero la desbastada, de ahí pasa la guarnición, la guarnición que es la de costura armar, coser todo eso, de la guarnición pasa a lo que es el proceso de la soladura, es la que se encargue de montar el zapato darle la horma y la suela, pegada de suela, pues la trabajo como una sola, montaje y pegado de suela. porque hay muchas fábricas que la soladura la trabajan como en cadena, una tras otra, una persona engruda, la otra monta, otra pega suela, en cadena.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Se contratan para un proceso específico, cada persona es profesional en lo que sabe hacer, el cortador a veces no sabe solar, el solador a veces no sabe cortar. Cada uno es profesional en su oficio.

20. Entrevistado 4 las personas que le colaboran ¿tienen algún tipo de capacitación técnico, tecnológica o es empírica?

Cada uno es profesional en su oficio, algunos han aprendido por cuenta propia tienen familiares que les enseña y otros vienen del SENA. Lo importante es que hagan las cosas bien.

21. Entrevistado 4, para las personas que trabajan con usted ¿tiene en cuenta la edad, que sea hombre o mujer o alguna otra caracterización?

No se tiene en cuenta nada de eso, lo importante es que sepan trabajar para que no le dañen los materiales y hay hombres y mujeres profesionales en esto.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Se contratan para un proceso específico, cada persona es profesional en lo que sabe hacer, el cortador a veces no sabe solar, el solador a veces no sabe cortar. Cada uno es profesional en su oficio. Según la clase zapato se les paga, si es un zapato de hombre yo le estoy pagando \$4.500 por el corte el corte le separan a \$1.500 y si tiene muchas piezas a cuanto pues subir, la bota por ejemplo otra dama se paga, \$2.000. Es \$1.500 lo que yo más o menos estoy trabajando. el desbaste lo pagó a \$500 cuando es en cuero hay veces que son muchas piezas

también me lo cobran más caro póngale a \$800 la desbastada. Lo que es la guarnición la pago según el estilo, los estilos que son más fáciles se pagan a \$4.500, hay otros que son más difíciles entonces yo los pago hasta \$6.000. El siguiente proceso es la soldadura, también se paga a diferentes precios por ejemplo por un zapato es por horas yo lo pago a \$4.500, los zapatos terminados en grupo son más complicados, se paga más, por ejemplo, las zapatillas que toca arreglar suela se pagan a \$7.000. El finalizaje lo pago a \$800, sea el que sea. En el caso Mío, pago semanal.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Yo voy sumando todos los sueldos que ellos ganan en el año y al final de año voy donde un Contador que me saqué la liquidación. Yo en este momento estoy liquidando lo normal.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

No. pues en este gremio, como esta tan fregada la situación, entonces ellos no le ponen problema.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

Yo lo hago esto más que todo semanal, un cortador puede cortar 200 a 300 según la clase el zapato según los estilos de los zapatos, hay fáciles, hay zapatos más complicados hay veces que el cuero no sale parejito, a veces el cuero sale rayado, eso los demora más, cuando sale bien parejito la gente corre entonces la gente le rinde cortar más. Lo mismo, depende el estilo hay estilos que son muy fáciles que es forrar coser y ya, mientras que hay unos como le mostré hace rato que lleva mucha pieza que hay que armarse, aún guarnecedor se le dificulta un poco más, cuando se demoran más se hacen en una semana por ahí porque le rinda 100 pares y cuando se complica unos 80 a 70 pares a la semana.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

El arriendo, por ejemplo, le cargo al zapato \$1.500. Eso si yo lo hago como al cálculo, por ejemplo, en un par, agua, luz yo siempre le doy a un par o le clavo \$2.000 en agua y luz. Varios lo que uno paga en Cámara de comercio todo eso de los impuestos siempre le incremento a cada par \$1.000.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Yo tengo una contabilidad regular. Cada mes, le paso la información y ella ya sabe llevar más o menos y me informa que estoy fallando en esto, en aquellas cosas, yo le pasé las facturas de lo que compro de lo que entrego de todo.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Ella me entrega el balance que hace de materiales, cuanto he pagado, cuanto se ha vendido en zapatos, ella me saca un balance.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Si. Por intermedio de la fábrica hemos sacado créditos y hemos pagado incluso hace poco sacamos uno, y lo estamos pagando, vamos bien, no hemos quedado mal.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Máquina de guarnición, pulidora, pegadora, horno y la máquina desbastadora.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? Hay veces que vienen a ilusionarlo a uno que van ayudar y no salen con nada.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿Cuáles son los cambios más trascendentales?

En este momento han cambia mucho las ventas, los precios porque la gente no es consciente y no compiten con calidad sino con precios muy baratos. El zapato chino también ha dañado mucho el comercio. Las máquinas como la máquina de guarnecer máquinas de pegué suelas son la máquina más esencial. Hoy en día han cambiado muchos pegante es por lo cual modifica el proceso.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo?

Yo sé que está un poquito pesadito en estos momentos, pero el calzado ha sido bueno, pues a mí no me ha ido mal, pero en estos dos últimos en estos dos últimos o tres años, me ha dado duro, un bajonazo en las ventas, pero el resto lo hemos sobrevivido. Yo no sé, cómo el Restrepo tiene tanta fama de que hacen buen zapato, pero entonces hay mucho empresario que se está quejando sobre las ventas que han bajado, a nosotros no nos ha afectado.



Nos encontramos con Entrevistado 4, quien gentilmente nos ha ampliado la entrevista de la investigación de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Entrevistado 4 está son las preguntas que queríamos complementar de esta entrevista, le agradecemos su colaboración y los aportes que nos ha brindado para nuestra investigación en nombre de la Universidad de nosotros los maestrantes le queremos agradecer toda la información brindada la cual nos permitirá culminar nuestro trabajo.

A la orden con mucho gusto.

### Entrevistada No 5

Nos encontramos con la Entrevistada 5 industrial del calzado para hacer una entrevista e incumplimiento de la investigación que se adelanta para la tesis de grado de maestría de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo Cante.

Le hemos comentado a la Entrevistada 5, que toda la información que aquí se graba es netamente confidencial que no se publicarán ningún nombre ninguna razón social sin que la persona lo autorice y toda la información aquí suministrada y grabada en esta entrevista es netamente confidencial y con los fines de suplir la investigación que se está haciendo respecto de los costos en la industria del calzado.

1. ¿Cuántos años tiene?

55 años.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mis dos hijos mi esposo y yo.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Mis sobrinos en la industria del cuero, pero no en la fabricación del calzado.

4. Dentro del grupo familiar suyo ¿quién está vinculado con la industria del calzado?

Mi esposo está vinculado en la industria del calzado deportivo, y de mis hijos, mi hijo Christian Camilo que está estudiando en el Sena calzado y es el que me colabora en el proceso.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Yo me críe entre los cueros, desde que tengo uso de razón he estado indirectamente en el calzado vendiendo primero el cuero para los zapateros y conozco desde que se hacía el zapato en grupón y el tacón en tanino de muchos años atrás. Muy buenas tardes mi nombre es Adelia López Bernal. Toda la vida he estado vinculada en la industria del cuero conozco de cuero se dónde lo puedo conseguir más económico, toda mi vida estuve en el Restrepo entonces conozco donde es un poquito más barato y busco la economía de los costos del cuero como tal para que el calzado no me salga tan costoso. Busco también en las suelas calidad y economía en la fabricación.

6. Entrevistada 5 el grupo familiar ¿tiene otra fuente de ingresos o todo el ingreso familiar sale de la industria del calzado?

Hay otras actividades, yo también vendo productos farmacéuticos.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Formación como tal en la industria del calzado no he tenido, he tenido una formación en la parte de las curtiembres, pero para el calzado compañeros y amigos me han inducido en la industria del calzado.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Estoy registrada en la Cámara de Comercio y la DIAN

9. ¿cómo está organizada la empresa?

Como es pequeña la empresa que tengo, yo no tengo la estructura de tener la misión, visión no la tengo enfocada todavía espere que se agrande porque si quisiera hacerle todo meterle contador por que la parte contable la maneja un señor porque yo siempre me quejo con la organización de la parte contable que es la que no tengo estructurada.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Si, hemos tenido estudios en la parte de los costos, hemos visto estadística para la proyección en el corto y mediano plazo de los costos.

11. El costo del calzado ¿se predetermina?

Se predetermina por medio de la muestra, pero también según el tipo de calzado se puede establecer un costo estándar, y una vez se tiene el costo se establecen en cuanto se puede vender.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Si se maneja por órdenes, indicando cuántos de cada número. Y con eso se tiene una base para la materia prima que se es entrega

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Yo compró el cuero, se sabe el decímetro que se requiere un promedio de 22 dm a veces se va 18 dm por par de zapatos, se le cuenta la suela, el pegante, se ordena, lo que es materia prima, la mano de obra y lo que se requiere incluyendo el arriendo.

Para el proceso de la compra la materia prima, voy al Restrepo y compró lo que necesito enfocándome en lo que voy a hacer y el material que se requiere.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Yo compré el cuero, se sabe el decímetro que se requiere un promedio de 22 dm a veces se va 18 dm por par de zapatos, se le cuenta la suela, el pegante, se ordena, lo que es materia prima, la mano de obra y lo que se requiere incluyendo el arriendo.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Para el proceso de la compra la materia prima, voy al Restrepo y compré lo que necesito enfocándome en lo que voy a hacer y el material que se requiere. Cuando tengo la visión de comprar para la dotación, compré por cantidad tanto el cuero como las suelas en el caso de la suela se comparan 100 o 200 por número según el volumen en pegante compro la caneca. Cuando no es dotación se compra exactamente lo que se necesita

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Si se maneja por órdenes, indicando cuántos de cada número. Y con eso se tiene una base para la materia prima que se es entrega

17. Entrevistada 5, en su empresa en ¿qué momento se hace inventario para saber qué materia prima y que insumos hay, y con qué periodicidad se hace?

Mi hijo es el que sabe que material se tiene y que producto terminado hay. En la medida que él va mirando que hace falta, él va comprando.

18. En la parte de la mano de obra, ¿cuáles son los procesos básicos que se tienen en la empresa para la producción de zapatos?

Se mandan hacer los moldes y quien hace la escala completa, nosotros le damos la idea del zapato, lo mandamos diseñar me cobran más o menos \$150.000, la escala es por número, se mandan al troquel, se corta, se desbastan, se guarnece.

19. ¿Como se les paga a los diferentes procesos?

Se paga al destajo al cortador por número de pares, verificando que no tenga mucho desperdicio, que le corte bien la capellada, ese tiene su costo, el desbaste tiene sus costos, la guarnecida tiene otro costo, la montada tiene otro costo y la terminada tiene otro costo.

20. Los operarios que realizan los procesos de la fabricación del calzado, ¿tienen alguna formación técnica o tecnológica?

La formación que tienen los operarios que tenemos en la fábrica, ha sido empírica la verdad he querido tecnificarlos para mejorar la producción y la innovación.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

No, me interesa es que sepan, que tengan el conocimiento, tengo personas jóvenes que han trabajado en fábrica grande y hacen bien su trabajo.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Se paga al destajo al cortador por número de pares, verificando que no tenga mucho desperdicio, que le corte bien la capellada, ese tiene su costo, el desbaste tiene sus costos, la guarnecida tiene otro costo, la montada tiene otro costo y la terminada tiene otro costo.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Si a ellos se les paga ese valor fijo muchas veces se lo lleve el trabajo a la casa para guarnecer, se hace satélite.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Lo que pasa acá, es que personas que ganan muy bien \$500.000 o \$600.000 semanales, pero desafortunadamente se les da la plata el sábado a mediodía y el domingo ya no tienen ni un peso. No ahorran.

25. ¿Se tiene algún control de la producción semanal o mensual de las operaciones?

La operación la controlamos por semanas, la registramos en excell, así llevamos un mejor control.

26. Cuando se mira lo que son los costos fijos como arriendo los servicios públicos depreciación de la maquinaria ¿cómo se hace el cálculo para incluir esos elementos dentro del costo?

Miro cuánto vale el costo del zapato y le pongo un \$1000 para incluir todos esos costos indirectos. Incluyendo impuestos de cámara de comercio y todo lo demás.

27. ¿Como maneja la información para la parte contable o quien se la maneja?

Hay una persona que hace lo de los impuestos para poderlos pagar. Pero no sé más del proceso de la información contable.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Exactamente la parte contable no se lleva ahora, pero se debe llevar.

yo soy la que la manejo, porque yo miro lo que tengo y lo que debo es muy poquito entonces me doy cuenta que lo que tengo aquí es de uno.

29. ¿Han obtenido algún crédito para la financiación de la producción?

Si, nos ha tocado solicitar créditos por intermedio del banco de Bogotá, para la financiación del calzado la dotación y lo han otorgado.

30. ¿Con qué máquinas cuentan la empresa para el proceso de producción en este momento?

Hay guarnecedora, makey, troqueladora, horno, pegadora, desbastadora.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

La DIAN ha venido a ofrecer algún tipo de asesoramiento, nos han visitado

32. ¿Cuáles son los cambios trascendentales, que se han dado en la fabricación del calzado?

La maquinaria más que todo, lógicamente tenemos que tener en cuenta la capacitación de la gente para innovar para sacar un producto no tan copiado y algo novedoso. La maquinaria ha sido el punto clave en la tecnificación. En la parte de comercialización hemos usado las páginas web, lo que nos ha permitido un gran cambio de mayor eficiencia.

33. ¿Como ve su empresa en el futuro?

Quisiera tener unas dos empresas más de dotación, me gusta más la dotación, me gustaría tener más máquinas modernas para poder agilizar más la producción, tener una empresa bien montada.

En nombre de la Universidad libre y en el nombre de nosotros los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante le queremos agradecer este tiempo que nos brinda para la información que requerimos para la investigación de nuestra tesis, comentándole que en su momento cuando terminemos esta investigación, y nos aprueben nuestro trabajo de grado pasaremos a presentarle las conclusiones del trabajo que entregamos, con la colaboración de doña Delia quien gentilmente nos quiso colaborar en este proceso, muchas gracias, muy gentil por su colaboración.

Muchas gracias a ustedes por venir donde los pequeños industriales, a ver cómo nos toca manejar un poco difícil esta labor empíricamente.

Nos encontramos con Entrevistada 5, quien gentilmente nos va a ampliar unas respuestas para nuestra investigación de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Queremos agradecerle su colaboración y sus aportes que nos han hecho para nuestra investigación del trabajo de grado, reiterando los agradecimientos en nombre de los maestrantes y en nombre la Universidad por su colaboración dada para este proceso.

Con gusto, esperando que la información les permita realizar su trabajo.

### Entrevistado No 6

Nos encontramos con Entrevistado 6, industrial del calzado, quien gentilmente nos ha querido colaborar con una entrevista para nuestro tema de investigación de la tesis de maestría en la Universidad libre maestría en contabilidad que estamos elaborando los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante.

Al señor Entrevistado 6, le informamos que la información aquí grabada es totalmente reservada no se hará publicación ningún nombre ninguna razón social sin la autorización de él y que el tema es netamente de investigación. De parte de la Universidad también queremos agradecer su gentileza.

1. Para el protocolo de la entrevista es tan amable ¿nos indica su nombre completo, y su edad y cuanto hace que está vinculado a este medio?.

Si muy buenos días, mi nombre es Entrevistado 6, tengo 60 años, estoy vinculado al gremio del calzado desde que era niño, desde que llegué aquí a Bogotá y ya llevo aproximadamente 45 años en este gremio, lo he desarrollados desde mi niñez, hasta mi edad adulta, conocí el gremio haciendo mandados aquí en Bogotá.

2. Me recuerda la conformación del grupo familiar suyo, Entrevistado 6 si es tan amable. Tengo mi esposa y tengo tres hijos, uno ya es profesional, es administrador de empresas y tengo otro hijo que le falta un semestre para hacer psicólogo, y tengo un hijo que está en decimo en este momento.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Mis familiares eran zapateros. Todavía tengo mucha familia que son zapateros, pero la mayoría de ellos se han quedado un poco, sino que lo continúan haciendo de una manera empírica en relación al avance que ha tenido la tecnología del calzado. Ahora que se ha puesto tan diferente la fabricación del calzado aún se mantienen, pero sólo sobrevive mas no se capitaliza.

4. Alguno de ellos del grupo familiar ¿le colabora o participa en el proceso de fabricación del calzado?



El hijo administrador de empresas es el encargado de un almacén, y él me colabora en muchísimos sentidos, acerca de lo último que está saliendo de lo nuevo en cuestiones de zapatos, tenis, de lo que fabricamos nosotros y nosotros nos encargamos de desarrollarlos y como dicen popularmente los copiamos y los vendemos.

5. Entrevistado 6, usted nos puede indicar, ¿cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Yo empecé cuando era niño y mis familiares eran zapateros yo llegué al barrio San Francisco, era un barrio supremamente alejado de la ciudad y empecé a trabajar con ellos de mandadero prácticamente, me enseñaron los lugares donde se compran los materiales suelas, cortes, para desbastar, una cantidad de cosas que no se hacían dentro de la fábrica sino buscar en sitios adecuados que tenía la maquinaria adecuada para hacer eso. Todavía tengo mucha familia que son zapateros, pero la mayoría de ellos se han quedado un poco, sino que lo continúan haciendo de una manera empírica en relación al avance que ha tenido la tecnología del calzado. Ahora que se ha puesto tan diferente la fabricación del calzado aún se mantienen, pero sólo sobrevive mas no se capitaliza.

6. Entrevistado 6 con los recursos que le suministra la industria del calzado ¿usted ha logrado sostener su grupo familiar o hay otros ingresos paralelos?

No, únicamente con los ingresos de la fabricación he logrado sacar adelante toda mi familia sólo, me quedo un hijo por llevando la Universidad.

7. Entrevistado 6 ¿tiene usted alguna formación académica en la industria del calzado?

La formación prácticamente ha sido empírica, hice mi bachillerato y dos semestres de Universidad, pero en el calzado la formación ha sido empírica

8. Desde la parte comercial y legal ¿tiene registrada alguna razón social en la Cámara de Comercio?

Si claro en la Cámara de Comercio el registro lo tengo hace muchísimos años, pero en cuestiones de la DIAN, ya no porque la capacidad nuestra para eso no se justifica ingresar en una cantidad de gastos que tiene legalizarse completamente, entonces lo hacemos de una manera totalmente informal. Estoy inscrito con el nombre (se omite nombre).

9. Entrevistado 6 ¿cómo está organizada la empresa?

En diseño, corte, guarnición, soladura Y Finizaje.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Tengo dos semestres de contabilidad, inclusive los hice halla en la Universidad libre de contabilidad, pero no pude terminar, no tenía tiempo. Con el SENA he tenido la oportunidad de hacer algunos cursos de costos y mercadeo.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Se saca del diseño, se establece el costo de los materiales que come cada par de zapatos, porque cada par de zapatos no, el mismo material unos con respecto al otro, y no sólo del material hay tipo de adornos cosas extras que no se hacen directamente aquí si no en otro lugar como son los scrines, repujados, desbastados, y hay otras cosas que si tienen unos costos fijos, por ejemplo cuando los zapatos son sintéticos el material se calcula por centímetros y cuando es en cuero se calculan por decímetros y yo hago la variable de consumo por cada par, saco el costo de la mano de obra de los hilos, la desbastadas, de las bolsas yo cojo todo lo sumo lo multiplico y lo divido el zapato costo vale esto. Lo único que yo no incluyo la depreciación de mi carro, ni de las máquinas, no hacemos provisiones de cartera, yo calculo que por cada par de zapatos Me gane de 10 a \$15.000.

12. Entrevistado 6 para iniciar la producción ¿lo hace por órdenes o lo hace por iniciativa propia?

Hay una cantidad cosas que yo investigo, que tipo de zapatos está utilizando, Yo miro la tendencia, yo no tomo pedidos prácticamente por anticipación, sino por intuición, yo miro y fabrico sin absolutamente nada. Yo fabrico más que todo zapatos clásicos son zapatos que nunca pasan de moda simplemente, que se hacen muy bien y siempre se mantienen hechos no una gran cantidad, pero si por lo general 100, 200, 300 pares de zapatos de línea que nunca pasan de moda en cualquier momento recibo una llamada realizando en el pedido. Como hay algunos otros estilos que se analiza y simplemente se sacan en eso se reciben únicamente con anticipación para tenerlos listos para despachar.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

La parte de cuestiones de materiales, de lo que se maneja la industria, se manejan todo tipos de pegantes, pegantes para montajes, pegantes en poliuretano, soluciones, solventes. También se utilizan para su fabricación lo que es cueros, sintéticos, telas, suelas, contrafuertes materiales como Terrys también se utilizan mucho en cuestiones de herrajes, remaches, adornos una cantidad de cosas que casi el 70% son industria nacional, y también materiales chinos, esto es lo que se compra para la fabricación del zapato.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Yo fabricó sin miedo, sin una orden de pedido yo sé y tengo la seguridad que se va a vender y afortunadamente casi nunca he fallado, se me quedan algunos pares en los almacenes, porque cuando la gente me compra por mayor se cuida de que no queden los inventarios, pero a veces nos equivocamos porque si pedimos muy poquito y el zapato pegó entonces se va rascando la cabeza y dice porque no pedí más de este también en otras oportunidades piden mucho y se quedan con el zapato. Pero en mi caso yo trabajo un zapato clásico que no es sino hacerlo bien y usted los vende toda la vida. Hay estilos de zapatos que adán y Eva los utilizaron y se van a seguir utilizando lo mismo ocurre con los zapatos que hago yo, cambia de cueros los va a ser más vistosos más bonitos.

La parte de los costos yo lo hago de una manera empírica, yo fui a la Universidad libre y estudie contabilidad ya aprendí mucho en esos dos semestres, yo se sacar los costos se sacar un P&G, todo tipo de fórmulas matemáticas, el inventario los hago cada seis meses pero los hago mentalmente yo tengo tanto en tal lado tengo más o menos tantos pares en proceso y yo hago un cálculo matemático, en mi caso yo debo muy poquito no soy una persona que viva endeudada y que todo lo que usted vea tanto lo que tengo en el almacén como lo que tengo aquí todo es mío. Por ese motivo yo me descuido en la parte financiera.

El desempleo que hay en Colombia hace tiempo que pasó los dos dígitos lo que dice el DANE es totalmente mentiroso, yo soy una persona que prácticamente le daría empleo a 30 personas, vivimos en una economía totalmente falsa.

15. Entrevistado 6 ¿nos recuerda el proceso de la compra la materia prima?

El procedimiento que realiza para la compra de la materia prima es de acuerdo al artículo que usted vaya a fabricar. Se miran los forros, los cueros, los pegantes, empezando desde las hormas, no todos los zapatos vienen con las mismas hormas, todo depende del estilo que se va a fabricar y en las suelas que sean a utilizar para el tipo de zapatos que se quiere en el momento.

Si, en estos momentos que la industria del calzado está pasando por una etapa difícil no se compra, anteriormente compraba para que duraran 15, 20, hasta un mes. En este momento ya no le estamos haciendo estamos comprando los materiales para una semana y a veces ni una semana, como vivimos tan acerca del barrio Restrepo, que se puede comprar tan fácil

todo hay cosas que pensamos que duren dos, tres o cuatro días, y volvemos a ir a comprar nuevamente.

Si claro estos materiales se consiguen de contado y algunas veces me valgo de la gente que me da crédito pero casi no lo hago por esa vía porque cuando se va a sacar fiado le van cargando el 3% o el 4% de lo que valen los materiales para pagarlos en un mes, por lo tanto los costos se van a subir a uno, por lo que yo no soy de esa política y trato de comprar como máximo a 30 días o sino de contado o en un lugar donde me vendan los materiales de 15 días pero sin cobrarme un solo peso de interés.

16. Entrevistado 6 nos recuerda ¿cómo controla el consumo de la materia prima y los insumos?

Uno tiene los cálculos de los materiales que se requiere para una producción, pero hay operarios que no cuidan los materiales.

17. Entrevistado 6, en alguna época del año ¿realiza inventarios materia prima o producto terminado?

Eso lo hacemos mes a mes, pero se hacen sin una metodología

18. Puede por favor ¿describimos el proceso básico de la producción del calzado?

Bueno, el proceso para la producción de calzado inicia empieza a mirar los estilos por revistas o por internet que van llegando, de acuerdo a eso se mandan a modelar ya después se pasa a realizar las respectivas muestras, si éste queda perfectamente diseñado con respecto a la horma, se manda a modelar, se realizan pruebas de los moldes y se realiza lo que es la línea de cortada, de ahí sale para la línea de guarnición, es lo que tiene el zapato en la parte de arriba con diferentes piezas de cuero sintético plástico en el armado de la parte superior del zapato, posteriormente se pasa la soldadura que se encarga del montaje del zapato, de colocarle las suelas, del terminado, encordonarlo, limpiarlo, marcarlo y tenerlo listo en su respectiva caja o bolsa de acuerdo como el cliente lo solicite.

19. ¿Como es la forma de contratación del personal que trabaja en la industria calzado?

La forma de contrataciones a destajo, todo se hace al destajo esa es la forma de trabajar todo a satélite. El proceso interno el mínimo. La parte interna tengo siete personas, ellos son los encargados de hacer una cantidad de cosas, en la parte de los zapatos en la fábrica porque si no se le pone mucho cuidado, el zapato va a salir de no muy buena calidad, por lo que tengo

algunas cuestiones que se fabrican aquí donde tengo la fábrica poniéndole atención a esos procesos que son una parte fundamental de la calidad del zapato.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación? técnica tecnológica profesional o su formación es empírica?

Prácticamente todos los que vienen aquí les ha sucedido lo que me sucedió a mí, el abuelo el bisabuelo fueron zapateros y les enseñaron al hijo al nieto casi todo vienen empíricamente les ha enseñado algún amigo, un primo, se ha venido formando esa cadena así a nivel familiar, nadie con capacitación en el SENA o de algún lugar donde ha recibido capacitación, todos somos empíricos.

Para recibir a una persona de esas se le dice usted necesita trabajo, se le dice de dónde viene usted quien me lo puede recomendar me dice yo trabajé en tal y tal lado le digo regáleme el número del teléfono yo compruebo y fuera de eso yo le hago una prueba le digo ahí está todo hágame un par o varios pares y de acuerdo a cómo me los haga le digo listo el trabajo está listo.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia ya sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Con respecto a eso, no hay ninguna restricción, no se menosprecia la persona que tengo muchos años, porque sea joven, simplemente, lo que nos interesa es que la persona sea idónea, para la fabricación de zapato. en este gremio se le da trabajo a las mujeres cabeza de familia, como todas las que tengo en mi fábrica son mujeres, madres que tienen sus hijos, que pueden trabajar, llevar a sus hijos al colegio y estar pendiente de ellos. Hay muchas empresas que le huyen a eso ya que no encuentran la persona adecuada. De pronto si se le huye un poco a las personas mayores, no tanto por la edad, ya que llevan demasiado tiempo en esto y son mañosos y tienen una cantidad de fallas, ya que quieren que el patrón se acomode a ellos y no ellos al patrón. Empleamos muchos jóvenes, y me gusta trabajar más con mujeres que con los hombres. Porque ellos tienen una cantidad de mañas que las mujeres no las tienen.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Con respecto a eso, todos los zapatos no tienen el mismo valor para remunerar a la gente que trabaja con nosotros, eso va de diferentes precios, en cuestiones como por ejemplo de la cortada se paga entre \$1.800,\$1.900 y \$1.700 cortada es una parte del zapato, otra parte como

la guarnición a \$3.500, \$4.000 \$4.500 y \$5.000 por par que se elabore, ya por parte soldadura se paga también a \$3.500 \$4.000 \$4.500 cada par y va a la parte de la terminada en \$1.000 el par terminado. Los costos la mano de obra aproximadamente valen como \$20.000.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

En este momento la mayoría de los zapateros están optando por tener paquetes completos, integrales, porque es que pagarles liquidaciones y esos valores se convirtieron en una carga laboral muy grande y el mercado no da para eso. ya que las ventas no son iguales que en antiguos tiempos. Por mano de obra en este momento una persona se puede sacar 1 millón de pesos, 1 millón 200.000 entonces les obligamos que tienen que ahorrar va a hacer cadenas para cuando tenga la necesidad de tener alguna plata extra la tengan, a veces les damos incentivos.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

La mayoría de gente que trabaja con nosotros todos tienen SISBEN porque es que la característica del empleado en este gremio, ellos simplemente están al día pensando que nada sucede y cuando le sucede alguna cosa, a veces uno tiene que ayudarles colaborarles no sólo con respecto de la salud sino a veces hasta con la misma familia pero que uno los vaya a afiliarse a una EP ese o algo así por el estilo yo en mi caso les he dicho yo los voy a afiliarse a una EPS ustedes me dan la mitad todo el mundo coloca el grito en el cielo, no, nosotros no necesitamos que nos descuenten nada para eso tenemos nuestros SISBEN por gusto propio no se dejan afiliarse.

25. Entrevistado 6, ¿lleva algún control para ver el rendimiento de los diferentes procesos de corte, guarnición, soldadura y finalizaje?

No, nosotros no llevamos ningún control, porque el empeño es del operario que trabaja a destajo, entonces lo hacen dependiente de la necesidad que tengan de conseguir el dinero que necesita.

Yo en este momento estoy trabajando de martes a viernes por que toda la gente anda en condiciones económicas graves, en este momento en la industria nacional está supremamente dura entonces yo bajé la producción y los días de trabajo hablé con todos mis muchachos el que tenga mejores horizontes en otros lados quedan libres para hacer lo que usted deseen y

ellos lo han intentado, pero no han podido. Yo fabricó 1.200 pares mensuales no más, pero con la calidad que los fabricó yo me bandeó ya no lo hago tan de una forma desesperada eso sí, sin fallar este año se ha trabajado así.

26. Parte de los costos fijos como arriendo los seguros de servicios públicos depreciación de la maquinaria, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Por ejemplo, en mi caso yo sí tengo presente todos esos gastos fijos que uno tiene y yo sí lo relaciono para los costos del zapato. Pero este momento hay mucha gente que no los tiene en cuenta, nunca piensan lo del arriendo, lo del agua, la luz, absolutamente nada de eso, inclusive ni el mismo sueldo. Hay comunidades familiares que trabajan mama, mujer, hijos todo lo relacionan en un mismo paquete y que pasa en ese momento y cuando los van a vender sacan unos costos supremamente mal hechos donde no tienen en cuenta absolutamente nada ya le digo el sueldo de todo el clan familiar simplemente el padre coge recoge todo su dinero el fin de semana reparte el diario para su esposa y su hijo le dice tenga 40 o 50.000 para cada uno los reparte y listos. Pero él nunca tiene en cuenta el verdadero sueldo que uno debería tener como fabricante y como dueño de la empresa.

27. ¿Lleva algún proceso contable o tienen en persona encargada la contabilidad?

No, nosotros no llevamos contabilidad, lo hacemos todo de manera empírica, calculando con los stocks que manejamos, pero una contabilidad real a ciencia cierta no se lleva.

28. Entrevistado 6 cuando usted termine la producción ¿compara los costos reales con los costos presupuestados?

Si claro, eso hacemos más o menos un balance, pero si nos damos cuenta si estamos capitalizando, si estamos avanzando en la parte monetaria y avanzamos no tan rápido como esperábamos, pero avanzamos.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

El capital de trabajo lo he hecho a lo largo de todos los años que he estado trabajando, yo he sido una persona que me ha gustado ser lo más ahorrador que pueda, sacando zapato de muy buena calidad y tengo la ayuda de un solo almacén al que yo le vendo por mayor. He tenido créditos con Fundesarrollo, con coopdesarrollo, la caja social, yo nunca he quedado mal en un banco, inclusive yo saqué un crédito en el banco caja social por 20 millones, pero eso me canso de sólo pagar intereses al tres o 4% eso prácticamente es una usura que hacen toda esa

cantidad de bancos, entonces nos faltaban prácticamente dos años para pagar el crédito de 20 millones en la caja social lo pagamos con anticipación fui y pague de una y por haber pagado anticipada me vetaron, no me volvieron a prestar más. Lo hice para evitar lo del financiamiento. Y el gobierno los zapateros es un gremio que está totalmente desacreditado usted va a una entidad bancaria, usted dice que es un fabricante de calzado lo meditan muy bien para hacerle un préstamo porque en este gremio la gente muy deshonesto hay muchas empresas como CORPASOL, FINAMERICA, el banco de la mujer, lo prestan en una forma no gubernamental sino bancario, pero la gente queda mal se gasta la plata en otra cantidad de cosas. Verdad que el gobierno venga, y coja a los pequeños industriales, incluso a quien el Restrepo ahí una entidad que se llama SASCA encargada de las cuestiones del zapato que le inyectaron una cantidad de plata y SASCA lo único que hace es orientar a la gente cómo financiar, como llevar costos y supuestamente no le dan el capital al pequeño industrial, sino se lo dan a los grandes industriales les inyectan 30 o 40 millones a los grandes y a los pequeños no les dan absolutamente nada. En mi caso nunca he tenido una ayuda gubernamental. Yo llegué a Bogotá a la edad de 12 años me encargué de traer a mi mamá a mis hermanos y eso lo narra uno y ya casi tengo la meta cumplida que sacar a mis hijos profesionales para que lo superen a uno en una cantidad de cosas y lo estoy logrando. Pero el gobierno no ayudado en nada.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Yo tengo lo básico yo que esté totalmente industrializado no para industrializarse uno requiere un gran capital para poder abastecer las máquinas que uno tiene en ese momento porque si usted puede comprar unas máquinas suficientemente capaces de sacarle 2000 o 3000 pares diarios, pero usted no tiene la capacidad financiera para hacer funcionar esas máquinas. Entonces yo tengo lo básico, tengo: máquina de guarnecer, pulidoras, pegadoras, troqueladora. La troqueladora es una maquina supremamente indispensable porque usted va a sacar cosas supremamente perfectas de la parte superior del calzado de la capellada del calzado, lo demás se hace completamente manual.

Soy enemigo de financiar una serie de cosas, yo en la parte de intereses analizo muy bien eso y la financiación no la hago a demasiado tiempo, yo la hago máximo a seis meses o 3, 4



contados y no más. Pero yo no me valgo de 1, 2 o tres años no. Con el almacén trato de ser lo más financista posible, entonces yo prácticamente compró de contado.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? Pues en realidad yo he asistido a una cantidad de programas que el SENA ha dado y de todos los cursos que he hecho únicamente en una sola ocasión nos dieron la suficiente información y nos apoyaron para sacar en una cuenta en Coopdesarrollo, la saque y la pagué y después pusieron mucho problema para prestar el dinero y dije no sigo más con estos, prestan muy poquito dinero y uno mira que los intereses son altos, entonces decidimos quedarnos quietos.

32. Desde que usted está en la industria del calzado ¿cuáles han sido los cambios trascendentales que usted haya sido testigo?

Los cambios han sido muy grandes de la forma como yo empecé, porque empecé desde niño, han ido cambiando los materiales, los pegante, en lo único que no hemos avanzado demasiado los industriales pequeños, es en mecanizarnos en una forma que la tecnología llegué a nosotros y poner a funcionar esto. Pero hay que tener mucho dinero porque la maquinaria es supremamente cara y nosotros no estamos capacitados y no hemos pensado en una industrialización grande, porque no tenemos cómo llenar la cantidad de vacíos para poder exportar los zapatos estamos totalmente en pañales respecto de la verdadera fabricación de calzado aquí con en Colombia.

33. La situación de la industria del calzado ¿cómo la proyecta? como la visualiza?

La industria del calzado de unos años para acá se volvió una industria demasíadamente complicada, porque en ese momento el ingreso del zapato chino es impresionante y ya no es el mismo tipo de calzado chino que llegaba series en 15 años que eran completamente malos en este momento están fabricando zapatos para la vista super hermosos y a la gente no le interesa sino lo visual, a la gente la calidad en si no le interesa.

Por lo que más sufrimos acá en Colombia para la fabricación del calzado son las suelas en China fabrica en suelas con materiales demasiado suaves por dentro muy descansados aquí estamos peor que en China hay gente que aquí en Colombia están trabajando ni por la alimentación del clan familiar haciendo trabajar todo y no hay una compensación en la cuestión monetaria la gente está sobreviniendo mas no capitalizando y el negocio es capitalizar. Mucha gente está queriendo terminar sus negocios, pero el gobierno le pone mucho problema.

Si el gobierno verdaderamente tuviese políticas reales y que el dinero llegara realmente a la gente que es y donde nos agremiaran y nos prestaran alguna cantidad de servicios a nivel industrial de maquinaria donde se puede hacer calidad y cantidad. Pero usted tiene un negocio le viene el de la luz el del agua, con unos empleados y le dice no se tienen industria ya en el recibo le va a aparecer industrial y si sacan al frente dos pares de zapatos para vendérselos a la gente esto es comercial hay lo están aminorando ya en la capacidad de producir. Si el gobierno colaborara y si el dinero llegara verdaderamente a la gente que en su historial financiero ha tenido un buen comportamiento y se la den a las personas adecuadas del negocio del calzado claro que si funcionaría super bien. Pero que llegue al industrial que fabrica los cueros y también en las importaciones de materiales que lleguen acá Colombia que sean de buena calidad porque el 70% de los materiales que haya en Colombia son chinos y hay unas industrias aquí en Colombia que hacen sintéticos pero hacen una sintéticos para el mercado nacional malos sin cumplir las normas que se requieren para ser una serie calzados, los calzados de marca como NIKE, REBOO son sintéticos mejor que el cuero, no se pudren, se pueden lavar son transpirables, el cuero de buena calidad es una machera, pero para exportar le piden que los cueros sean vegetales y esa tecnología aquí en Colombia nadie la tiene entonces no cumple con las reglas internacionales, por eso es que la gente no ha podido exportar.

Entrevistado 6 queríamos agradecerle nombre de nosotros los maestrante es y de la Universidad libre su colaboración con este proceso de investigación le agradecemos este tiempo que nos dedicó toda la información y experiencia que nos comentó en esta entrevista cuando terminemos nuestra investigación le haremos saber los resultados y esperamos que sea muy pronto, esta información no sólo tiene la finalidad presentarlo a la Universidad sino también ante las entidades que le competen sobre la problemática en la industria del calzado vamos a seguir nuestra investigación pero de antemano agradeciéndole su gentil colaboración.

Claro con mucho gusto si les interesa cualquier cosa estoy dispuesto a colaborar así sea con la Universidad en algo otro plan que tengan con respecto a todo lo que es la industrial calzado pues tengo hartos conocimientos no sólo en la parte interna si no externa sobre cómo

funciona el gremio del calzado sería una maravilla que la Universidad se interesara para por hacer planes concretos para la gente que realmente necesita y quiere sacar la industria nacional adelante al menos la de los zapatos porque los zapatos son algo de primera necesidad pues todo el mundo tiene que comprar sus zapatos por obligación y hay que culturizar a nuestra gente que valore el producto nacional pero la gente en general no va con ella y que deje la gente de ser tan marquillera. En una oportunidad le coloqué a mi calzado la marca (se omitió nombre) y lo compraban quienes conocían la calidad del zapato, pero la mayoría no lo aceptaba sólo quieren NIKE, PUMA, ADIDAS que se hagan unas verdaderas campañas, si usted se para en una esquina en la Universidad y mira quien realmente lleva zapatos nacionales nadie lleva un par de tenis que se han originales nacionales.

Muy gentil Entrevistado 6 quedamos pendientes de informar de los resultados finales de la investigación muchas gracias por su colaboración.

Nos encontramos con Entrevistado 6, quien gentilmente nos ha querido ampliar la entrevista para la investigación de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Gracias Entrevistado 6 por los aportes que nos ha hecho a nuestro proceso de investigación de la aplicación de los costos en la industria calzado y los aportes que nos hace para adelantar nuestro trabajo de tesis y nuevamente gracias en nombre de la Universidad y de nosotros los maestrantes.

Con gusto, para servirles

### Entrevistado No 7

Nos encontramos con Entrevistado 7, industrial del calzado quien gentilmente nos va a colaborar en una entrevista para la investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad en la Universidad libre que estamos adelantando los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante. Le comentamos a Entrevistado 7 que los datos aquí suministrados en esta entrevista son totalmente confidenciales que en la investigación no se mencionarán nombres marcas razones comerciales que no se permita de parte de la persona entrevistada es una información netamente confidencial y únicamente para aportar a la investigación de la tesis de grado de esta maestría.

Agradeciéndoles de antemano a Entrevistado 7 su tiempo para esta entrevista, entonces vamos a empezar.

1. Entrevistado 7 por favor me recuerda su nombre y edad  
Buenos días mi nombre es Entrevistado 7, tengo 55 años, soy ingeniero industrial de la Universidad INCA de Colombia.
2. Entrevistado 7, por favor nos comenta ¿cómo está conformado su núcleo familiar?  
Mi núcleo familiar tengo dos hijos, soltero, vengo de familia un poco numerosa somos siete hijos mi madre aún vive mi padre lleva siete años de fallecido
3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?  
Este proyecto de calzado está en sociedad con mi hermano mayor Gildardo Zarta porras es un profesional de las ventas a nivel mayorista por la zona del llano.
4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?  
Mi hija tiene 16 años y es totalmente ajena al proceso en la fabricación, mi otro hijo tiene 10 años.
5. ¿cómo comenzó en la industria del calzado?  
el proyecto del calzado lo conocemos hace 25 años en la actualidad hace año y medio se está retomando lo que es el calzado tubular de dama y también se está implementando la línea colegial para niños y niñas y el zapato deportivo clásico blanco colegial.

6. Entrevistado 7 con los recursos provenientes de la industria del calzado ¿ha logrado sostener su grupo familiar o tiene otros ingresos?

Tengo otros ingresos: fabricación y venta de chaquetas, mantenimiento chaquetas, comercialización de otros productos.

7. Entrevistado 7, la formación que usted tiene en el industrial calzado ¿recibió alguna capacitación o es netamente de la experiencia de la vida?

Lo que es el calzado tuvimos unos asesores muy buenos una persona que fue mi profesor una persona que trabajaba en una empresa muy grande nosotros venimos de una escuela de un modelista de caucho sol. El resto lo va dando la experiencia y todos los días se aprende. Todos los días surge algo nuevo.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Si, con el nombre de (se omite nombre)

9. Entrevistado 7 ¿cómo está organizada su taller o industria?

Un taller básico con una maquinaria, el resto se hace a satélite. Como secciones y todo eso no, la troquelada y guarnición se hace en el Restrepo, aquí se hace la Soladura, montaje y terminación.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

La parte contable es la que más me ha dado duro porque no me ha gustado nunca.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Al querer hacer producción sin un pedido se hace curva comercial, color rojo curva color negro curva esa es una forma de trabajar para usted hacer stock de bodega, pero antes de eso usted también saber en el comercio que colores son los que más predominan el oscuro y el blanco si se hace sobre pedido los colores menos comerciales se hacen sobre pedido.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Entonces están las dos partes la que se hace sobre curva comercial para ir guardando y la otra es sobre pedido. El pedido lo hace el cliente como tal en su almacén, en sprint por ejemplo en uno de un color otro de otro color llega acá y es cuando empezamos a montarle el pedido. Ejemplo estamos haciendo un pedido de negro curva completa.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

El proceso en sí es tener los moldes bien ubicados sus muestras bien hechas usted se la ofrece al cliente entonces él ordena un pedido y nosotros pasamos hacer las compras para su producción.

14. ¿Cuál es la técnica que usa Entrevistado 7 para establecer el costo de los materiales e insumos?

Se Calcula la materia prima directa, materia prima indirecta, insumos, mano de obra, servicios y otros varios.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Si son colores comerciales se compra para más producción, si son colores exclusivos sólo lo de la producción, por ejemplo, este color amarillo me lleva rodando hace seis meses, entonces es mejor hacer lo estricto del pedido, cuando no son colores tan comerciales, pero si se compra un poco más de material por si en el proceso hay alguna falla puede suceder algún imprevisto. En el momento se está comprando todo de contado.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Uno compra únicamente lo que necesita para la orden de producción, entonces el inventario materia prima es cero.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

No, porque material se compra lo estricto entonces casi nunca hay inventario de materia prima.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Troquelado es la cortada, para el proceso de corte, sigue el desbaste de pieles, del desbaste pasa la guarnición de la guarnición pasa a la tejida, de la tejida a la preformada de la preformada a la solada de la solada a la enzuelada, de la suelada pasa a la costura de la suela, luego pasa emplantillado, lo que ahora llaman terminación.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Se trabaja al destajo.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación? técnica tecnológica profesional o su formación es empírica?

Se contrata mano de obra calificada, cada uno ya sabe su oficio.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Determinadas funciones de las hace una mujer, normalmente la terminación, el hombre por ser tan impaciente o tan acelerado no es conveniente que lo haga, las mujeres detallan más las cosas las hacen con mejor calidad. La soladura la maneja en los hombres, no conozco la primer mujer soladora, la guarnición si la hacen hombres y mujeres.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Yo se los digo global, todo se trabaja al destajo, unidad producida unidad pagada. Todo lo que se le paga al trabajar es al destajo.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Anteriormente cuando yo conocía del tema se llamaba la sexta, era coger la cantidad de la semana producida dividirlo entre seis y ahí salía el dominical, ahora la parte cancelada se le saca el 20%, y esa parte que aguarda y se paga con mutuo acuerdo.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Sino lo hacer dentro del taller no, si es dentro del taller se deben mirar de qué manera se organiza eso.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos? En el momento un poco difícil porque estamos ensamblando todo, hemos tenido semanas de 70 pares, hemos tenido semanas de 15 pares. Esto requiere de buen capital.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Por las cantidades de zapatos sacados, el servicio se distribuye entre los costos del mes ahí está la utilidad de aumentar la producción para bajar el costo. El éxito de la zapatería es hacer harto porque el margen de utilidad que uno trabaja es del 25% o del 30%.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Yo mismo lo llevo como contabilidad de puntilla. Es tema a mí me ha dado muy duro en la vida.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Eso lo hace uno hay muy superficialmente

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

No.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Preformadora pulidora pegadora guarnecedora y horno.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

No, soy muy reacio a plasmar las cosas en el papel.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?

En los materiales más que todo ha evolucionado mucho el tema de los sintéticos el manejo de los pegantes activadores. Como en todo se consigue materiales de buena calidad y de mala calidad desde la materia prima, un cuero bueno como un cuero malo como se dice en el gremio un cuero a medio sancochar es así como hablan haya en san Benito o un cuero muy bien curtido con todas las de la ley así mismo también hay tachuelas de buena calidad y a la calidad o un pegante o un hilo inclusive puede ser de buena calidad y mala calidad.

Una vez usted tenga todo organizado va al almacén que le gusta y compró, pero todo ese proceso demanda mucho tiempo el volverlo a conocer.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo?

Al estar en este proyecto es que lo veo muy bueno porque tenemos una herramienta muy favorable para los que estamos trabajando acá la parte comercial mi hermano conoce mucho comercio por esa parte nos hace falta es manos y capital de trabajo para producir.

Entrevistado 7, queremos agradecerle en nombre de la Universidad libre, y los estudiantes que estamos realizando esta investigación, el tiempo que nos ha dedicado para esta entrevista la cual es muy importante para la investigación que estamos adelantando. Le recordamos nuevamente que toda la información que nos suministro es absolutamente confidencial que no se revelarán nombres por razones comerciales que no se requiera,



muchas gracias por su tiempo y la amplitud con que nos habló sobre el tema, en nuestro nombre y en nombre de la Universidad libre.

Estamos aquí para servirles cualquier cosa acá serán bienvenidos.

Nos encontramos con Entrevistado 7 quien amablemente nos ha colaborado en la ampliación de la entrevista sobre la práctica de los costos en la industria del calzado para nuestra investigación de la tesis de la maestría.

Entrevistado 7, le agradecemos la ampliación de la entrevista en nombre de la Universidad libre y en nombre de los maestrantes, le agradecemos los aportes que nos ha dado para culminar nuestro proceso de investigación.

Estamos para servirles si necesitan algún otro tipo de formación ya saben donde encontrarme

### Entrevistado No 8

Estamos con Entrevistado 8 industrial del calzado, quien gentilmente nos ha colaborado para una entrevista para la tesis de grado de la maestría en Contabilidad de la Universidad Libre de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante. Le informamos a Entrevistado 8 que toda la información que queda aquí grabada en esta entrevista es totalmente confidencial, que no se mencionarán ningún nombre, razón social o nombre comercial que la persona entrevistada no quiera que se mencione. Toda la información es netamente confidencial al igual que la entrevista es absolutamente voluntaria.

1. Es tan amable Entrevistado 8 ¿nos recuerda su nombre completo y su edad?

Entrevistado 8, 72 años.

2. Entrevistado 8 háblenos ¿cómo está constituido su núcleo familiar?

mi núcleo familiar felizmente separado y mis hijos cada cual tiene su hogar y es también gracias a Dios.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Mi hermano me ayuda.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Hay uno más que estaba fabricando calzado, tengo dos o hijos policías, a ellos no les gustó la zapatería y cada cual hizo su carrera. Vinculados al calzado hay uno solo nomás.

5. Cuénteme Entrevistado 8 ¿cómo fueron sus inicios en la industria del calzado?

Los inicios míos, es que por parte de mi padre paterno mis abuelos zapateros, por mi parte materna mis abuelos son zapateros, entonces somos zapateros de cuna. yo comencé desde muy niño, porque como mi padre era zapatero yo le ayudaba, y con él aprendí y desde muy joven luego empecé como obrero y luego monté un taller y llegué a tener una buena fábrica, producimos grandes cantidades de calzado y ganamos mucha plata, como obrero duré de ocho o nueve años la intrusión la empresa como en el 1968 a 1970.

6. Entrevistado 8 ¿logró sostener con los ingresos de la industria del calzado al grupo familiar o tuvo que acudir a otros ingresos?

Yo llegué a tener una fábrica muy grande, habían unos 30 en total, hablando de oficina y de todo el grupo en la empresa. Se llegó a tener bastante gente; y con ello saqué a mis hijos

adelante y se ganaba mucha plata, pero era mucha y llegué a estar bien económicamente, pero un tropiezo cuando o inició el ingreso al país de la mercancía china del zapato chino y nos vinimos al piso mucha gente.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

No, porque como mi padre era zapatero yo le ayudaba, no señor nada yo no estudié ni la primaria.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Yo trabajé calzado (se omite nombre), duré como 20 años registrada en la Cámara de Comercio.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Corte, Guarnición, soladura y terminada.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

No señor nada yo no estudié ni la primaria. Todo es empírico el mismo comercio me lo enseñó, la vida me lo enseñó.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Claro, porque tiene que ir un con un precio para trabajar.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Se hace por iniciativa propia, uno ve un zapato en el comercio y viene lo copia que luego saca las muestras y sale al comercio a guerrear la venta. Claro, pero no hay con que trabajar, el producto puede ser apetecido, pero si le hacen aún un pedido grande lo acaban de quebrar, esa es la razón. Porque como uno no tiene dinero queda mal, entonces le toca hacer unos pocos pares para defenderse.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Se saca la muestra, la muestra vale, porque hay que mandar modelar, la materia prima, la mano de obra requerida, lleva su proceso se saca la muestra. Ya teniendo uno la muestra y que el comercio la acepte le saca uno los costos del material y el costo de que es el material uno ya sabe cuánto será en total y hoy en día la ganancia de un par de zapatos si está o no de buenas le deja \$5.000 el par y sino uno lucha por \$3.000 o \$4.000. Y si no el vecino por ganarse \$2.000 lo desbanca a uno esa, es la razón.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Le toca comprar la materia prima que se pueda porque no hay plata,

15. ¿Describe el proceso de compra de la materia prima e insumos?

con el capital que pueda uno. De pronto diario.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Si eso se manejaba una ficha, donde decía cuanto es el corte, la guarnición, la soladura, pero hoy en día no, se trabaja rudimentariamente.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

No, eso lo tiene uno en la cabeza, los retales que le quedan y con ellos hace complementos.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

El corte, después del corte la guarnición, después de la guarnición viene la soladura y después de la soladura vienen finalizaje.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Se contrata al destajo

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación? técnica tecnológica profesional o su formación es empírica?

Son empíricos la mayoría

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Pues más que todo se contrataban hombres, porque es un trabajo muy rústico y la mujer para el finalizaje y oficina. Hoy en día no, las personas de edad lo saben hacer todo, los muchachos que hay hoy en día no saben hacer el zapato, como ya todo viene hecho lo que saben es envolver.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Tienen diferentes valores, uno ya sabe cual es el costo de la cortada, de una guarnición, de una soladura, y el finalizaje. Uno sabe como paga todo el mundo y así uno mismo paga.

Actualmente estoy solo, por la calle hacen la guarnición y el resto yo, lo hago como mano de obra porque no se puede pagar. No puedo pagar porque uno no tiene ni para el sueldo del que viene a fabricar, porque ellos necesitan su sueldo y si uno va y entrega y no le pagan, toca esperar y el obrero es muy difícil que espere, que se aguante entonces le toca hacerlo uno mismo.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Ahora no, ninguno trabaja con carga prestacional, debido a la falta de capital.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Cuando uno está organizado, con una buena empresa, la ley ordena que uno les tenga sus prestaciones y su seguridad social. Pero actualmente en las condiciones que estoy, no. Porque estoy solo y no tengo recursos.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

No, porque es poca la producción. Yo tenía de satélites a mis hermanos y sacamos en promedio 500 pares a la semana. Hoy hablemos de 35 a 40 pares semanales. Porque muchas veces quedo varado por material y hasta que no den plata. Mejor, dicho hacerle frente uno tiene que tener plata, capital, porque uno con capital puede hacer buen la producción, un buen producto y el producto es apetecido en el comercio.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Eso hoy en día uno no lo hace, en las grandes empresas si lo hacen, porque lógico la máquina se va deteriorando, el costo el arriendo, servicios, ahí si se le sacan todos los costos, pero actualmente en este chucito no.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

No yo mismo hago todo, en la actualidad porque yo antes tenía una fábrica mejorcita, y grande y tenía más gente.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

No, uno sabe como va.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Si, obtuve crédito y les quedé mal. Debo todavía por ahí.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Pulidora, máquina de guarnición, horno pegadora.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? Si muchos, pero los que han tenido eso, son los poderosos y van y a ellos y les prestan, los ayudan teniendo. Pero al pequeño fabricante es muy difícil.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?

Si señor lo que pasa es que en el tiempo hablemos de 1970 al 80 y algo el comercio era muy honesto, se podía fiar pagaban y cumplían, le fiaban a uno, hoy en día no se le puede fiar a nadie, porque ya nadie se pone colorado para decir no hay plata, ellos ponen las condiciones hoy en día y a raíz de todo eso la gente ya no fía, en ese tiempo iba uno y sacaba materiales fiados y hoy en día ya nadie fía, porque el comercio se vino abajo por la entrada del zapato chino y más que todo cuando uno es desorganizado, yo fui muy desorganizado. Toda la vida he sido organizado, todavía es, yo nunca fui organizado desgraciadamente eso es una falla, pero la zapatería como tal es un gran negocio todavía. Hoy en día no se hace un zapato como se hacía antiguamente que era todo manual el que sabía hacer un zapato manual, porque la maquinaria que había no era tan sofisticada como la actual hoy en día casi todo se hace en máquina, casi todo vienen hecho.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? Bien, la zapatería es un gran negocio, pero con plata y organización, es un gran negocio. Si yo consiguiera plata, volvía y le metía a la zapatería, porque me encanta ser zapatero, es mi hobby me gusta. Pero si yo necesito 10 millones y usted me presta 5 millones me perjudica, porque eso no es plata para arrancar. Un capital para arrancar es de 20 millones, teniendo ya uno algunas cosas, maquinaria, hormas, para eso no se necesita mucha maquinaria sofisticada para hacer un zapato más o menos, porque para hacer un zapato súper sofisticado, hablemos de tener \$500 millones de pesos en adelante, pero se recuperan pronto, la zapatería es un gran negocio, pero organizado con todos los fierros como se dice.

Le queremos agradecer a Entrevistado 8 el tiempo que nos ha dedicado para esta entrevista, en nuestra investigación para la tesis de grado de la maestría en la Universidad libre, en nombre de lado Universidad, le agradecemos esta colaboración y en nombre de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante, le decimos muchas gracias, le

comentamos que una vez terminada nuestra investigación y procesar la información y saquemos las conclusiones por acá vendremos a saludarlo a informarle como nos fue en nuestro proceso. Agradeciendo nuevamente esa gentileza y este tiempo que nos ha dedicado y los aportes que nos ha hecho para la investigación que estamos realizando.

Con mucho gusto, y lo que se le ofrezca con mucho gusto.

### Entrevistado No 9

Nos encontramos con Entrevistado 9, industrial del calzado del barrio Restrepo quien gentilmente nos va a colaborar en una entrevista para el trabajo de investigación de tesis de grado de la maestría en contabilidad de la Universidad libre y en nombre de los maestrantes Norberto Alejo cante y Guillermo Lizarazo, le agradecemos su colaboración. Al concedernos esta entrevista para nuestra investigación. En el protocolo de la investigación le decimos a Entrevistado 9 que toda la información que aquí se suministre es una información netamente confidencial que no excedan nombres razones sociales mi nombre de productos sin la autorización de la persona que nos está concediendo la entrevista.

1. Entrevistado 9 es tan amable ¿nos recuerda su nombre y su edad?

Entrevistado 9, 48 años. Fabricando llevo 20 años.

2. Entrevistado 9 nos recuerda ¿cómo está conformado su núcleo familiar?

Tengo esposa, una hijastra y un hijo olvido natural con otro hogar.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Mi padre

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Mi esposa y la hijastra

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

El principio fue herencia de mi padre halla en la fábrica aprendimos.

6. Entrevistado 9 ¿ha logrado sostener su núcleo familiar con los ingresos de la industria del calzado tiene algo otra actividad paralela a la industria del calzado?

Pues tenemos la fabricación y tenemos un almacén en el centro de calzado.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Soy bachiller de 1985. No señor el mismo trabajo me lo ha enseñado

8. Entrevistado 9 ¿tiene alguna razón social registrada en la Cámara de Comercio?

Si, (se omite nombre).

9. Desde la parte administrativa ¿cómo está organizada su empresa?

Yo hago todo, vendo, compro, sacamos un promedio entre 70 y 80 pares semanales.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?



No señor, sólo en el bachillerato que estudié comercial.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Claro, obvio para saber cuál es la utilidad que nos va a quedar.

Cuando tuvo harta gente conoce el máximo.

Tuve 18 personas. Hoy tengo Cinco personas. Son tres personas en guarnición.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Trabajo sobre pedidos únicamente. Primero se toma el pedido como se trabaja sobre el pedido va un haciendo por tareas dependiendo lo que pide el comercio. Anotamos en un cuaderno para la nómina.

13. Cuando Entrevistado 9, va a iniciar su fabricación de calzado ¿cuál es la mecánica que utiliza para establecer los costos del calzado?

Por lógica uno empieza por los insumos, saco el promedio, saca uno transportes, luz, agua, teléfono y le saca un promedio del 30% que es la utilidad de uno.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Por lógica uno empieza por los insumos, saco el promedio de consumos y costo del material.

15. Cuando Entrevistado 9 va a empezar a comprar su materia prima ¿cómo es ese proceso, va al Restrepo, hace pedido?

Nos queda fácil porque estamos acá en el Restrepo donde están todos los insumos aquí lo compró todo. A veces compró un poquito más, porque en cada almacén venden diferentes insumos.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

No, ya uno sabe lo que se requiere para el zapato, por el tiempo que lleva uno en el trabajo y la experiencia

17. ¿Con que frecuencia o en que época del año don Germán hace un inventario de sus productos en proceso, materia prima, producto terminado?

Si claro mensualmente.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Primero se cortan luego a guarnición, el costurero, va la soladura y por último al finizaje y ya queda listo para ir a vender.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

En el calzado siempre se ha acostumbrado a pagar al destajo

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación? técnica tecnológica profesional o su formación es empírica?

No, pues eso se va aprendiendo, porque la necesidad crea la capacidad.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

No, lo importante es que sepa trabajar.

22. ¿Cuál es la práctica para pagar cada uno de esos procesos?

Dentro del costo del par hay diferentes precios para cada operario.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

En diciembre, el 22 a 23 de diciembre paga uno todo. Si el trabajador trabaja todo el año, pero si se va antes uno le pide los 15 días para darles plata.

24. Entrevistado 9, con la gente que trabaja, ¿exige la seguridad social, los afilia en alguna parte o los aconseja para tener su seguridad social?

Hoy en día la gente tiene SISBEN y como el taller es bastante pequeño.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos? Pues como se dice que se hace un promedio de 70 a 80 pares a la semana, a cada uno se le distribuye su cantidad.

26. Mirando la parte de los costos indirectos, como los servicios públicos, arriendo, insumos, depreciación de la maquinaria ¿cómo se incluyen esos conceptos o qué conceptos incluye usted para el costo del zapato?, ¿Como es la mecánica que ustedes emplean?

Se calculan los costos, se divide en el promedio semanal. En la depreciación, en ese sentido somos como desordenados no le ponemos cuidado a eso. Estas máquinas son eternas se da el mantenimiento, y se le compran los repuestos.

Entrevistado 9 ¿qué maquinaria básica tiene en su negocio?

Tenemos una pegadora, una pulidora, una máquina de guarnecer y el horno.

¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

27. ¿Ustedes calculan la depreciación de la maquinaria para incluirla en el costo del calzado?

Si yo la llevo, pero a mi manera. Pues como yo le digo el taller es pequeño uno mismo lo hace, si uno va a fabricar en grande como en otras épocas, toca tener un contador.

Pues mi manera de trabajar es que como eso yo me voy de gira yo puebleo a varios pueblos de Boyacá a Cundinamarca entonces yo fío, yo entrego y me van haciendo abonos y el 22 o 23 de diciembre me pagan todo, recojo mi cartera.

En ese sentido somos como desordenados no le ponemos cuidado a eso. Estas máquinas son eternas se da el mantenimiento, y se le compran los repuestos.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

A veces hay diferencias porque los materiales los suben y al venderlos no le incrementan lo que le subió a veces fallan ese caso.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Si lo he hecho, pero como quedé mal, estoy reportado en data crédito. Como produzco poquito, trabajo sin crédito por qué que en el Restrepo a uno le dan un crédito muy poco, ejemplo: \$70.000 \$80.000, le dan material.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Está la pulidora, la pegadora, máquina de guarnición, el horno, en la actualidad tengo eso. Todo de contado, pero de segunda.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

Si el gobierno apoya, pero a los que tienen dinero a las grandes empresas a los pequeños como uno no lo ayudan. Ayudan a los grandes porque la plata no se les va a perder.

Si a varios de aquí el Restrepo son vecinos míos, con esa ayuda lograron crecer.

Si a ellos les prestaron mucho dinero, lograron crecer, y les ayudaron para exportar a Chile y Argentina.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?

En el caso de las ventas nos ha afectado mucho contrabando, el mercado chino. El contrabando nos ha afectado a los pequeños y a los grandes. En el material uno hace cuero y sintético le deja uno más utilidad el sintético que el cuero, entonces en el caso mío es mejor

trabajar en sintéticos que me da más utilidad. En la parte de la mano de obra en el calzado siempre se ha acostumbrado a pagar al destajo.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? Lo veo bueno, lo que pasa es que hay gente que no valora el trabajo, dan el producto muy económico, muy barato hay competencia desleal, hay gente que no valora su trabajo entonces lo friegan a uno cuando uno va a hacer su venta para ganarse lo que no se debe ganar.

Entrevistado 9 queríamos agradecerle en nombre de la Universidad libre, de nosotros los maestrante es que estamos adelantando esta investigación del proceso de los costos en la industrial calzado el que nos haya dedicado este tiempo, tan importante que lo veo que interrumpió su proceso de trabajo para atendernos de una manera especial queremos darle las gracias y decirle que nuevamente toda la información aquí grabada en esta entrevista es una información con netamente confidencial que cuando terminemos nuestro estudio y tengamos los resultados por acá lo saludaremos y le presentaremos que paso con nuestra investigación como nos fue con ese trabajo de investigación, agradeciéndole gentilmente toda su colaboración.

Bueno siempre para servirles y por aquí a la orden.

Nos encontramos con Entrevistado 9 quien amablemente nos ha colaborado en la ampliación de la entrevista para la investigación la aplicación de los costos en la industria del calzado.

Entrevistado 9 queríamos agradecerle su colaboración.

### Entrevistado No 10

Nos encontramos con el industrial del calzado Entrevistado 10 del barrio Restrepo quien gentilmente nos ha querido colaborar con esta entrevista para la investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad de los Maestros Norberto Alejo cante y Guillermo Lizarazo, estudiantes de la Universidad libre se le comenta a Entrevistado10 que toda la información aquí grabada es totalmente confidencial que no se publicara ningún nombre, ninguna razón social marca o producto sin la autorización de la persona que nos concede esta entrevista la información es totalmente confidencial y solamente para fines de la investigación que se adelanta para la tesis de grado en la Universidad libre.

1. Agradeciéndole a Entrevistado 10 y para protocolo de inicio de la entrevista le preguntamos si es tan amable ¿nos recuerda su nombre, apellido y la edad?

Guillermo Neira y tengo 38 años.

2. Entrevistado 10 podría por favor nos comenta ¿cómo está estructurada su núcleo familiar?

De 2 hijos mi esposa y yo.

3. Acá en su industria ¿trabaja alguno de su núcleo familiar?

El hijo mayor, pero estudia y los fines de semana viene y me ayuda y en las vacaciones en diciembre, todo eso él viene y me ayuda él ya tiene 18 años y el menor tiene cinco años.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

El hijo mayor, pero estudia y los fines de semana viene y me ayuda y en las vacaciones en diciembre, todo eso él viene y me ayuda él ya tiene 18 años

5. Entrevistado 10, recuérdenos ¿cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Era prácticamente adolescente, yo comencé a trabajar de ayudante y ahí comencé hay si como todo es un proceso que toca aprender para volverse uno profesional. y ya ascendí a soldador, duré muchísimos años de soldador como unos 20 años de soldador hasta que me decidí independizarme con una liquidación de una fábrica, de ahí compré las hormas y la máquina y así tomé la decisión de independizarme.

6. Es Entrevistado 10 es tan amable nos indica si con los recursos del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar?

Si claro

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Empíricamente

8. ¿Tiene usted alguna razón comercial o algún registro en la Cámara de Comercio?

No, de hecho, ya estoy agendado para realizar ese proceso para crear una marca.

9. Dentro de los dos años más o menos ¿qué organización le ha dado a su negocio o industria como la ha tratado de organizar en la parte administrativa?

Primero que todo el nombre y la imagen de ahí acreditar la marca, influye mucho la marca

10. Pero en algún momento en el bachillerato ¿cuánto tiempo le dieron de contabilidad en el colegio?

En el colegio, sí de los ingresos, los egresos más o menos yo se eso. Pues lo que yo estudié hasta 10° y contabilidad siempre la vi, se la daban a uno y uno la hacía yo me he basado mucho en eso.

Con los familiares, hay una persona administradora de empresas, entonces pues ellos me explican muchas cosas como tengo que hacer digamos para la cámara de comercio ella me dio los pasos.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Claro, toca primero sacar primero, cuanto se va a gastar, es lo que uno hace, lo que uno se va a gastar porque uno no puede hacer un zapato de \$20,000, y en el mercado lo pagan a \$22,000, uno más o menos averigua cómo lo están pagando para ver si lo puede sacar a la medida que lo venden todos, o un poquito más económico con la misma calidad antes mejor.

12. Cuando Entrevistado 10 va empezar el proceso de producción ¿lo hace por pedido o lo hace por qué necesita stock?

No por pedido.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

En esa parte tenemos el cuero, ahí digamos uno compra una piel como cada molde lleva una medida, uno parte de una base, yo lo dedico a 2 cm por par y me piden uno o dos pares lo conseguí una orden que esté de acuerdo a este caso uno busca para que no haya desperdicio para que no se queden los zapatos y pues ahí unos son por lo cuero digamos que se vendió a \$120,000 de ahí yo divido por los 12 pares dan del resultado de lo que de ahí saco y después lo llevó a la troqueladora y ahí me cobran \$1.300 por par, y el proceso de la guarnición que

le miren las costuras que quede bien pegado los detalles y eso, lo que llamamos nosotros como la capellada, si eso vale en un promedio de \$2.000 a \$3.000 de ahí sigue a la tejedora eso vale \$2000 el par y sigue a la soldadura que vale \$3.000 a \$4.000 y comprar la suela las suelas un promedio de \$5000 cada par de ahí sigue el finalizaje de donde los maquillan donde los pulen le echan las cremas los terminan y eso que tiene un valor \$1.000 pesos. La caja vale \$200 digamos que el herraje vale \$1000 hay si entran lo que son los varios ahí si entra lo que son las cajas, las plantillas y en eso incluyo todo lo que son gastos varios como el agua, el arriendo, la luz. Todo lo que uno que tiene que comprar demás los pegantes, yo utilizo alcohol, tachuelas se utiliza engrudo que es para que el zapato quede consistente entonces todo eso suma.

14. Entrevistado 10 nos puede indicar ¿cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

De una pieza de cuero salen X cantidad de pares, cada par consume cierto decimetroaje, en base a eso se saca el costo del cuero de un galón de pegante salen 100 pares de zapatos entonces el costo del galón en los 100 pares los mismos se hace con la fibra o la odena entonces se divide el costo del material entre las cantidades de pares que salga.

15. Entrevistado 10 ¿cómo hace la compra de la materia prima?

Normalmente me toca pedir adelanto a los que les vendo como ya me conocen y ya conocen ese zapato y lo necesitan digamos que me adelantan lo de la materia prima y yo pongo la obra de mano, digamos tanto con los clientes que a veces le dan a uno la mitad y después de ocho días le dan a uno la otra mitad.

me toca hacer una lista de materiales, para saber cuántos materiales se van para hacer una tarea, una serie o una curva.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

El vale

Entrevistado 10 cuando usted hace ese proceso de compra hace, un listado de lo que le falta Sí me toca hacer una lista de materiales, para saber cuántos materiales se van para hacer una tarea.

De pronto me dejaría usted ver el vale para saber qué información básica tiene

Acá va el cliente, la referencia, el color, los números, la numeración, la cantidad, el material si es de hombre o de dama y el número de vale, el número de vale es un consecutivo que uno

lleva, para cuando a uno le van a cobrar, para cuando necesite hacer un reclamo uno puede mirar el consecutivo es muy importante, nosotros tenemos control para cada proceso aquí está todo, emplantillada, tejida guarnición cortada

¿Y a cada quien le van entregando con su número de vale?

Este es el más importante aquí ya mira uno, el cliente.

Entonces lo entrega con el vale.

17. De pronto usted ¿en algún momento usted ha tomado algún inventario de materias primas, qué productos terminados tengo?

No, porque yo más o menos lo tengo grabado, entonces todo el tiempo se la pasa en la calle entonces yo sé lo que me falta sé lo que tengo que comprar, uno mantiene es a ras, pero ahorita no es que tenga la gran cantidad, digamos tenga una bodega de suelas de cuero o suelas, para saber qué es lo que hay que comprar y lo que toca hacer

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Cortador, solador, guarnecedor, tejedor, emplantillador.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Por Satélite

20. Entrevistado10 las personas que le colaboran ¿tienen alguna capacitación académica técnica o tecnológica?

Sólo de la experiencia que tienen, conseguida empíricamente.

21. Cuando Entrevistado10, contrata estas personas ¿tienen cuenta alguna edad o sexo?

Yo me guio más por el trabajo porque trabajen bien, a mí no me importa si es blanco o negro lo único que me interesa es que el zapato salga de buena calidad y que no tenga ningún reclamo en su momento.

Lo que pasa es que hay muchas cosas que son de mujeres digamos la tejida normalmente son mujeres el finizaje que son mujeres porque normalmente la mujer es muy detallista entonces ellas miran los pequeños detalles del zapato y la guarnición también es mujer yo trabajo más con mujeres.

Digamos que por eso tampoco porque para la tejida no hay gente joven porque como esos procesos a la antigua lo hacen personas de edad no como las muchachas de ahorita que saben es manejar son máquina, ellas lo hacen manualmente

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?



No a todo costo

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

No a todo costo. Sí, no hay ninguna liquidación ni pago de prestaciones, porque yo más que todo les pago a diario.

24. Cuando Entrevistado<sup>10</sup> habla con su gente que trabaja ¿en algún momento les aconseja, o les informa en la parte de la seguridad social o de su protección o para un ahorro un fondo para una pensión o algo, o normalmente la gente es autónoma?

Sí son autónomos no le piden a uno nada por lo mismo por lo que saben que uno está comenzando, pero pues si fuera una empresa ya constituida si le exigen a uno si eso le exigían cuando yo era obrero.

25. Entrevistado<sup>10</sup> ¿tiene algún control estadístico de las unidades que producen en la semana o en el mes en cada una los procesos de la fabricación del calzado?

Si claro en cuanto llegue buena producción toca hacer un balance cuanto puede producir cada persona para sacar la cantidad semanal o quincenal que se necesite.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Arriendo los servicios públicos, la pintura, las tachuelas, los pegantes, la depreciación de las máquinas no la incluyo.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

No llevo. Eso le toca a uno ser muy organizado.

No pero sí, pero si allá tengo que llegar, a implementar esa parte, para que el negocio no falle, porque si uno no llevo una buena contabilidad nunca va crecer.

28. Entrevistado<sup>10</sup> ¿hace el ejercicio de comparar los costos reales de producción con los costos presupuestados?

Claro toca hacerlo, porque a veces le piden a uno el calzado con materiales más finos, entonces toca invertir más para vender al mismo precio.

29. Entrevistado<sup>10</sup> ¿ha obtenido en algún momento algún préstamo de un banco?

No señor.

30. De la maquinaria que usa Entrevistado10 en su proceso, ¿cuál es la maquinaria básica que usted tiene aquí en su industria?

Primero la pulidora del zapato para que pegue, el horno quién es el de pegar sellando el zapato con calor y la pegadora que es la que hace que el zapato salga bien pegado

31. ¿Ha utilizado apoyo de alguna entidad del gobierno?

No, yo lo he hecho solo.

32. Vamos a mirar Entrevistado10 dentro de los cambios en la parte el comercio o de parte de la industria ¿cuáles son los cambios más significativos que usted ha visto en la industria del calzado acá en el Restrepo?

Han habido cambios en el comercio porque dejaron meter mucha mercancía de los asiáticos y nos mató este era un producto que tenía una gran acogida y ellos la sacan más barata la sacan como a 12,000 porque uno paga la obra de mano y la mano de obra de allá es más barata porque le pagan cuatro dólares, con un par se ganan hasta \$50,000 yo digo que lo que más vale acá es la obra de mano y es lo que más vale es por eso que digamos un zapato un pantalón la solo mano de obra es más caro porque acá pagan más y eso que el salario mínimo supuestamente es más barato y es tenas porque uno competir contra eso, no puede sino han podido los grandes porque hay mucha fábrica que lastimosamente han tenido que cerrar por lo mismo porque no podían competir con eso y a mucha gente que paga seguridad social les paga todo, ese zapato va a ser súper costoso y llega uno casi igual entonces la gente no se va a fijar digamos este zapato X vale \$20,000 y el zapato nacional vale 40,000, no de este, porque no me alcanza.

33. Entrevistado10 decíamos, ¿qué expectativas ve usted de la industria del calzado de aquí del barrio Restrepo y en específico su negocio?

Pues las expectativas son buenas, porque igual es un producto que se vende que ya tiene aceptación y va creciendo a medida que va pasando el tiempo va creciendo más hay muchas expectativas buenas

Entrevistado 10 en nombre de la Universidad libre y de nosotros los maestrantes que estamos realizando esta investigación queremos agradecerle la gentileza que tuvo para brindarnos esta entrevista con la cual nosotros lograremos adelantar nuestra investigación y nuestra tesis de

grado, muy gentil por su colaboración por la amplitud de sus conceptos y su entrevista tan generosa que nos ha brindado queremos darle las gracias en nombre de nosotros los maestrantes y de la Universidad

Gracias Entrevistado 10, tan pronto tengamos nuestro trabajo final y tengamos el resultado de trabajo vendremos a saludarlo y a presentarle los resultados, muy gentil de su parte muchas gracias por toda su colaboración.

Nos encontramos con Entrevistado 10, industrial del calzado del Restrepo, quien amablemente nos amplía la entrevista para investigación de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Entrevistado10 queremos agradecerle la ampliación de esta entrevista y la información que nos aportó para nuestro trabajo de investigación, quedamos gentilmente agradecidos.

Con gusto

### Entrevistado No 11

Nos encontramos con el industrial del calzado Entrevistado 11, quien gentilmente nos ha querido colaborar con una entrevista para el trabajo de investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad, en la Universidad libre de los maestrante el Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante, le informamos al entrevistado 11, que la información aquí grabada es totalmente confidencial que es únicamente para el tema de investigación no se publicarán nombres marcas nombres comerciales sin la autorización de Entrevistado 11, queremos agradecer nuevamente su colaboración y vamos a iniciar la entrevista.

1. ¿Cuántos años tiene?

Edad 45 años.

2. Entrevistado 11, nos quiere comentar ¿cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi esposa y dos niños.

3. Entrevistado 11, ¿algún otro familiar suyo está vinculado con la industria del calzado?

Únicamente yo.

4. Entrevistado 11, de su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Mi esposa ella viene y me ayuda en los tiempos libres, mi hijo también me ayuda hacer los mandados, manda coser, me trae materiales.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Yo estudié en el SENA guarnición y ahí fue donde inicié con la industria del calzado. Hace 16 años.

6. Con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar? o tiene otras fuentes de ingreso?

Sí, he logrado sostenerlos con esos recursos. 50% la industria del calzado y 50% el ingreso de mi esposa. Mi esposa trabaja en Colsubsidio.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Yo estudié en el SENA guarnición.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Si, (se omite nombre). Hace 10 años.

9. Entrevistado 11 ¿Cómo está organizada la empresa?

Sección de corte, sección de guarnición y sección de montaje.

10. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

No nunca, ningún estudio en nada, solamente el bachillerato.

11. Entrevistado 11, en la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Se hace antes de fabricarlo.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Yo lo que hago lo vendo aquí en el almacén. Ejemplo: para hacer una docena de botas compró los materiales, alisto las hormas y lo que se va a consumir, y lo vendo acá en el almacén.

13. Entrevistado 11, por favor me describe ¿cómo se estima los costos para la fabricación del calzado?

Se hace por par, según el estilo y según el material; si es en cuero es de 25.000 a 35.000 par, si es en sintéticos salen de 15.000 a 18.000 el par, es el estándar que se tiene.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Una bota se come 22 decímetros y cada a decímetro cuesta \$500, \$11.000 cuesta el cuero, \$5.000 las suelas \$2.000 el forro, \$1500 la cortada la guarnición cuesta \$5.000, pegante si soluciones se me van \$2.000, la soldadura, la mano de obra uno suma todos los costos, y luego se le suma la ganancia.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Se compra únicamente, para lo que se va a producir. Se compra y siempre sobra algo, como bóxer, pvc, disolventes, activador.

16. Entrevistado 11, relate ¿cómo controla el consumo de la materia prima e insumos?

Yo mismo corto y para la guarnición y la soldadura entrego por docenas todos los materiales.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

De producto terminado si debo saber cuántos pares tengo. Por ahí cada 15 días hago inventario de producto terminado.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Procesos básicos de cortada, guarnición, la soldadura.

19. Entrevistado 11, ¿Cuál es el sistema de contratación de las personas que le colaboran en los procesos de la fabricación?

Todo es a destajo, según lo que hagan. Si en el día hace 12 pares, se le pagan 12 pares, si hace un par, se le paga el par.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación? técnica tecnológica profesional o su formación es empírica?

Son empíricos todos, no han tenido formación en ningún lado.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Aquí han trabajado de 60 a 70 años como de 20 25 años también.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Aquí se paga semanal. Se paga todo costo sin prestaciones. \$1.500 por par, un cortador se puede cortar 30 o 40 pares al día. El solador se hace más o menos al día 12 pares a \$5.000. El guarnecedor, también se hace 12 pares al día.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

No hay ninguna liquidación, ni pago de prestaciones, porque yo les pago a todo costo, por par se les suben \$100 o \$200 y al final de semana se le paga todo.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Ellos no vienen aquí todos los días a trabajar, vienen un lunes y martes, hay semanas que no vienen cuando está poco el trabajo, entonces vuelven a los ocho días.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

Un cortador se puede cortar 30 o 40 pares al día. El guarnecedor y el solador se hacen más o menos al día 12 pares. Se corta un promedio de 60 pares a la semana. En enero se cortan 300 pares a la semana en temporada colegial.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Yo le voy sacando o al par le cargo 2000 o 3000. Les destina la venta de un fin de semana para el pago del arriendo los servicios. Se le carga un valor fijo de \$5.000

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

No me preocupo para nada de eso

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

No.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Una sola vez he solicitado un préstamo al banco. Me ha ido bien, lo adquirí hace un año, y lo estoy pagando en este momento.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Guarnecedora, la makey, la anchadora, pegadora y el horno.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? Nunca, ninguno.

32. Entrevistado 11, desde que usted se inició en la industria del calzado ¿cuáles han sido sus cambios trascendentales desde esa época a la actualidad?

Este negocio primero era mejor, se vendía más. De unos cinco años para acá se ha bajado la producción, primero se vendían 10 a 15 docenas, ahora se venden 2 a 3 docenas. También hay máquinas muy grandes para montar calzado, lo que pasa es que no hay manera de tener esas máquinas, pero son máquinas que sacan 1000 o 2000 pares diarios, montadoras, pegadoras de suelas, también han cambiado materiales, suelas, pegante. Primero se pegaban con pedantes amarillos, ahora son poliuretanos, puros químicos y garantizando una mejor calidad.

33. Con su experiencia, ¿Cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? Mal, las ventas se han bajado mucho. Imagínese de 8 a 10 trabajadores que yo mantenía ahora no mantengo sino o dos o tres y eso que intercalados y la semana no completa, porque esto está pesado.

Entrevistado 11 queríamos agradecerle nuevamente en el nombre de la Universidad libre es que se haya dispuesto de este tiempo para colaborarnos en esta entrevista para adelantar la investigación de la tesis de grado, que estamos haciendo para nuestro título de

maestría usted sido muy gentil le agradecemos toda la información que nos suministra, le comentamos que cuando terminemos nuestra investigación saquemos nuestros resultados aquí lo saludaremos y le comentaremos como nos fue y muy gentil de su parte por esta entrevista.

Nos encontramos con Entrevistado 11 quien amablemente nos amplía la entrevista sobre la investigación de las prácticas de los costos en la industria del calzado para la tesis de la maestría en contabilidad de la Universidad libre.

Queremos agradecerle a Entrevistado 11 esta colaboración con nuestra investigación y en nombre la Universidad y de los maestrantes reiteramos nuestro agradecimiento.

Con mucho gusto cualquier inquietud estamos para servirles



## Entrevistado No 12

Nos encontramos con el industrial del calzado el Entrevistado 12, quien amablemente nos va a colaborar con una entrevista para el trabajo de tesis de la maestría en contabilidad de la Universidad libre de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante. Le informamos al entrevistado 12, que la información aquí grabada en esta entrevista es una información totalmente confidencial que no se publicarán nombres o razones sociales que no se autoricen, que la investigación es absolutamente confidencial para la elaboración de la tesis de grado de esta maestría.

1. ¿Cuántos años tiene?

Mi edad son 57 años.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Si nosotros somos una familia de pocas personas, somos de la zona del eje cafetero somos del Quindío y como le digo por tradición nosotros cogimos la industria del calzado por mi familia. Tengo mi madre, mi Papa con el cual yo estoy compartiendo este espacio, el todavía a la edad que él tiene 80 años todavía él fábrica calzado, él ha rodado por mucho tiempo en esta labor. Tengo una hermana, tengo mi esposa y tengo dos hijos como le digo la familia es muy pequeña.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Tengo una hermana, y mi papá, Y mi madre.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

A ninguno en absoluto le llama la atención, porque mi esposa tiene su propio negocio totalmente diferente y el hijo mío tampoco tiene nada que ver con el calzado.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Todo por tradición de familia, mi padre tiene mucho tiempo en este tipo de industria, aproximadamente unos 50 años, yo en realidad me había metido a hacer la carrera de administración de empresas, pero por cuestiones del destino, viene a ser consecuente con lo que él hacía o sea con la fabricación del calzado y dejé la carrera a un lado. Se puede decir que he venido haciendo esta labor de manera muy parcial, la tomé unos años la abandoné volví y cogí otra vez la fábrica, pero en ese momento o prácticamente ya llevo tres años que

reinicie nuevamente. Pues la industria del calzado tiene mucha variedad en su proceso dependiendo de muchos factores como hoy en día estamos viviendo, que ha sido muy golpeado debido al tipo de políticas del gobierno con la libre importación y como resultado dio la invasión a nuestro territorio del mercado chino. Eso fue un golpe bastante fuerte para nosotros, por tal motivo estamos nosotros tomando varias alternativas, hemos estado precisamente haciendo reuniones porque se sabe que el barrio Restrepo es un punto bastante conocido, por que ocupa el primer lugar en lo de la fabricación del calzado. Entonces estamos en ese trabajo del calzado, nosotros nos especializamos en calzado para dama manejamos lo que son sintéticos debido a lo anteriormente dicho por aquello de que ha entrado mucha inversión de mercado los chinos el sintético de una u otra manera se maneja por cuestión de costos, es indiscutible que al presentar un calzado en cuero es maravilloso pero por costos y mercado y la crisis no lo podemos hacer, nosotros hemos manejado ambas materias primas lo que son sintéticos y cueros pero en este momento estamos manejando más que todo el sintético, el cuero como le comento es una materia prima natural y da unos resultados de mucho más garantía más fino se puede presentar un producto extraordinario con el cuero, pero debido costos y al mal manejo que se le da al producto entonces esto se dificulta un poco el manejo de los cueros en este momento.

6. Entrevistado 12, con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar? o ¿tiene otras fuentes de ingreso?

Solamente se vive de lo del calzado.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Por todos los conocimientos a través de mi Papa se fueran adquiriendo esas experiencias, pero con gran motivación de hacer algún curso de la parte de diseño de modelaje en la industria del calzado.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Claro nosotros siempre hemos mantenido el logo (se omite nombre), la fábrica de nosotros se llama creaciones Dior, mi padre siempre ha venido con esta marca de mucho tiempo atrás registrada en Cámara de Comercio. Manejamos un régimen simplificado porque somos pequeños, nosotros somos de una producción baja entonces ahí nos mantenemos en ese punto.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Es muy elemental, la contabilidad que aquí es muy sencilla porque por que la producción es poca relativamente estamos hablando de una producción que suena muy pequeña pero que por costos a mí me sirve. Para hablar de cifras estamos produciendo entre 80 y 100 pares semanales, esta producción la hacen prácticamente entre los obreros dos obreros que en promedio a diario sacan 12 pares, pero si sacaran 120 pares a la semana esa diferencia por el mercado no se logra vender. Todo es muy relativo todo depende del mercado que uno trate, yo no soy muy partidario de hacer una buena producción porque la industria del calzado tiene muchos riesgos, precisamente por la competencia desleal que estamos viviendo en este momento. Ahí mucha gente que en términos coloquiales en este momento se regalan. Si todo el mundo pensara y sacaran unos costos reales se darían cuenta de que el producto tiene su valor y a ese valor básico de costo uno tiene que agregar un porcentaje de utilidad.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Sí, yo estudié dos semestres de mercadotecnia en la Jorge Tadeo Lozano más o menos en el año 80 pero yo tuve un accidente automovilístico y eso hizo que yo me retirara de la Universidad, después ingresé a la nocturna a la Tadeo, nuevamente mercadotecnia, pero vi que no podía, mi Papa me llamó y empecé a trabajar con él, me empezó a gustar el arte y ahí inicié. Pero como le digo empecé metiéndome y volviéndome a salir y haciendo una cosa y haciendo la otra y hasta toqué otro negocio que es totalmente fuera de la industria del calzado, pero vea, aquí estamos nuevamente.

11. Entrevistado 12, en la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Desde luego, claro por supuesto, primero se tiene que tener un patrón para poder costear con referencia a la materia prima.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿Lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Como le comentaba antes se trata de una fábrica pequeña, manejamos dos personas en planta, un satélite de guarnición, aquí manejo lo que es la soladura y montaje por lo tanto yo tengo es comunicación verbal con ellos, yo paso la información de manera verbal, pero los programo diario y le despacho materiales y le digo la numeración como va y así mismo al otro día.

Yo tengo un cuaderno de contabilidad y a cada uno le manejo lo que está haciendo a diario, para tener ese récord de cómo se está haciendo la producción si aumentó o bajo y me estoy dando cuenta de cómo es el comportamiento de la producción dependiendo del movimiento del mercado.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Para una producción de 60 pares que tengo básicamente como patrón en la semana un penta de pegante me alcanza para producir los 60 pares, eso es una referencia que yo hago. Y asimismo hacemos con los otros materiales y así sacamos la cantidad que se gasta para hacer determinados pares.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Simplemente se toma el área del consumo dependiendo del corte del estilo del calzado y se saca la proporción y es 1 metro, se trabaja sobre el valor del metro, y se saca la proporción de unidades para una producción X.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Estamos con una fábrica pequeña, yo las hago personalmente, me gusta estar a la moda siempre voy a mirar qué materiales han llegado nuevos y asimismo yo ya tengo los datos las cantidades en decímetros, si hablamos de cuero o centímetros si hablamos de sintético, entonces ya tenemos una base por los moldes ya sabemos cuánto más a gastar entonces diariamente se hacen las compras.

16. Entrevistado 12, relate, ¿Cómo controla el consumo de materia prima?

Acá ya no se puede pensar en hacer un depósito de materias primas, como se acostumbraba en tiempos anteriores, debido a la situación económica no se puede tener un stock de material, simplemente se trabaja sobre las ventas y dependiendo de los pedidos así mismo se calcula la cantidad de materiales.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Claro importantísimo porque uno necesita saber cómo va el negocio eso es un balance que se hace y yo siempre trato de hacerlo cada dos meses, miro que tenemos de materia prima, porque en materia prima que se nos queda o pasa de moda, aquí las modas pasan muy rápido. Entonces aquí lo que se hace, es tratar de comprar lo necesario y aun así hay mucho sobrante

pero ese sobrante ya está costado entre el producto, pero ya le tenemos el tiro para procurar que no haya tanto desperdicio de materia prima.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

El primero ponemos la materia prima sacamos moldes y empezamos el corte de piel o sintético, después de cortada la piel o el sintético se corta el forro el que va por dentro el zapato después de tener todo el corte se pasa a guarnición o sea a costura, se entregan las plantillas, las suelas esa parte la maneja el soldador el que viene a montar el zapato termina a la guarnición pasa la soldadura de la soldadura pasa la terminación en la cual se revisa el calzado, para ver las anomalías, como salió la parte de la guarnición, estuvo montado porque siempre no dejan de haber imperfectos en el proceso, puede salir algún imperfecto entonces se corrige a tiempo.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Todo depende de lo que hagan, uno acuerda un valor X por par, se les paga es por par. Aquí acostumbramos a pagar la nómina cada 8 días, los sábados más o menos tipo 2 de la tarde.

20. Las personas que le colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación, técnica, tecnológica profesional o su formación es empírica?

Son personas que simplemente obtuvieron esa formación empíricamente.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Ese es un tema que tiene mucha variación, porque yo considero que aquí en la industria del calzado falta mucha cultura aquí en la industria del calzado hay gente que le falta mucha cultura para argumentar algún tema sobre la misma actividad entonces yo creo que falta educación en esa parte. En cuanto a lo que sea hombre o mujer, a mí me gusta tratar más con hombres, yo personalmente fabricó, yo mismo me encargo de algunos procesos al final de la producción.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Aquí acostumbramos a pagar la nómina cada 8 días, los sábados más o menos tipo de la tarde. Todo depende de lo que hagan, uno acuerdo un valor X por par se les paga es por par.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Aquí hay dos opciones. Como el propietario quiere hacer con el empleado, si el quiere que se le haga un ahorro entonces de los \$3.200 que se le paga por ejemplo si quiere ahorrar \$500 el entregarían 2700 y que harían \$500, en el fondo para cuando termine el año se hace la liquidación. Eso es una forma, la otra manera indirecta, yo le digo y eso lo hacen de común acuerdo con la gente con los empleados.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Claro importantísimo, esa parte es importante porque nadie está más expuesto de algún accidente que pueda ocurrir en cualquier momento. Como le repito eso es falta de organización y se puede ver la transparencia del manejo de la gente. Pero en este caso en particular por ejemplo ellos están asegurados de manera independiente ellos manejan su EPS independiente.

25. Entrevistado 12, tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

Si claro, aquí influyen varios factores, todo depende del estilo de lo que se vaya hacer puede haber un buen rendimiento, pero si el diseño es complicado se lleva más tiempo en la producción entonces depende de varios factores pero uno tiene un promedio de 80 a 100 pares semanales.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Eso depende de la cantidad, uno calcula de los servicios que se gastaron en esa producción para poderlos incluir en el costo del calzado, es muy sencillo y sobre todo cuando se trata de cantidades muy pequeñas entonces eso lo tenemos controlado, es muy fácil de sacar.

La depreciación no la incluimos, en realidad son equipos que duran mucho tiempo, en ese momento no nos afectaría a nosotros los costos. Nosotros los costos los manejamos con cosas muy básicas cosas que realmente estén marcadas, que sepamos nosotros que en realidad se que hay sumarlas para poder sacar el costo del producto.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Claro, manejamos un tipo de archivo, y un cuaderno de con tres columnas y todo esto lo llevamos sin sistematizar, esto es una empresa pequeña, manual, no manejamos volúmenes, entonces sistematizar no vale la pena aquí se maneja de manera manual. Yo personalmente hago eso.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

No, ya tenemos los cálculos bien planteados y a mí se me hace fácil hacer esos cálculos más o menos sabemos cuánto se puede estar yendo.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

No, nunca lo he necesitado. Hoy en día hacer industria es bastante complejo a menor o mayor escala no dejan que haya inconvenientes en este negocio porque nosotros dependemos del exterior nosotros dependemos de las importaciones cuando las importaciones se frenan por X o porque nosotros enfrentamos muchos obstáculos y tenemos que ser muy seguros sobre la forma como hacemos nuestros pagos.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

La básica: el armario, la pulidora, el horno, la pegadora de suelas y la máquina de guarnecer.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

Pues en realidad no. Por ahí me he dado cuenta de que se forman grupos precisamente con esos objetivos de ir a hablar con el alcalde, hacen reuniones, los participantes en este tipo de reuniones son personas que manejan industrias mucho más grandes.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?

Si claro totalmente, si nosotros nos retrocedemos unos años atrás por decir algo 15 años vemos que la fabricación del calzado era muy rudimentaria, pero a su vez el zapato salía más calidoso con mayor calidad, se esmeraba uno más y por supuesto el mercado era mucho más sano más limpio.

Pero a medida que el tiempo avanza se van conociendo ciertos avances en la tecnología del calzado, por ejemplo las ferias que se hacen más o menos 3 o cuatro ferias en las ciudad de Bogotá en corferias a las cuales he asistido vemos que en cada feria y llegan cosas muy nuevas tanto en máquinas como en productos nosotros vemos que los fuertes en este producto

son los italianos por ejemplo, Italia tiene una tecnología bastante avanzada y nosotros la aprovechamos a través de ellos pero haber que le comento, ahí personas o fabricantes que no pueden tener a su alcance ese tipo de maquinaria por los costos. Entonces ahí es donde se halla un cuello de botella donde aquellos grandes capitalistas o fábrica grandes aprovechan para adquirir máquinas y hacer procesos mucho más rápidos y a su vez con mucha más garantía. Bueno y en parte ese es el progreso que muestran las ferias internacionales de la industria del calzado.

33. Con su experiencia, ¿Cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? También es impredecible todos tenemos un sueño y quisiéramos hacer muchos cambios, pero desafortunadamente estamos en el limbo, donde dependemos nosotros de una estabilidad del gobierno, de que el gobierno realmente ofrezca lo que es, todos sabemos la crisis que estamos padeciendo a uno le gustaría fabricar con seguridad con transparencia. Hay mucha gente que fabrica un producto lo lleva el mercado, pero no se da cuenta que está perdiendo todo por la necesidad, es como les repito aquí en la industria del zapato hay mucha ignorancia de gente que no sabe manejar el negocio y ellos son los que se encargan de formar esa competencia desleal aquí falta unión falta fuerza porque lo necesitamos y es análoga a la política gubernamental. En el caso particular mira yo sigo haciendo lo mío, pero cada vez quiero subir un paso más, sacando cosas nuevas y mejores moviendo nuevos mercados, donde valoren realmente el arte, valoren el producto porque toca buscar es eso. Buscar mercados nuevos donde se sienta la necesidad de que se está adquiriendo un producto bueno.

Entrevistado 12, queremos agradecerle nuevamente en nombre de la Universidad libre el que nos haya dedicado este tiempo el que nos haya brindado la información tan importante para adelantar nuestra investigación de cómo se aplican los costos en la industria del calzado le comentamos que tan pronto tengamos los resultados finales de esta tesis por acá vendremos a presentarle los resultaría comentarle como nos fue y a participar le los resultados de la investigación. Y en nombre de la nueva universidad y de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante nuevamente, muchas gracias por su colaboración.

Espero que esta presentación les genere muy buen resultado y saquen un buen provecho.



Nos encontramos con el Entrevistado 12, quien gentilmente nos ha colaborado en la ampliación de la entrevista para el complemento de la investigación de la práctica de los costos en la industria calzado.

Entrevistado 12, queríamos agradecerle su gentileza con la ampliación de esta información para darle feliz término a nuestra investigación y la valiosa información que nos suministró.

Muchas gracias muy amable

### Entrevistado No 13

Nos encontramos con el Entrevistado 13, industrial del calzado del barrio Restrepo quien gentilmente nos ha concedido una entrevista para nuestro tema de investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad que se adelanta en la Universidad libre de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante. Le informamos a el entrevistado 13, que la información aquí grabada en esta entrevista es totalmente confidencial, que ninguno de los nombres, razón comercial que no se quieran publicar no se publicarán, la información es netamente para el proceso de adelantar la investigación de la tesis de grado que debemos realizar.

1. ¿Cuántos años tiene?

Tengo 60 años de edad.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi esposa, tres hijos (dos mujeres y un niño).

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Tengo primos, hermanos, mi papá, tíos, varias personas de la familia.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

No cosa curiosa, nunca quise que mi esposa o hijos se involucraran en el calzado siempre tuve la idea de yo fabricar calzado, y que ellos tomaran otros caminos. Gracias a Dios se me dio para poderles costear estudios universitarios y son profesionales.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Mis inicios, yo estudiaba y en los ratos libres le ayudaba a un tío, ahí me fui involucrando poco a poco, fui comenzando aprender, a los 15 años ya podía hacer un zapato bien hecho sólo. Entonces me dijo mi tío ya es hora que se empiece a ganarse su propia plata para lo suyo y me despacho tarea, lo que nosotros llamamos aquí, la tarea es 12 pares para que los hiciera y así comencé. Seguí mis estudios seguí trabajando y alguien me dijo porque no fabrica un calzado niño por su propia cuenta, me llamó la atención la propuesta comencé a fabricarlo y duré tres años fabricando zapatos para niños, eso a los 22 años, después empecé fabricar zapato fino en suela y fueron transcurriendo los años y así sucesivamente sigo fabricando hasta el día de hoy.

6. Entrevistado 13, con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar? o tiene otras fuentes de ingreso?

Si he logrado gracias a Dios, he podido sobrevivir con lo que me proporciona la industria del calzado.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Estudí hasta cuarto bachillerato, lo que hoy en día es noveno. No. Miren lo que yo he hecho lo he hecho empírico y si recibí algo de indicios para costos para conocer la forma de exportación, porque hoy en día fabrico zapato de exportación, se llama mola lo que fabrico, combinado con cuero. Una gran parte de lo que yo sé, ha sido empírico, soy tesorero de una cooperativa de fabricantes de calzado y eso me ha llevado a tomar algunos cursos de cooperativismo y ahí he ido aprendiendo como es el manejo.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Sí, trabajo con una razón social que se llama (se omite nombre), y está registrada en la Cámara de Comercio, hace 13 años.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Yo soy el que compró los materiales, sé que tengo que fabricar, como lo debo comprar, donde debo ir, tengo cuatro personas más que me colaboran dos soladores que son los que fabrican el zapato, yo mismo corto, tengo una señora que me guarnece, otra señora que me emplantilla. Básicamente se la estructura del taller.

10. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

No. Miren lo que yo he hecho lo he hecho empírico y si recibí algo de indicios para costos para conocer la forma de exportación, porque hoy en día fabricó zapato de exportación, se llama mola lo que fabrico, combinado con cuero.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Antes. Sí señor, el histórico que yo uso, sirve para saber de qué sitio viene lo que yo estoy trabajando, en este caso la mola, quienes lo hacen, como lo elaboran, porque ese es un plus que me da a mí para yo vender el producto.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

No fabrico un par sin que esté pedido. Lo hago por órdenes de pedido. Pero también lo hago por iniciativa propia con un valor agregado. Si a mí me dicen necesito 150 pares de cada

estilo, entonces yo genero una orden a través de lo que me dicen que necesitan y esa orden va pasando de mano en mano por los diferentes procesos hasta llegar donde se termina el calzado Pero también lo hago por iniciativa propia con un valor agregado.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Voy a poner un ejemplo a mí me piden una docena de calzado, yo sé que cantidad de cuero tengo que comprar para esa docena de calzado es 120 dm de cuero que tengo que comprar para esos pares, y así sucesivamente con los demás costos, como el pegante forro, ya sé cuánto se lleva una docena de forro si son 2 m si se lleva una botella de pegante y todo eso pues tiene un costo entonces ese costo se le agrega a esa docena de calzado y ya promedio.

14. Entrevistado 13, ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

El procedimiento que utilizamos nosotros es promediando, hacemos una muestra, inicialmente cortamos el material que se necesita para un par y se promedian los diferentes costos tanto de materia prima, mano de obra y locación todo lo incluimos ahí.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Este proceso viene de las personas que elaboran la mola en el Darién chocoano, límites con Panamá, y lo comercializan otras personas yo lo compro a ellos, a los que ya lo comercializan es un producto netamente elaborados por las indígenas cuna. En cuanto a los cueros utilizo los mejores cueros de las curtiembres como como Villa María, Cartago. Itagüí, se compran los cueros en las peletería del Restrepo.

Compro medido lo que pidan. El proceso de compra: va uno a la peletería uno sabe lo que necesita qué cantidades y se compran el sitio donde expenden ese producto. Para elaborar un zapato puede requerir hasta de 15 productos.

16. Entrevistado 13, relate, ¿Cómo controla el consumo de materia prima?

Como nosotros compramos promediado todo para tantas docenas entonces compramos estrictamente lo que necesitamos.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Sí, eso lo hace uno constantemente, para ir observando que no se está moviendo para no ir a comprar más.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Selecionada del material, cortada, desbastada, guarnición, soladura y finalizaje.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

A ellos se les contrata al destajo, la forma de pago semanal. Se les guarda una liquidación, de cada par se les guarda la liquidación para entregársela en diciembre.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación técnica, tecnológica profesional o su formación es empírica?

El conocimiento, no hay títulos de ninguna clase, así como hay profesionales que trabajan el calzado hay algunos que no tiene, ni el estudio de la primaria.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Es indistinto el sexo lo importante es el conocimiento, la edad se consiguen personas de 30 en adelante por la experiencia.

22. Entrevistado 13, ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Es algo que no tenemos estándares, entonces unos pagan de una forma y otros pagan de otra, unos incluyen la liquidación dentro de lo que le pagan, otros no. Tiene diferentes formas de pago.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

A ellos se les guarda una liquidación de cada par se les guarda la liquidación para entregársela en diciembre. Se liquidan todos los años. La empresa pequeña siempre liquida al terminar el año, la empresa grande deposita la plata en los fondos de pensiones.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿Les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Depende del tamaño de la empresa, si es una empresa grande ellos le pagan la seguridad social y todas las demás prestaciones, cuando es pequeño o el taller o la fábrica se le averigua el empleado si tiene SISBEN o tiene alguna EPS y se hace otro tipo de arreglos. Los que están aquí en ese momento tienen EPS.

25. Entrevistado 13. tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

Si hay que hacerlo diferentes razones, porque como se paga al destajo debemos llevar un kardex para saber que hizo cada persona, así con todas las partes de la elaboración del calzado.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Por ejemplo, el arriendo, los servicios que usted me dice, depreciación de maquinaria, todos estos conceptos cuando nosotros cotizamos, sacamos el valor de los materiales. En costos fijos tenemos un promedio de lo que nos piden en el mes, entonces dividimos entre unidades producidas para añadirlo al costo del calzado.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Yo llevo alguna parte, y tengo una hija que es contadora ella me colabora.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Si ella me entrega las variables. Si bastante porque los números no mienten el mentiroso es uno muchas veces. Entonces eso me da una base para saber cómo me está yendo en el negocio.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Si he obtenido crédito de dos a 3 millones de pesos. No he tenido ningún inconveniente en su cumplimiento, gracias a Dios. Hay muchas personas que usan un crédito de bancos, pero debido a la depresión que ha tenido el sector han quedado mal y hoy en día nosotros los industriales del calzado somos los peores clientes de los bancos.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

Maquinaria básica, burros de montaje, pulidora, pegadora, horno, máquina de guarnición, es lo más básico.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? A través de la cooperativa que nosotros organizamos, que somos 23 industriales del calzado, hemos tratado de buscar ayuda con la Secretaría de desarrollo económico y no hemos obtenido ninguna ayuda para ninguno de los asociados.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿Cuáles son los cambios más trascendentales?

En la industria del calzado hay bastantes cambios comenzando por los materiales los materiales anteriormente eran de diferente calidad. La parte en la tecnología se ha aumentado la producción en la cantidad, pero no en la calidad. La mano de obra calificada se ha ido acabando en la medida que se ha aumentado la tecnificación, eso mismo nos ha llevado a que haya una mayor producción, pero sin calidad, aparte de esos maestros del calzado ya muchos se han retirado o han tenido que cambiar de Ramo por lo difícil de la situación de la fabricación del calzado.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? Lo veo muy crítico, porque es que el Estado en si no apoya, se nos está cayendo el arte se nos acabaron los obreros antiguos que eran los que sabían el arte, se han retirado, otros han fallecido y queremos es que el Estado en si, nos ayude. Realizamos una marcha exitosa para nosotros porque nunca nos habíamos reunido 30.000 personas del gremio del calzado en la plaza de Bolívar, pero eso no sirvió de nada, han venido varios políticos, pero sólo mientras haya elecciones, pero no ha habido ayuda alguna en lo más mínimo. Sabemos que el contrabando viene de las grandes esferas del gobierno a ellos no les interesa ponerle coto a ese contrabando que viene por Panamá Buenaventura porque ellos mismos son los negociantes de todo eso estamos en una pelea desigual.

Si nosotros le hemos pedido al gobierno que en lugar de bajar los aranceles al calzado que entra, no suba y que al almacén que vende un zapato extranjero le cobren un impuesto mayor para que ese calzado el que lo compre porque verdaderamente tiene un poder adquisitivo grande y la industria la podamos nosotros suplir. Nosotros aquí en Colombia necesitamos un promedio de 240 millones de zapatos al año y nosotros escasamente producimos 60 millones el resto de mercado lo cubren los extranjeros entonces el gobierno por qué no aprieta ese impuesto, para que la industria renazca, y a través de eso, que nos dé la facilidad de créditos que nosotros necesitamos, no es que nos regalen la plata, necesitamos que nos entreguen materiales y cuando se termine la producción nos den el remanente para nosotros seguir trabajando más o menos eso es lo que yo veo.

Entrevistado 13, en nombre de la Universidad libre y en de nosotros los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante le queremos agradecer este valioso tiempo que

usted nos ha dedicado para los aportes que necesitamos en esta entrevista para adelantar nuestro trabajo de tesis, quedamos inmensamente agradecidos le comentamos que cuando tengamos el resultado final del proceso de la investigación lo visitaremos y le haremos conocer qué resultados arrojó la investigación en el tema de los costos en la industria del calzado.

Bueno señor ha sido un gusto un placer poderlos atender y con todo gusto cuando necesiten algo estamos para servirles.

Nos encontramos con el entrevistado 13, para el complemento de la entrevista de la tesis sobre la práctica de los costos en la industria calzado del barrio Restrepo.

Le agradecemos a el entrevistado 13, por permitirnos complementar estas preguntas para el proceso de nuestra investigación quedamos muy agradecidos por ese aporte-

Gustoso de haberles podido servir.



### Entrevistado No 14

Nos encontramos con el industrial del calzado el Entrevistado 14, del barrio Restrepo, quien muy amablemente nos ha querido colaborar en la entrevista para el trabajo de tesis de grado, de la maestría en contabilidad de la Universidad libre de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo. Se le informa al entrevistado 14, que todos los datos aquí grabados son netamente confidenciales, que ningún nombre, ninguna marca, que ninguna razón comercial que no se quiera publicar, sin autorización del entrevistado, esta es una información netamente académica, que de manera voluntaria el Entrevistado 14 nos ha querido colaborar.

Para dar inicio a la entrevista le preguntamos al entrevistado 14, de que nos recuerde su edad.

1. ¿Cuántos años tiene?

Tengo 57 años y nací en el año 61.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi núcleo familiar son cuatro hijos, mi esposa y yo.

3. Entrevistado 14, ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Mi hermano menor y un sobrino únicamente.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Mi esposa lleva la guarnición y emplantilla.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Yo inicié gracias a mi hermano mayor quien fue quien me inculcó estuve como cinco o seis años de empleado y he comenzado a tener mi taller he fracasado, vuelto iniciar y vuelto a caer, así es como me he sostenido un poquito. Ya llevo más o menos unos ocho o 10 años nuevamente.

6. Con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar o tiene otras fuentes de ingreso?

La única actividad es esa. Si por ahora ya después los hijos ya han crecido. Se han organizado.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Bachiller.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Si la razón social es (se omite nombre). Hace un año.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

La mía es rústica, es más manual porque el capital no da para comprar una maquinaria la más barata vale 30 millones de pesos entonces no alcanza. Si yo soy el propietario y el gerente.

10. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

De parte de mi conuñado el cual es contador y el a veces nos asesora un poco. A nivel de formación, el Centro empresarial es el que medio lo organiza a uno si uno va y busca. Pero por la trayectoria uno ya sabe sacar los costos de forma empírica. Si porque yo y mi esposa alcanzamos hacer un curso contable. Cuando mi cuñada estudiaba, ahí abrieron esos cursos para los padres y familiares les daban el curso.

11. Entrevistado 14, ¿Usted establece el costo antes de producirlo o después de producirlo?

Lo hago antes, pero relativamente toca compararlo después, porque los cortadores desperdician más, vale más que cuando corta uno.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Se hace por pedido, únicamente sobre pedido, en la semana nos pueden estar pidiendo 200 pares yo entrego 150, no alcanzo a entregar más.

13. Entrevistado 14, describa ¿Cómo estima los costos para la producción de calzado?

Toca comprar el material, cortarlo y sacar el costo real con arriendos y todos los gastos fijos.

14. Entrevistado 14, ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Uno compra el material, se sacan los pares y dependiendo los pares que salgan del material, se divide costo del material por el número de pares.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Se compran lo que se necesita para la producción.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Como normalmente soy yo el que lo destroza, entonces uno economiza lo que más puede, para los demás materiales, como se compran lo que se necesita para la producción entonces las variaciones no son muchas.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Si mensualmente, uno ve si queda algo de retal o de zapato, si solo quedan las muestras.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Los procesos básicos son la cortada, la guarnición, soladura, finalizaje.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Se contratan al destajo.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación técnica, tecnológica profesional o su formación es empírica?

Si normalmente es empírica, son los que han tenido su trayectoria. Viene de papá hermanos por estudio muy pocos capacitados del SENA.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

No, a nosotros lo que nos interesa es personalmente que sean buenos obreros y que sean honrados es lo más importante.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Se paga por lo que hagan. El pago es semanal.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Por lo regular hoy en día se paga derecho, pero a veces se les guarda una parte. Claro por qué se les guarda y se le van descontando una parte, para que ellos tengan en diciembre, porque este es un gremio que se toma mucho, se pernicia, entonces uno trata de colaborarles a esas familias se le guardan para que saquen su \$1.000.000, \$1.500.000.

No, la persona viene trabaja al destajo, porque esto es un taller pequeño, entonces vienen trabajan aquí me colaboran 3 o 4 horas y se van a otro lado, o sea que ellos ganan siempre y cuando trabajen aquí por lo que hagan.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿Les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Por lo regular ellos tienen su SISBEN la mayoría. ARL No porque no tiene uno la facilidad de estar pagando una seguridad, y en caso de que no lo tengan igualmente se contratan, con

o sin seguridad social, en el momento que ellos tengan alguna enfermedad o incidente acuden al SISBEN.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos? Sí, sí señor. Se llevan en un cuaderno, se llevan los vales, los vales se botan semanalmente porque si no se enreda en las cuentas, en el cuaderno se lleva el control de las unidades producidas, color y valor.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Uno ya lo incluye más o menos dependiendo la cantidad de pares al mes. Se miran todos esos costos del mes y de ahí se sacan.

La depreciación no porque el deterioro es mi mínimo es muy engorroso sacarla semanal o mensual.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Muy poco porque siempre lleva costos, y todo eso, ya que hoy en día el zapato no lo pagan igual, entonces al subir esos costos y las ganancias no son igual. Empíricamente ya uno lo hace. Se registra en un cuaderno.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Si miro, si alcanzó el material o toco comprar más. Si claro si porque así se da uno cuenta si están desperdiciando mucho, si el personal no sirve, porque están elevando los costos ya que el personal es que muchas veces hace que no sirvan las cosas.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

No porque estoy reportado.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

La pegadora y la máquina de guarnición.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? Capacitación en el Centro empresarial, ahorita lo manejamos, pero muy poco porque no estaba igual que antes. A nivel de recursos económicos nunca he recibido nada. En este

momento el capital de trabajo siempre proviene de recursos propios y el mismo desarrollo del objeto social en las ventas.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿Cuáles son los cambios más trascendentales?

Son demasiados antes le hacían fila uno para comprarle hoy en día toca hacer fila para que le compren y otra fila para que paguen hoy en día es complicado. La tecnología es lógico se ha avanzado harto, también ha disminuido la mano de obra con la cortadora laser, lo mismo la soladura.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? Pues en cierta forma es bueno, ya que nosotros innovamos demasiado ya que nos pasamos a lo popular, nosotros tenemos un margen de ganancia tanto como para que se le pague mejor al empleado, como que le quede a uno ganancia. Pero no contamos con el capital ya que se requiere mucha inversión.

Entrevistado 14, queríamos agradecerle este tiempo que nos dedicó para esta entrevista en el nombre de la Universidad libre, muchas gracias, nosotros lo Maestranter que estamos haciendo esta investigación quedamos muy agradecido por estos aportes que nos ha entregado para llevar a cabo nuestras tesis de grado le comentamos que cuando terminemos nuestra investigación lo vendremos a saludar y le comentaremos como nos fue y que resultados obtuvimos, nuevamente muchas gracias por esta colaboración.

Con mucho gusto y cualquier cosita aquí estamos.

Nos encontramos con el entrevistado 14, industrial del calzado del barrio Restrepo, quien nos va a colaborar con la ampliación de unas respuestas para el tema de investigación de la tesis de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Le agradecemos al entrevistado 14, su colaboración del complemento de esta entrevista, para el tema de investigación quedando muy agradecido por los aportes que nos ha brindado para nuestro o trabajo de grado.

Aquí estamos a sus órdenes cuando necesiten los estaremos esperando.

### Entrevistado No 15

Nos encontramos con el industrial del calzado, el Entrevistado 15, del barrio Restrepo quien gentilmente nos va colaborar en entrevista para la investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad que se está adelantando en Universidad libre, se informa al entrevistado 15, que la información aquí grabada es una información absolutamente confidencial para realizar la investigación sobre la aplicación de los costos en la industria del calzado, agradecemos de parte de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo Cante, el que nos haya colaborado en esta entrevista, entonces vamos a empezar esta entrevista haciendo el énfasis que ni nombres, ni marcas y razones sociales que se mencionen no se mencionaran esto será de carácter confidencial y la entrevista es absolutamente carácter voluntario.

1. ¿Cuántos años tiene?

Tengo 76 años.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi grupo familiar somos mi esposa y yo y cinco hijos.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Tengo un cuñado Francisco Méndez.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Me ayuda es mi esposa. Ninguno de mis hijos, ellos tienen carreras diferentes.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Eso comenzó a la edad de los 24 años yo estudiaba y trabajaba aquí en el barrio Restrepo donde se congregó todos los industriales del calzado que llegaron de Cali, Medellín, Barranquilla y como yo nací en el Restrepo ahí empecé a conocer y en las vacaciones yo en esos ratos a mí me gustaba y de ahí empecé a ayudar, cuando entré a la universidad y después me casé y esto me ayudó mucho a ver en las vacaciones que dije bueno aquí no tengo más de otra sino coger de lo único que yo sé y que aprendí fue a fabricar calzado, el comienzo mi mamá me ayudó con lo que llamamos horma ella medio la Plata yo inicie con una docena de hormas a hacer calzado de niño entonces nosotros para elaborar esta clase de calzado

nosotros ya obviamente conocíamos los costos, el valor de los cueros, insumos y así empezamos entonces cuando iniciamos el proceso nosotros ya sabíamos qué cantidad de insumos se iba en un par de zapatos, que valían a tanto, el forro se iba tanto y valía tanto y así sucesivamente todos los insumos, entonces nosotros hacemos una cuenta de cuánto costaría y lo vendemos a tanto buscando una ganancia de un 20 a 30%.

6. Con los recursos económicos de la Industria del calzado ¿ha logrado sostener su núcleo familiar o tiene otras fuentes de ingreso?

Sí exacto. Una ingeniería mecánica, la otra está estudiando administración de empresas, la otra terminó el bachillerato y ahí quedó y las otras dos son amas de casa.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Estaba estudiando derecho. En el año 1977 me casé muy joven y yo no hice el esfuerzo, el sacrificio como yo jugaba fútbol fui seleccionado y no pedí permiso para jugar con la selección Bogotá, ahí perdí un mes y no pude seguir con el semestre.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Hace mucho tiempo estoy inscrito en la cámara de comercio, con el nombre comercial de (se omite nombre).

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Es una mini empresa o que consta de 3 áreas: cortada guarnición y soladura.

10. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Nada, totalmente no. De forma empírica he aprendido sobre el trabajo y ya uno se acostumbra a manejar eso y es más fácil.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Obviamente para poder sacar los precios para el comercio.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿Lo hace por órdenes de producción o por procesos?

No tiene que ser sobre pedido únicamente. Es tanta la experiencia que uno ya sabe cómo manejarlo sin tanta cosa.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Aprendí empíricamente. Es tanta la experiencia que uno ya sabe cómo manejarlo sin tanta cosa. Porque la producción es mínima se maneja de esa forma, hacemos más o menos 60 pares semanales.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Después del modelaje uno hace la mezcla llega y compra lo que va a necesitar si es un plástico o una tela compra la parte mínima que son 25 cm para hacer el par que vamos a producir de esos 25cm pueden salir perfectamente dos pares, por ejemplo, a mí me costó los 25 cm tanto e hice dos pares el par me sale a tanto.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

No única y exclusivamente lo que necesito a diario. A medida que las voy necesitando voy comprando cantidad de esto o de aquello, exclusivamente lo que necesito a diario. Todo totalmente de contado, porque ya los créditos no existen ya la gente no da créditos. Todo totalmente de contado, porque ya los créditos no existen ya la gente no da créditos debido que por ejemplo los clientes que yo tengo ellos necesitan surtir para mirar si pueden vender, pero ellos le van pagando a uno, le van abonando a medida que van vendiendo si ellos no tienen ventas le toca uno acomodarse con lo que ellos puedan hoy me abonan una parte con lo de hoy, lo de mañana y comprar para poder sostenerse

16. Entrevistado 15, relate, ¿Cómo controla el consumo de materia prima?

Uno compra una pequeña parte de los insumos y ensaya cuando empieza a producir y hay analiza la cantidad que compró para cuantos pares le alcanza y así uno hace la medida. De la muestra se proyecta el consumo para elaborar el pedido.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Claro obviamente si, cuando yo trabajé con grandes almacenes eso fue hace muchos años, pero ahora no porque tengo la cantidad necesaria que necesito.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

El primer paso es la horma que está de moda, segundo mira uno el estilo lo baja por Internet, lo mira en una revista o lo clona que es la realidad y busca un modelista, él nos saca el molde no los trae en papel cartulina y nosotros lo mandamos a escalar en una máquina y lo pasamos a lámina, se lo llevamos a las personas que hacen eso y nos entregan los moldes de tal número a tal número. Viene un proceso que se llama el cortado, cobran según el estilo y material, si es plástico es menos y si es cuero es un poco más complicado o más convencional otro precio. ahí pasa a la guarnición, soladura y el finalizaje. En este momento yo trabajo del 35 al 43 para caballero. El número es el 39 o 40. Mi valor agregado es que el zapato que va cosido.



19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

No, en este momento todo es al destajo.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación técnica, tecnológica profesional o su formación es empírica?

La formación es empírica, la mayoría es empírica, a ninguno se le exige estudio.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿Se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

No, nunca puede ser masculino o femenino y la edad no importa hay personas que empiezan a los 17 otras tienen 60 o 65 y están trabajando, en el medio se les emplea.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Es por contrato, lo que ellos hagan, cada proceso tiene un costo y de la cantidad que ellos hagan así mismo ganan. Es al destajo, cuando es una mini empresa como esta toca al destajo.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿Tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

No porque en muchos talleres que hay acá en el Restrepo tienen su seguridad y sus prestaciones todas sus cosas por la ley, pero cuando es una mini empresa es muy difícil.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

No porque en muchos talleres que hay acá en el Restrepo tienen su seguridad y sus prestaciones, todas sus cosas por la ley, pero cuando es una mini empresa es muy difícil.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

Es relativo, esta industria ha tenido un bajón de un 90% debido al contrabando, a la manufactura china, el comercio del Restrepo se ha ido acabando poco a poco debido a eso.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Se divide, me salieron tanto e hice tantos pares. Esa operación la efectúo yo.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Tenía un sobrino estudia ingeniería mecánica y el me llevaba las cuentas. No nunca le pague por la parte contable.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Siempre sale lo que uno presupuesta, invertí tanto voy a ganar tanto.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

No nunca.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿Qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

La máquina de guarnecer y una pulidora, pero ya casi no se utiliza.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado?

Yo estuve en una institución que estuvo acá en el Restrepo exactamente no me acuerdo en qué momento, pero eso para mí no le veía el contexto, porque era más burocracia el alquiler de un salón inmenso una cantidad de empleados con oficinas y nosotros íbamos a las citas con la intención de que de pronto nos hicieran un préstamo para agrandar la industria, pero nunca fue.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿Cuáles son los cambios más trascendentales?

Bueno han habido una cantidad de cambios y cuando se comenzó aquí por ejemplo en este barrio a fabricar calzado era una bonanza muy buena, y de ahí la mayoría de los dueños de Restrepo prácticamente manejaban el dinero ya que ellos supieron manejarla y ahora son muy acomodados, se presentaron cambios desde el gobierno, cuando comenzó el apagón, fue una de las partes difíciles, pero cuando comenzó la apertura económica empezó a meterse el producto coreano y después ya empezamos a sentir la presión por el contrabando, entonces ahí empezó el descalabro de la industria del calzado y no solamente el calzado sino la confección de carteras y bolsos, de ahí llegó el señor Uribe hizo la otra apertura económica con los asiáticos, con los chinos y acabaron la industria del país, hasta el momento la gente en Colombia está tomando conciencia de que colombiano compra colombiano. fue una de las partes difíciles, pero cuando comenzó la apertura económica comenzó a subir y ahí comenzaron a meterse estos coreanos más que todos los coreanos y después ya empezamos a permitir la presión porque ya no es solamente pedido como contrabando sino se le hicieron

aranceles altos pero la gente los pagaba que son llegados de Corea, entonces ahí empezó el descalabro de la industria del calzado y no solamente el calzado sino la confección de carteras y bolsos, de ahí llegó el señor Uribe hizo la otra apertura económica con los asiáticos, con los chinos y acabaron la industria del país, hasta el momento la gente en Colombia estamos tomando conciencia de que colombiano compra colombiano.

33. Con su experiencia, ¿Cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? El detalle es este, en este mismo momento los clientes que yo tengo ellos necesitan la mercancía para surtir sus almacenes para poder vender, pero si ellos no venden hoy, a mí me abonan todos los días si hoy la venta es mínima pueda hacer entre 100 a 200 otros días no hay venta, no hay plata, así está la cosa de complicada. Es el momento más difícil por lo que estamos pasando las pequeñas industrias, pero no se deja de producir porque el gas, el arriendo, los servicios, lo que uno hace personalmente logra cuadrar sus servicios.

Entrevistado 15, queríamos en nombre de la universidad libre, agradecerle la colaboración que usted ha tenido con nosotros en este proceso de investigación en cuanto a cómo aplica usted los costos en la industria del calzado, queremos nuevamente ratificar nuestro agradecimiento, esta es una investigación para la tesis de grado de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto alejo en la maestría de contabilidad de la universidad libre, quedándole eternamente agradecido por habernos dedicado este tiempo, le informamos que tan pronto tengamos la investigación terminada venimos a saludarlo y comentarle los resultados de cómo nos fue agradeciendo nuevamente su tiempo.

Para mí fue de mucho agrado poderles colaborar.

Muy amable entrevistado 15, y muchos éxitos en su trabajo.

Nos encontramos con el entrevistado 15, quien gentilmente nos ha querido colaborar en la ampliación de la entrevista de la investigación de la aplicación de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Entrevistado 15, queremos agradecer la esta ampliación de éste entrevista para poder finalizar nuestro proceso de investigación reiteramos el agradecimiento a toda la información que nos ha suministrado para este trabajo.

Para servirle muy amable con mucho gusto

### Entrevistado No 16

Nos encontramos con el señor Entrevistado 16 industrial del calzado del barrio el Restrepo quien amablemente nos ha colaborado en esta entrevista, para el proceso de investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad, de la Universidad libre de los Maestros Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo Cante, quienes le informan a don Víctor que toda la información grabada en esta entrevista es netamente confidencial, únicamente para el trabajo de investigación para la tesis de grado, que ningún nombre, ninguna razón comercial, será mencionado, si el industrial no lo desea, es totalmente confidencial la información que se toma en esta entrevista grabada.

1. Entrevistado 16 ¿nos recuerda su nombre y edad?

Mi nombre es Entrevistado 16 y tengo 64 años de los cuales 45 años en el calzado.

2. Entrevistado 16 podría por favor recordarme ¿cómo está constituido su núcleo familiar?

En el momento soy separado estoy con mis hijos y todo, pero aquí es una microempresa mis hijos también trabajan en lo mismo cada uno haciendo calzado dama yo hago de hombre y mi hijo hace calzado de hombre, es un grupo.

3. Entrevistado 16 ¿qué otros familiares suyos están vinculados a la industria del calzado?

Mi hijo está metido en el calzado también, a nivel de microempresa no pudimos hacer empresa, pero trabajamos.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

Mi hijo y mi hija

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Después de ser un empleado obrero, comencé una microempresa creció un tiempo cuando era bueno la zapatería, cuando dejaban trabajar y de todo esto, como unos 15 años bien después comenzó a decaer cada vez más hasta ahora que casi no fabrico, porque está muy pesado, si fabrico, pero muy poco en comparación de lo que hacía antes.

6. Entonces Entrevistado 16 ¿del trabajo en la industria del calzado usted logró sacar adelante su núcleo familiar, en los estudios?

Si claro se vivió gracias a Dios con el trabajo mientras era bueno. Cuando fue bueno yo me daba mis gustos porque sobró, ahorita no dejan ganar nada.

7. Entrevistado 16 ¿tiene alguna formación académica en la industria calzado?

La formación ha sido empírica mirando y practicando.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Si aún hace como unos seis años yo tuve mi cámara de comercio. (se omite nombre). Dure unos 15 años.

9. Entrevistado 16 ¿cómo está organizada su industria administrativamente?

Lo básico es el corte, luego viene la guarnición, luego la soldadura y luego el finalizaje.

10. Entrevistado 16 ¿en algún momento de su vida en el colegio, en la Universidad, en alguna parte recibió formación de la parte contable?

Hice cursos en el SENA y también del SENA yo estuve recibiendo una asesoría más o menos, más que todo es empírico.

11. Entrevistado 16 en la fabricación del calzado ¿usted predetermina el costo del calzado antes de fabricarlo?

Si claro, se hace de acuerdo a los materiales se le saca el costo, se saca el costo de la mano de obra y se saca el costo de los gastos fijos y la utilidad la que uno quiere.

Antes, yo más menos, como manejo la misma línea, ya uno sabe, se desajusta ahorita porque los costos en los insumos han subido muchísimo y en el almacén no pagan eso, la gente lleva zapato más barato, los zapatos chinos, a eso se debe el descuadre de los zapatos como se han acostumbrado a utilizar mugre.

12. ¿Cuándo Entrevistado 16 va a empezar una producción, abre una orden de trabajo?

Si yo por ejemplo mantengo es un cuaderno con los pedidos que llegan, no tengo papelería para la parte de control de la producción. Pero, si paro todo es sobre pedido hasta que no venga un pedido, porque no tengo capital para arrumarlo ahí, yo no trabajo con créditos, anteriormente trabajaba con crédito, pero quede mal con la caja social y trabajar con créditos ahorita no vale la pena. Si sobre pedido.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Si exactamente, empíricamente

Básicos, va uno al almacén de acuerdo a cuanto

14. Entrevistado 16 ¿cuál es el mecanismo que se utiliza para establecer el costo de los materiales de la fabricación del zapato?

Básicos, va uno al almacén de acuerdo a cuánto cuesta 1 decímetro de cuero según su calidad, se mira el precio de la suela, se miran los costos y se le aplica la utilidad.

15. Entrevistado 16 cuando se va a comprar la materia prima ¿con qué frecuencia lo hace? Casi la forma que estoy trabajando ahorita es diario.

16. Entrevistado 16 ¿cómo se controla el consumo de la materia prima para la fabricación del calzado?

Cada corte en promedio tiene un decimetraje que salen de cada molde, sobre eso se trabaja el decímetro y el par de suelas.

17. Entrevistado 16 en alguna época del año, ¿se hace un inventario como para ver qué tiene de insumos, de calzado?

No lo hago, pero se debe hacer, pero por tan poquito no hay la necesidad y los pedidos se van entregando, así que no hay nada.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

corte, la guarnición, soladura y terminado

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

La gente que hace estos procesos de cortada más barata, la guarnición es más cara, la soladura tiene el mismo costo casi de la guarnición y el finisaje también es barato.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación? técnica tecnológica profesional o su formación es empírica?

No, son empíricos

21. Entrevistado 16 para las personas que trabajan en este medio ¿existe algún límite de edad o tendencia de sexo?

No. lo importante es que sepan trabajar.

22. Entrevistado 16, ¿cómo es la remuneración de las personas que hacen los procesos?

Se paga al destajo, a lo que hagan.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Casi todo, esto aquí para fin de año hay que pagar, tenemos hay que veces con la sexta, se le da por su 20 %. Si eso se escribe, y se les liquida.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Es muy difícil, porque la gente no está a toda hora, la gente no tiene estabilidad, eso si ven que se pone mejor en otra parte se van, no hay algo tan fijo como para decirles, pero si exactamente casi todos los que trabajan tienen su SISBEN, sólo tomamos como garantía en caso de un accidente para que pueda responder, por eso se exige que tenga SISBEN.

25. Entrevistado 16 ¿tiene algún control estadístico del promedio de cada operación de la fabricación del calzado?

No, pues se paga con los vales, pero luego se destruyen.

26. Entrevistado 16, cuando va a mirar como los costos de arriendo, servicios públicos, tachuelas, depreciación de la maquinaria, ¿cómo hacen ustedes, para cargar esos conceptos en el costo de la producción?

Eso se le pone un porcentaje, por ejemplo, le pongo de acuerdo a la producción se le pone un tanto por ciento por cada par. La depreciación no se tiene en cuenta, no porque se perdería no se puede vender el calzado a ese precio, con todos los costos que son.

No alcanza tener eso, no se alcanza \$1.000 pesos, porque si uno hace hartos es muy bueno, por eso hay tantas cosas que están influyendo, si uno le saca costos a todo ahorita no está produciendo el trabajo de uno, en caso mío por hacer las cosas se pierde, porque si tuviera que pagar un administrador se va la plata no alcanza para eso. El tiempo lo dio cuando era bueno para todo, yo no hacía sino visitar mis clientes que uno hace todo para poder continuar con ellos

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Cuando recién empecé, hace como unos 25 años, llevaba contabilidad y tenía un contador y hacía los trabajos cada semana y llevaba la contabilidad, pero después fui a la quiebra por malos negocios.

28. Entrevistado 16 ¿hay algún reporte que compare los costos reales con los costos proyectados?

No se hace



29. Entrevistado 16 ¿ha obtenido algún crédito para la empresa en algún banco?

Si en ese tiempo que estuve créditos con la caja social y con FinAmérica. Con la caja social si tuve problemas porque les quede mal, pero yo tengo convenio con la caja social.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

una pulidora, una pegadora y dos máquinas de guarnición, horno

31. Entrevistado 16 ¿ha tenido algún apoyo de alguna entidad estatal o de alguna asociación?

No nada, ni siquiera para un curso de que los asesora el SENA yo hice el curso particular, de resto nada aquí ofrecía la alcaldía un montón de cosas, pero eso era para la rosca de allá. Pero sí sé que hay gente que, si se beneficiaron por acá con cosas de la alcaldía, pero yo no he recibido nada

32. Entrevistado 16 ¿cuáles son los cambios más drásticos que ha marcado las pautas en la industria del calzado desde que usted inicio?

Cuando el tratado de libre comercio en el gobierno de Gaviria, y después el gobierno de Uribe, que dejó ingresar el zapato chino.

En la tecnología a mí se me hace que los cambios todavía no los veo, a mí la traída de zapato de contrabando y ni siquiera es eso el contrabando fue que mato la zapatería porque viene contrabando de todo y de insumos no traen todo ya hecho para mi es eso de resto la maquinaria no las trabajamos, aquí como todos los días lo hacemos más artesanal.

33. Entrevistado 16 ¿cómo ve el futuro suyo en la industria del calzado acá en el Restrepo como lo ve?

Para mí, se acabaron las condiciones buenas, no hay nada de la mayoría de 10 ninguno queda uno, un futuro bueno en el calzado no porque no mientras siga, así como está, que suben los insumos, trayendo el zapato eso regalado de por allá es basura.

Tuve unos 17 a 18 trabajadores, hoy solamente trabajo con tres personas ahorita, dos guarnecedores uno por fuera y el otro acá. El trabajador que más que ha durado tiene como unos ocho años trabajando conmigo, en el momento no están trabajando, pero lleva ocho o 10 años conmigo. Yo sacaba 350 pares semanales. En este momento no estoy sacando, hace más menos 15 días no trabajo cuando lo hacía sacaba 70 pares semanales y eso que rebaje.

Hagamos de pronto un poco de comparación entre un calzado que con sus materiales acá y los costos de acá ¿cuál puede ser el costo de un zapato acá?

A costo de \$31,000 sin ponerle nada un costo más o menos eso \$31,000 a \$31,500 y se puede vender más o menos \$37,000 y El zapato chino, coreano, se puede conseguir a \$20.000, \$10.000 pesos los almacenes grandes son los que traen toda esa mugrera y ello le salen sólo a eso imagínense a la mitad del precio y en presentación se ven igual, pero calidad no tienen.

Bueno Entrevistado 16 en nombre de la Universidad libre, le queremos agradecer el tiempo que nos ha dedicado y la información que nos ha suministrado para nuestro proceso de investigación de la tesis de la maestría en contabilidad de la Universidad libre de los Maestranes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo Cante, le agradecemos gentilmente este tiempo y le informamos que cuando tengamos nuestro trabajo de investigación, pasaremos a saludarlo y a comentarle como nos fue y a presentarle parte de los resultados de esta investigación y le agradecemos nuevamente su gentil colaboración

Bueno señor fue un gusto y espero no haberlo hecho mal.

No estuvo bien, muy gentil, muchas gracias.

Nos encontramos con Entrevistado 16, quien amablemente nos concede una ampliación de la entrevista para la investigación de la práctica de los costos en la industria calzado en el barrio Restrepo.

### Entrevistado No 17

Nos encontramos con Entrevistado 17, industrial del calzado del Restrepo quien gentilmente no ha decidido colaborar con la investigación de la aplicación de los costos de producción del calzado en el barrio Restrepo, para la realización de la investigación tesis de la maestría en contabilidad de la Universidad Libre, le informamos a Entrevistado 17 que la entrevista aquí grabada es absolutamente confidencial, que sólo tienen los fines académicos de sustentar la investigación de la tesis, no se publicaran nombres, ni razones sociales, en caso de que así lo decida la persona entrevistada.

1. Entrevistado 17 que por favor nos ratifique su nombre su apellido y su edad

Entrevistado 17, tengo 62 años

2. Entrevistado 17 es usted tan amable de informarnos: ¿Cómo está formado su núcleo familiar?

Mi núcleo familiar está conformado por mi esposa y dos hijos

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

No señor ninguno

4. Entrevistado 17, ¿De su núcleo familiar, alguno le colabora en la parte de la industria?

No señor, porque todos trabajan en diferentes ramos, por ejemplo, mi hija es ingeniera de sistemas y mi hijo está estudiando psicología, está haciendo los últimos semestres y mi esposa estudia contaduría y trabaja en una empresa.

5. Cuéntenos por favor Entrevistado 17, ¿cómo fue ese inicio en la industria del calzado?

Bueno eso fue accidental, porque yo soy damnificado de Armero Quindío, del terremoto que hubo en Armenia Quindío en 1999, entonces allí se me acabó el negocio porque yo allí tenía, una cadena de librerías y quedaron sepultadas; entonces quedamos en cero, nos venimos a Bogotá comencé a ser conductor de una peletería y de ahí después me independice y forme una fábrica de calzado de (se omite nombre).

6. Entrevistado 17, con lo de la industria del calzado ¿usted ha logrado apoyar ese proceso de sus hijos y de su esposa?

Si por supuesto que sí, está es la economía que nos permite educar a nuestros hijos y colaborarle mi esposa y para sostener esta fábrica. Gracias a Dios he logrado educar a mis

hijos lo más importante, la hija es profesional, que el hijo ya está terminando psicología y cuando terminan ellos empezaremos a ahorrar para nosotros.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Si, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, nos colabora mucho la alcaldía y aquí un centro de servicios muy bueno SASCA, nos dieron cursos de diseño, modelaje, todo lo que tenga relación con el calzado.

8. ¿Está registrado este nombre en la Cámara de Comercio?

Totalmente, la registre hace como 12 años, con renovación anual. fábrica de (se omite nombre).

9. Entrevistado 17 ¿cómo está organizada su industria?

Tenemos varias áreas diseño, moldería, corte, guarnición, soldadura y finalizaje. Esos son los departamentos en que se desarrolle la empresa.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Si, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, nos colabora mucho la alcaldía y aquí un centro de servicios muy bueno SASCA, ahí nos daban todos los cursos y preparaciones de lo contable, técnico, diseño, modelaje, todo lo que tenga relación con el calzado.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Como le exprese últimamente, primero uno tiene el pedido, después saca el costo por zapato y se le da el precio primero.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

A través del pedido, uno elabora la orden para que lo hagan, anteriormente hacíamos sin pedido porque se vendía tremendamente, pero ahorita las hacemos con pedido es decir si alguien nos pide, aseguramos el pedido que sea un hecho y que sea un buen cliente y que pague de contado, se lo vendemos, de resto no lo hacemos.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

El costo empieza por los gastos de los insumos, luego en los gastos de los servicios, por ejemplo agua luz teléfono, etcétera, luego la mano de obra, pues también va a corte, guarnición, soldadura, finalizaje, pero también en otro espacio va lo que es la liquidación que se gana cada trabajador, por el cortado por este se gana \$800 a \$1.200, \$1.500 o \$2.000 más liquidación, o sea que es el 21.5% que se le paga de liquidación en general, todas las

condiciones se le dan a un trabajador con la salud y la pensión que se ganan según eso todo lo que se hace de una forma directa; después de que se suman todos esos gastos ya se determina que un zapato vale por los menos \$45.000 por decir, pero uno le pone el 30 % de utilidad para el fabricante, como respondiendo a su anterior pregunta cuando indicaba que una persona se le pone un sueldo u otro entonces uno siempre determina el 30% y algunos colegas determinan el 40% o 50%.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

La parte que se maneja en los costos, empíricamente uno va aprendiendo todas estas cuestiones lo que pasa, para sacar los costos, hay que averiguar cuánto cuesta la materia prima, desde un peso hasta donde vaya a comprar diferentes insumos como son: tachuelas, puntillas, pegantes, cuero, forros, suelas, etc. son muchas las cosas que conforman un zapato dependiendo el diseño. Si a través de sus precios, va sacando el porcentaje y le va poniendo 100 o 200 pesos para los pegantes, tachuelas puntillas y todo.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Anteriormente que se hacía sin pedido si no lo que llegara, pero ahora se compra exactamente lo que se necesita, si el material sale un poco dañado con algunas fallas entonces se compran lo que falte los metros o una hoja de cuero;

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Si se llevan unas planillas y entonces se llevan y para cada trabajador se le da una planilla, cuando es poco se hace a manera de un papelito, pero con copia para el cortador, para el guarnecedor, para el montador y para nosotros el original, con eso ya que el sábado viene la gente, el señor montador que tengo y la señora finisadora y la señora guarnecedora vienen aquí a cobrarme, primero que todo y a presenta la producción y segundo tienen que presentarme los vales, si se pierde alguno perdieron, tienen que cuidar muy bien los vales, porque con eso es que uno les liquida, les paga, se le hace llegar un formato como si fuera una nómina y se les paga.

17. ¿En algún momento del año de la semana o del mes, en el proceso o la industria ¿hacen ustedes un inventario de qué quedo de materia prima e insumos y de productos terminados en alguna época?

Cuando hay hartos materiales sí, cuando hay mucha producción sí, pero como le digo ahora no para hacer 200 pares y salen los 200 pares y uno sabe que por par se va tanto pegante, que por cortada se va tanto material, pero uno ya compra lo fijo.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Corte, la guarnición, soladura y finalizaje. Los cortadores primero por parte del cortador a él se le entrega el material y él lo corta y ya no sabe unos cuantos pares salen, de ahí pasa a la guarnición, lo arma y luego pasa soladura y en el soldador montan el zapato una vez al otro día se seca el zapato y se pasaba al finalizaje que embellece el zapato, quitarle el pegante limpiarlo ponerlo bonito y empacarlo.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Uno paga como se dice al destajo

20. Entrevistado 17 las personas que le colaboran ¿tienen algún tipo de capacitación técnica o tecnológica?

Son empíricos, pero son como maestros se han hecho desde muy pequeños trabajando en la industria del calzado y han ido aprendiendo paso a paso y cuando la persona tiene más edad ya se ha formado muy bien empíricamente y sabe totalmente el desarrollo de un par de zapatos

21. Entrevistado 17 las personas que le colaboran en el proceso de fabricación ¿tienen alguna limitante de edad, sexo o formación académica?

No señor, de ninguna manera, aquí se aceptan personas de 14 a 80 años, no se prohíbe ninguna clase de religión o política es libre totalmente.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Como todos tienen diferentes precios, pero por ejemplo el corte de un par de zapatos en cuero vale \$2.000, la guarnición vale \$3.000 si es botín, porque una bota ya vale \$5.000 y así por lo general entonces si lo más económico, es por ejemplo la soladura y el corte la guarnición es la más cara. El finalizaje se paga a \$1.300 por par, porque la persona tiene que embellecer el zapato y empacar.

23. Entrevistado 17 cuando las personas trabajan todo el año ¿tienen derecho alguna prestación o liquidación?

Aquí les pagamos el 21.5% del promedio pagado del año de prestaciones. Ese porcentaje equivale a todas las prestaciones.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

En esto existe un gran problema, que al trabajador no le gusta que uno lo legalice en pensión y salud porque ellos la mayoría tienen SISBEN y el SISBEN no les cobra, yo no se cómo es el proceso, pero ahora como nuevas leyes y eso es obligatorio por eso las personas hay que asegurarlas, pero no les gusta que uno las asegure, porque dicen que no le alcanza el sueldo, aunque ganan muy bien.

25. Cuando se están haciendo esos procesos en algún momento se lleva algún control ¿de que tanto le rinde al cortador, al guarnecedor, el solador y el finalizaje, digamos cuando estoy pagando dejo algún escrito voy mirando cómo le rinde a cada persona?

No señor, como uno paga como se dice al destajo, entonces uno le pasa la tarea y si veo que el señor no trabaja, pues se saca de una vez y se va, pero como cuando uno pasó una tarea a una persona de estas, ellos son muy ágiles y ellos lo que quieren terminar en el menor tiempo para que se le pase otra tarea y así ganar más; por ejemplo he tenido cortadores que ganan 600 o 700 mil pesos en la semana porque cortan demasiado, ellos ganan más que un doctor, pero se tiran la plata tomando cerveza.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Es igual que esa lista de las preguntas que me está haciendo, de esta misma forma nosotros hacemos una lista de todos los gastos que se van a gastar en este par de zapatos, cuando el zapato yo determinó que vale 100 pesos, lleva todo quedó arriendo, luz, teléfono, salarios, liquidaciones, todo cuando yo digo que son \$100 toca sacar lo que le pertenece cada uno digamos en el primero se ganó \$10 el siguiente ganó \$20 mi utilidad y el valor 100 pesos.

En la depreciación, es donde uno falla, porque como hablábamos anteriormente, mi estudio es empíricamente, pero hemos logrado aprender con los cursos que nos da la Secretaría de desarrollo económico, donde uno puede determinar el valor a la depreciación de las máquinas, yo he tenido estas maquinitas viejas pero son muy buenas, de no acabar nunca y económicas, pero sí al final del año traigo un técnico que les da mantenimiento a todas las máquinas y las engrase y arregle y se organiza y las maquinas funcionan y es lo mismo que nosotros si nosotros nos alimentamos bien, comemos bien y a horas y no somo tan vagos,

entonces gozamos de una larga salud, pero si abusamos de eso, no comemos bien, se dañan la salud, así mismo funcionan las máquinas

27. Entrevistado 17 en la parte contable, donde nos comenta que en sus inicios si tuvo la parte contable, ¿en este momento lleva algo?

Cuando era necesario si aplicaba y nosotros como empresa empezamos con una fábrica legal en la DIAN, cámara de comercios, en todo. Facturamos hartos, le pagamos a la DIAN hartos, pero como se bajó la producción.

Nuestro contador es muy organizado, lleva todo sistematizado, nosotros tenemos firma electrónica en la DIAN, el contador nos hace las liquidaciones declaraciones y de una vez se mete a la clave que nos dio la DIAN.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

Si el contador nos hace un balance, nos entrega un estado de ganancias y pérdidas y también nosotros hacemos declaración de renta y como cada cuatro meses se hacen declaraciones de impuestos nacionales, al final se unen y con esas tres contabilidades del año y hace uno el balance.

29. ¿Entrevistado 17 ha obtenido créditos de las entidades financieras?

Si claro. El último fue de una cooperativa hace como tres años y aún lo estamos pagando, cada mes me toca pagar \$150.000.

30. De los equipos que normalmente se trabajan en la industria del calzado ¿qué equipos posee, en su industria?

Se necesita primero que todo una mesa de corte y lleva una tabla que se llama gel, que es para que la cuchilla entre y se deslice, después de eso están las máquinas de guarnición es para unir los cortes, es para hacer la capellada. La capellada no la determina una máquina de coser si no el molde que a uno le pasa al cortador para que corte las piezas del zapato y se dividen en el encapellada, talones, hojales o sea donde va amarrado el zapato y la suela.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? El gobierno ayuda mucho, pero pocos lo aprovechan, algunos no aprovechan porque como tienen que recibir alguna capacitación, no pueden dejar solos sus negocios solos para ir a prepararse, sería lo ideal, porque si no produce como se sostiene. Eso es lo que pasa.



32. Desde que empezó Entrevistado 17 con el calzado acá en el Restrepo ¿cuáles han sido los cambios más importantes de tecnología que usted haya dicho, nos movió el piso a los industriales del Restrepo para bien o para mal?

A bueno muy bien, cuando yo empecé en 1998 fue muy bueno porque, no pasaba nada, pero lográbamos escalar un poco, lo malo ya fue que invadieron de calzado chino acá, el contrabando y todas esas cuestiones, mientras nosotros hacíamos unas valetas que valían 12.000; hechos las traen a \$2.000 entonces ya era imposible competir con aquel contrabando por \$2.000 se llevaran 5 pares.

En la tecnología es lo mejor que ha podido llegar y hay máquinas de corte por medio de rayos láser, esa misma máquina tiene los servicios como perforaciones y dibujos, es muy favorable la tecnología, las máquinas de guarnecer, montadoras y otra clase de máquinas para trabajar en línea, son muy buenas, solo que nosotros no las tenemos, porque son muy costosas. Vale como 400 millones de pesos, una bien buena y son brasileras; así que, de otra parte, en la feria del calzado es que uno se da cuenta de esos precios.

33. ¿Cómo ve su futuro dentro de la industria del calzado?

Mi futuro está muy complicado en la industria del calzado, he estado buscando alternativas y una de las alternativas es vender cuero curtido, pero aquí también hay muchos problemas. Uno cree que vender pieles es fácil y no es fácil porque tiene uno que cumplir con muchos requisitos, porque los problemas nos vienen de parte nuestra sino de los curtidores y los curtidores le echan la culpa a los que venden los químicos y los que venden los químicos le echan la culpa los curtidores porque rebajan muchos los químicos para rendirlos y no le aplican el químico que es a las pieles para que queden bien y el otro problema es que en ningún lugar de Latinoamérica, ni en ningún lugar del mundo tienen la cultura de cultivar bien el ganado, el ganado vive en los potreros, vive al azar, hay mucha mosca, mucha espina, eso daña el cuero, mucho nuche, mucha garrapata, entonces el cuero no puede ser perfecto, pero la gente pide que el cuero venga perfecto. Para que sea perfecto se debe cambiar la cultura de todos los gobiernos, de la crianza del ganado, sería muy costoso por qué tendrían que tener grandes establos y alimentarlos en establos y sería muy costoso para los pequeños campesinos que por que tenga dos o tres vacas no pueden hacerlo los que estén en grandes hatos con 5.000 o 10.000 reses.

Entrevistado 17, queremos en nombre de la Universidad Libre, en nombre de nosotros los maestrantes: Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante, agradecerle este aporte que nos acabó de entregar para adelantar nuestro proceso de investigación, en verdad es un aporte que nos va a enriquecer el resultado de la investigación y le comentamos que cuando tengamos el resultado final, ojalá podamos saludarlo y presentarle el informe de cómo nos fue y que concluimos de todos estos procesos, de estas entrevistas. Diciéndole nuevamente muchas gracias por estos aportes y colaboración que ha tenido en este proceso investigativo para sacar adelante esta tesis de la maestría en Contabilidad de la Universidad Libre.

Con mucho gusto señor y las puertas estarán abiertas para cuando ustedes necesiten somos amigos y nos encanta servirles.

Nos encontramos con Entrevistado 17, industrial del calzado del barrio el Restrepo quien nos ha colaborado en la ampliación de la entrevista de la investigación de la práctica de los costos en la fabricación del calzado.

Entrevistado 17 esas eran las aclaraciones que queríamos hacer le agradecemos su colaboración la gentileza dedicarnos este tiempo y sus valiosos aportes para nuestra investigación reiteramos nuestro agradecimiento.

Me da mucha alegría colaborarles y deseándoles muchos éxitos

### Entrevistado No 18

Nos encontramos con el industrial del calzado el señor Entrevistado 18, industrial del calzado del barrio el Restrepo, quien gentilmente nos ha querido colaborar con una entrevista para la investigación de la tesis de grado de la maestría en Contabilidad de la Universidad Libre de los maestrantes: Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo Cante. Le recordamos a Entrevistado 18 que la entrevista aquí grabada, todos los datos confidenciales no se mencionaron nombres y apellidos razones sociales o nombres comerciales que no estén autorizados. agradeciéndole su colaboración vamos a dar inició a la entrevista.

1. Entrevistado 18 ¿podría recordarnos su nombre completo y su edad?

Entrevistado 18 y tengo 67 años.

2. Entrevistado 18, por favor nos comenta ¿cómo está conformado su núcleo familiar?

Pues ya en el momento mis cinco hijos están crecidos y son profesionales prácticamente estoy trabajando para mí, también estoy separado.

3. Entrevistado 18 ¿qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

No tengo familiares vinculados a la industria calzado.

4. Entrevistado 18, un favor de sus familiares, ¿alguno está vinculado con el proceso del calzado o ninguno quedó en este proceso?

Yo personalmente mis hijos me estuvieron colaborando, pero yo no quise que ellos continuaran con este arte, porque yo después de todo, no le vi futuro al arte, al ramo del calzado y es tan así que hoy en día mis hijos se encuentran mejor, con mejores empleos, con mejores sueldos, que me encuentro orgulloso como padre ellos, yo soy el que en este momento ando en una situación económica dura, porque el comercio en Colombia está totalmente por el piso. Los clientes hacen con nosotros lo que quieren, nos pagan como quieren, nos regañan, mejor dicho a nosotros ya no nos valoran como fabricantes, si quieren nos atienden de buena gana o a las patadas y así sucede con la mayoría de fabricantes, no es solamente por mí, porque nosotros que recorremos otros plazas y mercados populares de pueblo y plazas donde hay el calzado más económico me doy cuenta que no tenemos garantía de nada, toca dejar la mercancía a consignación, cuando quieren, le pagan a uno, cuando no quiere, no le pagan. Yo he tenido antecedentes que incluso me han tratado de pegar en los

almacenes porque voy a cobrarles y porque no hago más si no cobrarles, entonces se ponen bravos y debiéndole a uno millones dos o tres millones y va uno y se trae 100.000 o 200.000 y a veces le salen a uno con 50.000, no podemos hacer más y con la edad que yo tengo, por más que no quiera, tengo que aguantarme todo.

5. Entrevistado 18, háganos un favor ¿recuérdeme un poco cómo fue que empezó en la industria del calzado?

Ante todo, yo empecé a la edad de 16 años como trabajador, duré un ciclo como de 15 años como trabajador empleado. Si a los 16 años empecé a trabajar como empleado y de ahí aprendí a trabajar lo que es el zapato artesanal se hace tachuela piezas de algodón, de engrudo la época en que la zapatería se trabajaba totalmente artesanal, dure 15 años como trabajador y mi inicio fue comprando una docena de hormas, empecé a producir unas botas para niña me, lance al ruedo al comercio y en el comercio les gustó la botica y empezar mis pedidos entonces ya me independice empecé a trabajar por cuenta propia, entonces uno de los comerciales me colaboró porque como estaba vendiendo mis zapatos, me dijo: yo le colaboró para que compre una máquina, entonces esa fue mi primera máquina, empecé a cortar y a producir con una maquina guarnición, entonces empecé a producir más botas y en esa época no habían salido las suelas prefabricadas, como a los seis meses empezó a trabajar en suela prefabricada y yo hice unas muestras con unos plásticos y eso fue un éxito para mí y empecé a vender y empecé a echar para arriba. Con el tiempo comencé a producir la otra línea para otro tipo de zapatos, empecé hacer zapato de señora, también fue un éxito en ese tiempo y empecé a vender, me metí a hacer zapato de hombre, porque un cliente que yo le compraba las suelas, me ofreció unas hormas y me dijo llévese estas hormas y me las paga como pueda y le vendo las suelas, yo dije mejor las hormas y listo ahí inicie y también fue un éxito el zapato de hombre, entonces ya deje las otras líneas y me dediqué solamente hacer zapatos de hombre y me fui para San Victorino a vender, pero en ese tiempo era un éxito mis zapatos en san Victorino porque sacaba buenos diseños y eche para arriba y empecé a meter personal, llegue a tener hasta 50 empleados, compre maquinaria.

Hace como 30 años más o menos, entonces compre una casa aquí en el Restrepo, viejita incluso la compre muy barata, y mi suegro me construyo una fábrica y de ahí para arriba seguí, me fue muy bien, cada pedido me lo pagaban de contado o me pagaban a veces adelantado. Empecé a tener problemas laborales, más que todo con cuestión de seguro social,

me llegaron malos elementos (trabajadores), entonces por esos inconvenientes laborales destruí la empresa. Me metí en otros negocios comencé a producir pegantes, soluciones, fibras cuando me vi mal económicamente, me metí con los agiotistas, me quitaron la bodega, cuando la apertura, me acabo de afectar me tocó salir de toda mi maquinaria, de todo y ahí fue cuando se jodio el producido mío, pero nadie tenía la culpa, porque me empezó a entrar plata, pero no supe invertir. Yo compraba máquinas, empecé a gastarme en cosas, pero hay gente que piensa, que siempre será lo mismo. Gracias a la apertura económica, cuando Gaviria entonces me fregué. Ya me tocó pagar deudas con la maquinaria, la empresa de pegantes fracasó, se quedó el socio con la empresa. Me enredé con un señor que fabrica suelas, entonces me acabo de enredar. Esos fueron mis inicios de cómo me formé. Hoy en día tengo es un tallercito donde tengo 3 o 4 empleados no más, como ya no tengo muchas obligaciones ya no me preocupo mucho, pero de todas maneras la industria del calzado decaído mucho. Esa apertura nos afectó, porque entro el zapato chino y daño a la industria en Colombia, lo que era muy apetecido, porque el calzado en Colombia es muy bien hecho, pero hoy en día hay máquinas que sacan el zapato más rápido, pero ya es muy diferente la producción de hoy en día a comparación de uno de taller pequeño, ya una multinacional, es muy diferente y ese fue mi inicio como fabricante.

6. Entrevistado 18 de todas formas ¿con el producto del trabajo del calzado, fue que logró sacar adelante sus hijos?

Si Yo económicamente estaba muy bien, tenía mi bodega, mi carro, mi casa y mi maquinaria, tuve 50 empleados, que eso fue lo máximo, pero no supe fue sostenerme ahí, me faltó quien me orientara, me dijera haga esto, no haga esto, yo me desboque y no supe ahorrar, ni controlar.

7. Entrevistado 18 ¿ha tenido alguna formación académica en la industria del calzado? He realizado algunos cursos en el SENA.

8. Entrevistado 18, ¿con qué razón trabajó en la Cámara de Comercio?

Si, (se omite nombre), como remontadora de calzado nacional. En esa época era como una remontadora, hacían el proceso de fabricación completo. Actualmente no porque yo me fui al piso y dejé todo quieto.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Si, yo tenía un administrador, tenía una secretaria, tenía vendedores, y yo también vendía y todo se manejaba de acuerdo a la necesidad, yo no manejaba la parte contable como debería ser, tenía una secretaria, pero ella me colaboraba teniendo ahí la parte del personal y la nómina no era una secretaria profesional, entonces manejaba todo empíricamente.

10. ¿ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

Recibí cursos de costos, pues a mí me ha servido mucho el SENA. Ya después no hubo la oportunidad de seguir aprovechando el SENA, porque ya tocaba por medio de los patrocinadores, entonces ya fue más difícil. Pero el SENA es fabuloso, ahí se aprende mucho, yo personalmente le debo mucha captación al SENA, me faltó fue alguien que me hubiera orientado de cómo manejaba la planta, porque no la supe manejar, fue harta, pero no la supe manejar y así mismo la perdí.

11. Cuando don Jorge, el costo de un zapato, ¿lo hace antes de fabricarlo o después de fabricarlo?

Yo voy fabricando una muestra al precio del cuero o el plástico el zapato, toca uno tener la hoja de lo que se necesita para el zapato según la ficha técnica.

12. Entrevistado 18 cuando inicia un proceso de producción ¿lo hace por pedido o por iniciativa propia?

A veces por pedido y a veces por iniciativa propia. Porque a veces no hay pedidos y uno no se puede quedar quieto. Uno más o menos tiene idea de lo que vienen moda, entonces uno empieza a producir eso en pequeñas cantidades.

13. Entrevistado 18, para el proceso del calzado, ¿cuáles son los pasos básicos de la fabricación?

Primero que todo hay que comprar la materia prima, tiene que hacer una muestra, hay que llevarla donde el diseñador y le cobra unos \$30.000 o \$40.000 por hacerle la sola muestra, y se la lleva al comercio, después de que el cortador corta, eso pasa al guarnecedor, el que pone la costura, forra y pega el corte ya listo para terminar, pasa al solador entonces, ya en esa parte pasa a la emplantillada, a la terminada que es limpiar el zapato, ponerle plantilla, revisar costuras y meterlo en una caja.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Uno empieza a cortar el material hablemos ya a nivel de docena, entonces ya esa muestra cuando ya se ha hecho y ya le dicen si tráigame 1,2 o 3 docenas, si todos le hacen a uno pedido uno se da cuenta que esa muestra si gusto, entonces ya toca venir y pagar escalada de moldes, o sea primeros en lo que la numeración para hombre el 37 y del 39 al 42 manda uno el 39 y hacen una muestra, ya después de que queda aprobado en los almacenes, entonces ya uno empieza a escalar la serie en esto le cobran a uno \$80.000 a \$90.000 pesos la escalada de la serie, trae unos moldes al cortador y uno más o menos a promediar cuanto material se va para esa docena, ya uno promedia más que todo porque uno llega compra un metro digámosle plástico o si es cuero uno ya calcula los útiles que se van en esa orden, pone uno la cortadora hay veces salen 12,13, 14 pares o hay veces que no alcanza el cuero y toca ir a conseguir otro pedazo.

15. Entrevistado 18, ¿cómo hace la compra de la materia prima?

A veces se compra a diario. Actualmente ya nada está fiando, primero nos fiaban y ahora no se está fiando, toca uno conseguir la plata y buscar precios, hay almacenes que le dan a uno un producto en 500 o \$300 menos, entonces uno rebusca, porque ya no hay créditos. Yo, en mi época compraba tambores que traían 55 galones, actualmente compro es una botellita, como cambia la vida.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

No porque actualmente como estoy trabajando ya empíricamente, voy trabajando de acuerdo a las capacidades digámoslo \$100.000 o \$200.000 los invierto en una o dos docenas y trata entregar para que me den plata para poder venir a seguir trabajando.

17. Entrevistado 18 en alguna época del año ¿hace inventario de materia prima o producto terminado?

Yo no hago inventario, porque lo que tengo es una microempresa, en el para inventariar unas tres docenas de zapatos no se justifica.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Después de que el cortador corta, eso pasa al guarnecedor, el que pone la costura, forra y pega el corte ya listo para terminar, pasa al solador entonces, ya en esa parte pasa a la emplantillada, a la terminada que es limpiar el zapato, ponerle plantilla, revisar costuras y meterlo en una caja.

19. Entrevistado 18 ¿cómo hace el proceso de contratación de las personas que realizan los procesos de la fabricación del calzado?

Pues en el Restrepo uno sabe que consigue los profesionales como el cortador el guarnecedor el solador recoloca avisos y llegan o a veces por medio de otros fabricantes les recomienda. Ahí parte donde se les paga directo por par producido, donde va todo incluido, ahí otras donde se les da un porcentaje sobre el valor acordado por par producido.

Por decir en el momento, tengo solamente un empleado que trabaja satélite en una casa, el solador no lo tengo, porque no hay pedido entonces me tocó mandarlo a descansar y él está trabajando en construcción en el momento, en este momento no puedo trabajar en un mes mientras pasa el problema de las elecciones, porque le echamos la culpa a las elecciones de lo que no hacemos, el comercio no se mueve, la economía debido a este factor, entonces eso nos abarca el problema, entonces a mí que me toca por ratos para poder trabajar y hacer algo para poder sobrevivir mientras vuelve normalizarse, le vemos muy mal futuro a esto realmente.

20. Entrevistado 18 las personas que les colaboran ¿tienen algún tipo de capacitación técnica o tecnológica?

La mayoría son empíricos.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia, ¿qué sea hombre o mujer, ¿qué parámetros se manejan al respecto?

Si había más hombres que mujeres en esa época, porque hoy en día hay mucha guarnecedora y cortadora, pero si se utiliza más el hombre, el zapato de la era porque se utilizaba que remache costura entonces se utilizaba más persona, hoy en día las cosas salen prefabricadas listas, no hay que entaconar, si no ya se monta se pega la suela y se le da su acabado, la situación es muy diferente.

22. En el proceso de las contrataciones de estas personas, ¿cómo les paga?

Por par, hay veces va incluido una bonificación para el trabajador a veces de \$500 o \$1.000 o se le da un 10% de acuerdo al sueldo, porque pagar todas las prestaciones no da.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Sí, se les da la bonificación o no, otros pagan directo por decir el cortador me corta un par se lo pago a \$1.200, pero cuando no es un par depende de la calidad, al guarnecedor le pagan



de \$3.000 a \$5.000 dependiendo el modelo y el armado que lleva pero el soldador se le paga un promedio de \$3.000 \$3.500 \$4.000 dependiendo la calidad y al finalizaje se le pone un sueldo, porque se le pone a hacer oficios varios.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

Algunos les preguntan si tienen SISBEN, otros no porque no hay parte económica para uno sostenerse, uno no puede decirles después de pagar la nómina, porque son costos muy altos, está bien para un industrial que tenga 15 o 20 empleados, a él le toca por obligación porque tiene que evitarse problemas con la ley, pero nosotros los que trabajamos así no podemos, es que nos queda imposible.

25. Entrevistado 18 para llevar el control de la productividad de cada uno de los procesos ¿lleva alguna información estadística?

El control depende de los pedidos que haya, si hay harto pedido se les exige, cuando no hay muchos pedidos trabajan suave.

26. Don Jorge, cuando se va mirar los costos fijos, llámense arriendos, servicios públicos, la depreciación de las máquinas, ¿cómo se calcula eso para tenerlo presente en el costo?

Como Yo le comento, nosotros tenemos de acuerdo a la competencia, nos toca subir, nosotros sabemos que la competencia también tiene esos costos y sin embargo algo tienen que gastar, entonces toca vender a pérdida para poder sobrevivir.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

En el momento no utilizamos eso, porque no hay ningún tipo de contabilidad y hay partes donde no le dan recibo y uno compra directamente ya va incluido todo, porque se evita uno problemas con el gobierno, se evitan los impuestos y todo eso porque somos empíricos, estamos es trabajando prácticamente artesanal y a escondidas, porque pasa la autoridad y no nos encuentra legalizado o de pronto debemos impuestos, entonces mayormente trabajamos sin impuestos. No, Yo no la tengo, Yo ya manejo mi contabilidad, aunque tengo una hija no tenía, anteriormente pero ya no porque, la producción es muy poca, no se justifica para vender unos 60 pares en una semana. Mi hija, ella va a perder el tiempo conmigo, ella es una contadora profesional yo no la voy a poner a perder su tiempo acá, tengo un hijo que es ingeniero industrial y no nunca los he utilizado, porque no.

En ese momento lo tuve y le tenía miedo, porque en ese tiempo tuve una persona que supuestamente era contador, el caso es que era contador pero no era titulado, también empírico y llevaba las cuentas, pero me metieron los problemas tenaces, estuvo involucrado con unos enredos con unas tarjetas de seguro que falsificó el contador, las tachó y debido a algunos problemas laborales tuve un empleado que se enterró una tachuela debajo de la planta del pie y le pico gangrena y le tuvieron que amputar esa pierna y ese fue el problema laboral y otro muchacho que trabajaba conmigo de día y por la noche se iba a atracar, pero yo no sabía y él sí les traía a los compañeros zapatillas, chaquetas, cadenas de oro, Yo no sabía, ellos lo hacían pero a espaldas mía. Cuando en un robo le pegaron un tiro, se lo colocaron en la espalda, lo dejaron invalido se unieron los dos y se vinieron contra mí, el problema laboral y en el Ministerio de Trabajo y Seguro Social, entonces para mí, eso fue.

En ese tiempo tenía un contador, que más o menos me llevaba cuentas, entonces por medio de él era que hacíamos esas vueltas, aunque ese contador me pego una embalada con lo que le comente con la parte de los carnet de seguro social, a mí incluso me iba a llegar una orden de allanamiento por esas tarjetas, sino que mi Dios es muy grande y resulta que yo tenía una clienta en san Victorino y resulta que ella tenía un hijo que trabajaba en la fiscalía y él en algún momento era el sustanciador y estaba leyendo el proceso y él dijo: Jorge higuera calzado, yo lo conozco entonces se puso a investigar y me llamo y me dijo que había tenido estos y estos problemas y me dijo Entrevistado 18 consiga un abogado porque va una orden de allanamiento para su empresa. Pues claro que me asusté, se imaginan lo que es un allanamiento, entonces conseguí el abogado y el que embale fue al contador y él le tocó meter abogado también y defenderse porque en ese momento no pasó por mis manos, por lo que pasó que al que le pegaron el tiro y al otro que le quitaron la pierna le dieron unas tarjetas de otros empleados, las tacharon para que los atendieran, porque el mismo contador me embalo, póngale cuidado que paso, resulta que nosotros normalmente liquidamos, entonces este obrero lo retiro como 8 o 15 días antes de terminar labores para economizarnos lo de la seguridad social y resulta que este muchacho del tiro lo afectó, porque no lo alcanzo a cobijar por 5 días, entonces por hacerse chanchullo de la tarjeta, se embalo con el empleado del seguro social, el señor se vio involucrado, también me vi involucrado, entonces casi me hacen allanamiento y el contador le tocó meter abogado hasta que se comprobó que nosotros no

teníamos nada que ver con esa red de falsificadores de tarjetas del seguro social, pero fue un problema grande.

28. Entrevistado 18 al terminar la producción ¿se comparan los costos reales con los costos que presupuesto?

No, es incierto como la situación esta tan grave nosotros tenemos que competir entre nosotros mismos. Si alguien coloca un zapato a X precio toca competir pagando más baja la mano de obra buscar pagar un arriendo más económico.

29. La empresa suya, ¿solicitó créditos con alguna entidad financiera?

En esa época sí. Si en esos tiempos si, actualmente no estoy cumpliendo porque estoy muy mal, en el momento a las entidades financieras les debo muy poco, pero uno por sus antecedentes lo buscan a uno por la cédula y uno ha sido mal cliente, entonces uno para que va por allá es para perder el tiempo, entonces más bien uno se defiende, aquí a diario le toca a uno ir asando e ir comiendo, porque que hace uno más. Pero ya la edad que tenemos, que apoyo vamos a tener, yo no espero apoyo del gobierno, de nadie. A mí me toca sobrevivir como sea y los empleados que consigo dos o tres trabajos conmigo rebuscarme para trabajar para ellos también y cumplirles a ellos porque dependen de nosotros, yo hay momentos en los que he fabricado también buenos después de lo que paso he hecho 5 docenas a la semana y uno se rebusca consigue dos, tres, cinco millones y hay veces no recoge 500 o 600 mil pesos, eso es muy variable, pero sobrevivimos como sea, lo mismo los empleados que nosotros tenemos, si hoy no trabaja con trabajan con el vecino y así de aquí a mañana vuelven con uno y así.

Si en esos tiempos porque a uno lo llamaban mucho de la cámara de comercio, en esos momentos también me llamaban del banco financiador, en esos momentos alcance a funcionar con eso, pero cometí muchos errores, mi principal error fue que me faltó más estudio y más capacidad, porque a mí me llegó la plata ha montón, pero nunca la supe administrar, errores digamos yo llegaba a mi casa con 15 o 20 millones de San Victorino e iba y los tiraba encima de la cama, plata por montón, para hoy en día tener que ir a un almacén para que me den mensuales así sea \$100,000, mire como cambia la vida, por no haber tenido estudio, porque yo toda la vida me formen la calle, cuando yo me fui de la casa la edad de siete años yo me forme en la calle, supe trabajar y hacer plata pero no las supe administrar y eso fue lo que más me mató.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿qué máquinas posee usted para el proceso industrial?

En este momento tengo dos máquinas de guarnición, un motorcito de esmeril y un horno a base de calor. Cuando estuve bien, tuve montadora, horno envejecido, tuve monorriel, pulidora de alta calidad y máquina de guarnición, tuve una buena maquinaria la verdad.

31. Entrevistado 18, ¿en algún momento usted recibió algún beneficio de alguna entidad del gobierno que apoye al sector?

Yo nunca he recibido nada.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?

Pues en cuestión de elaboración si ha avanzado mucho la industria del calzado, hoy en día hay maquinaria muy sofisticada y la verdad es que es maquinaria muy costosa, que uno no puede acceder a ella por lo costosa, las máquinas chinas están más caras que las italianas, por decir uno va a la feria del calzado que muestra la maquinaria y uno ve unas máquinas super avanzadas, uno no tiene la capacidad para esas máquinas que vale 600 millones, que uno no puede invertir. Tengo el caso de un amigo que compró una cortadora para cortar tenis, electrónica y a rayo láser, el tipo se fue al piso porque no pudo con los costos y así ha habido mucha gente, que no puede con esas máquinas, gracias a la importabilidad, porque allá salen baratas, pero acá costosas, sería un buen apoyo del Estado, que a nivel de esa maquinaria los aranceles fueran bajos o que no existieran. Bajar o que sean más económicos y más accesibles para el empresario pueda hacer viable esa máquina, aquí son un grupo de particulares que venden la maquinaria le dan a uno, unos precios, pero uno no puede ni modo decir que lo compra a créditos, porque hay también no funciona.

33. Entrevistado 18, ¿qué expectativas en este momento respecto a la industria del calzado acá en el Restrepo y de pronto a nivel general a nivel de Colombia?

Actualmente el ambiente es muy malo, actualmente ya uno habla con todos los compañeros y todos están pasando una situación muy tenaz, el gobierno nuestro no está apoyando la industria para nada y por ahí el alcalde en una ocasión trató de ayuda, pero surgieron elementos que porque manejaban la parte directiva, aprovecharon para beneficio de ellos, no de todo el sector, como fue grandes pedidos que hacía por parte de Bolivia y otros países y a ellos les llegaba el pedido y la tomaban para ellos, ellos eran los que hacían eso, pero al

pueblo nunca le votaban nada de los beneficios que daba el gobierno, ellos fueron los que los permitían ir a las ferias internacionales, todo eso se lo aprovechaban eran ellos, realmente el fabricante del montón nada, todo lo hacían los directivos, ellos fueron los que siempre aprovecharon toda esa parte.

Para nosotros no vemos ninguna expectativa, no se le ve futuro, así suba quien suba, es que una cosa es lo que piensan y otra cosa, las facilidades que le van a dar al comerciante, que no piensen solamente en el fabricante, sino en los empleados que necesitan, yo por lo menos en un tallercito donde saco lo de mi comida, pero hay empleados que no tienen nada, ha ellos les toca aguantar hambre, nosotros tenemos día tras día una expectativa peor, entonces personalmente de un muchacho yo tengo un hijo que esta joven tiene 21 años y yo le dije que no quería que se metiera a la industria del calzado, es un ramo muy estresante y muy desesperante, en el momento por parte de la mama, él está estudiando cine y televisión la mama es la que le colabora y los otros ya son profesionales y tienen su hogar entonces, yo no le veo futuro a esto, no solamente lo digo yo, si ustedes entrevistan a más comerciante, se darán cuenta que lo que estoy diciendo no es mentira, no le vemos futuro a la industria del calzado en el barrio el Restrepo, porque para nosotros fabricar con un gran comerciante, que tienen carro, compran casa, se visten como les da la gana, las mismas cadenas hacen eso humillan al fabricante, de aquí hay un periódico que se llama el peletero, dice la realidad de lo que pasa el comercio, aunque ellos exageran diciendo que le ven buenas perspectivas al comercio, mentira, nosotros lo sentimos en carne propia, para saber que una época en la que yo viví muy bien del calzado.

Esto ya está increíble ahora es muy difícil acá en el barrio Restrepo y no sólo lo digo yo, ustedes que entrevistaron otros fabricantes de pequeños industriales, que le van a comentar lo mismo, la situación está por el piso y el gobierno nunca hecho nada y no en lo que en este momento en el barrio mucha gente está aguantando hambre, por eso es que la gente se dedica ahorita a vender por la calle melcochas, dulces por allá, otros les ha tocado meterse de trabajadores y están mejor remunerados que acá, en el momento está difícil la situación en el barrio Restrepo, nosotros no estamos haciendo nada, estamos sobreviviendo yo tengo en ese momento 67 años que dure 10 años o 15, ya mis hijos verán que hacen conmigo, Yo ya no puedo producir sólo, únicamente sobrevivir.

Entrevistado 18, Agradeceremos este tiempo que nos dedicó y esta información que nos brinda, la cual es básica para el proceso de investigación que estamos realizando, para la culminación de nuestra tesis para la maestría en contabilidad de la Universidad Libre, en nombre de los maestrantes Norberto alejo cante y Guillermo Lizarazo, queremos agradecer su tiempo y su colaboración, le informamos que cuando tengamos la investigación terminada pasaremos y le comentaremos cómo nos acabó de ir y lo haremos parte de los resultados de esta investigación

Muy amable espero que tengan en cuenta todas maneras la industria del calzado, porque en una época fue muy buena pero ahorita el gobierno nos ha descuidado mucho y nos ha abandonado no por mi si no por otros que están llevando del bulto.

Muy amable muchas gracias Entrevistado 18 por esta colaboración.

Nos encontramos con Entrevistado 18, quien gentilmente nos ha colaborado en la ampliación de la entrevista para la investigación de la práctica de los costos en la industria del calzado.

Le agradecemos su colaboración y la voluntad con que ha realizado los aportes requeridos para nuestra investigación en nuestro trabajo de grado.

Para servirles

### Entrevistado No 19

Nos encontramos con el Entrevistado 19, industrial del calzado del barrio del Restrepo, quien gentilmente ha decidido colaborarnos con esta entrevista para la investigación de la tesis de grado de la maestría en contabilidad de la Universidad Libre, de los maestrantes Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante, informándole a Entrevistado 19 que los datos aquí gravados en esta entrevista son totalmente confidenciales, que no se publicarán ningún nombre, ninguna razón social, ninguna marca de producto que no se quiera que se mencione. Agradeciéndole a Entrevistado 19 este aporte.

1. Entrevistado 19 ¿es tan amable nos indica su nombre y su edad?

Entrevistado 19, 65 años.

2. Entrevistado 19, nos quiere contar ¿cómo está conformado su núcleo familiar?

Dos hijos.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Mi papá.

4. Del grupo familiar, ¿alguno le colabora acá en el proceso de la industria calzado?

No, ellos son profesionales por otro lado, de otra área.

5. Entrevistado 19 es tan amable y nos indica ¿cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Empecé por empleado, ya después con el tiempo me independicé. No duré, sino seis meses como empleado. Cuando yo empecé de empleado no me gustaba que me mandaran, entonces me retiré y empecé con pequeñas porciones de trabajo.

6. Entrevistado 19, nos comentaba que tiene dos hijos, que ya son profesionales, ¿de alguna manera de la industria del calzado le ayudó para los estudios de sus hijos?

Esto me dio para sacarlos adelante. La niña es profesional en ciencias políticas y relaciones internacionales y el hijo es administrador de empresas y de bancos.

7. Entrevistado 19, ¿la formación del calzado la adquirió con algún proceso académico o empíricamente?

No ninguna. Mi papá fue el que me enseñó. Mi papá era empleado. Nunca lo he solicitado ayuda al SENA, no quedaba tiempo para ir por allá. Es indispensable saber muchas cosas que ellos enseñan allá pero no, nunca lo hice.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

Si yo tengo una empresa constituida, es una pequeña empresa, pero la tengo con todo: con RUT, IVA al día todo. He tenido varias marcas, con ese nombre y con diferentes nombres porque el comerciante de la esquina me dice no le venda otro cliente, entonces me toca cambiarle el nombre para poder vender, pero en el momento tengo una sola no más, manufacturas de (se omite nombre), hace 12 años.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Se troquelada, se guarnece, sigue lo que es la montada y por último el finizaje.

10. Dentro de la formación académica, ¿Entrevistado 19 en algún momento ha recibido formación de contabilidad o de administración?

No nada. Me he formado con la vida, con la experiencia.

11. ¿El costo lo determinan antes de hacer el proceso, antes de que haga la producción?

Sí, cuando lo llevo allá donde la persona, ya va uno con el precio. Si, se lo da uno a la persona que se lo va a vender.

12. Entrevistado 19, cuando va a ser su producción, ¿lo hace porque tiene una línea propia o lo hace sobre pedidos?

Sobre pedidos, hace unos años se hacían zapatos para tener en stock, pero ya no porque la situación no da margen para tener zapato guardado. Si, yo llevo los estilos y sobre las muestras se vende. Ahora sólo se hace sobre pedidos.

Describe ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Digamos me piden 300 pares, yo compro más o menos eso, solamente para la producción.

13. De las materias primas, ¿cuáles son las básicas que se compran para la fabricación de calzado?

Regularmente los cueros, que es lo primordial que se necesita, las tachuelas se compran por libra, los pegantes por galones o por latas, eso compra uno para tantos pares.

14. ¿Describe el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Pues regularmente las suelas y los pegantes, del resto las materias primas que son más costosos se compran lo que se necesite.



15. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

Yo compro más o menos eso, solamente para la producción.

16. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Los inventarios son mínimos.

17. Entrevistado 19 respecto, en la mano de obra, ¿cuáles son los procesos básicos durante la fabricación del calzado?

Se empieza por la troquelada, después se guarnece y de ahí sigue lo que es la montada y por último el finizaje.

18. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

Con ellos se trabaja al destajo, no se les hace contrato, sino por prestación de servicios.

19. Entrevistado 19, cuando usted va a mirar el perfil del operario, ¿hay operario calificado o normalmente, se forman empíricamente?

Nada, se exige es que el desempeño lo haga bien. Uno los pone a hacer la muestra antes de contratarlo, si me sirve lo que está haciendo, pues lo contrato, de resto no.

20. Para las personas que trabajan en este medio, ¿se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

Yo manejo aquí más que todo ya de edad, porque los jóvenes no tienen experiencia y nosotros tenemos la de hace años, para trabajar y los jóvenes de ahora, ellos saben poco. Y en este momento utilizó más hombres que mujeres, de 10, habrá por ahí 3 mujeres.

21. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

Se paga al destajo, no se les hace contrato, sino por prestación de servicios.

22. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

No, porque es por prestación de servicios.

23. Cuando Entrevistado 19 necesita a una persona, digamos yo necesito que me haga un proceso de manufactura, ¿les exige que estén afiliados al SISBEN o que tengan seguridad social?

No, porque es por prestación de servicios, ellos se encargan de pagar lo de la eps y todas esas cosas, y más que todo, yo trabajo es por fuera, porque la empresa no da para pagar tantos impuestos y no da margen.

24. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos? Yo trabajo es por fuera.

25. Don Alberto, cuando se va hacer el cálculo de los servicios públicos, el arriendo, la depreciación de la maquinaria, todo eso, ¿cómo hace ese proceso para cargárselo a un par de zapatos?

Ese proceso lo hago dependiendo de la producción y lo divido con lo que se gasta mensualmente y se le carga a cada par, tanto.

26. En la parte de la contabilidad, ¿el proceso lo realiza una persona, o lo efectúa usted empíricamente?

Es una persona que viene cada 15 días y yo le tengo los datos y la facturación. Si, él viene cada dos semanas y se lleva los datos, al igual que un cierre total de cuentas al final del año. Depende de lo que uno facture. Ella me dice hay que pagar tanto de ICA y todas esas cuestiones depende de lo que uno facture con IVA.

27. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

No la base primordial es al fin de año, me entregan lo básico, si necesito algo más, el me lo entrega, de resto no más. Es un balance, digamos en el mes se produjo tanto y quedo tanto.

28. Entrevistado 19 dentro de su vida de industrial, ¿ha adquirido crédito con alguna entidad financiera?

No nunca. El capital de trabajo son recursos propios, porque no he logrado conseguir crédito en los bancos. Es que el gremio de nosotros, como hay gente que no paga puntualmente, hay veces no entramos en el sistema, por lo que han quedado mal con las cuotas y porque uno no tiene suficiente capital.

29. Entrevistado 19, ¿qué maquinaria posee para su proceso industrial?

Como los procesos son diferentes, hay tres máquinas una pulidora, una preformadora, una guarnecedora, una desbastadora, el compresor y el horno de las suelas.

30. Entrevistado 19, dentro de los programas del gobierno para el sector del calzado, ¿alguna vez ha recibido alguna capacitación, algún apoyo o algún recurso?

Con quienes comercio han resultado muchos que el gobierno ha ayudado, pero la gente se aprovecha de la plata y entonces le da a uno pereza ir por allá a que le den cosas, porque

prometen cosas y después desaparecen la plata, eso va uno es a perder tiempo, eso sí las capacitaciones las dan, pero eso, lo que es la plata del gobierno, ellos no la dan.

31. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿cuáles son los cambios más trascendentales?

Cuando yo empecé la situación era más fácil, no había tanta competencia y más que todo no había importaciones de tanto zapato, porque desde que llegó eso, entre más años es peor la situación.

32. Entrevistado 19 desde su perspectiva, ¿cómo ve su futuro en la industria del calzado? Pues si uno tiene formas de fabricar, pues hay buenas proyecciones de hacerlo, pero si uno no tiene capital, hay queda uno en el montón. En este momento, la veo muy dura, porque hay gente que no paga, pasan 60 - 90 días la materia prima si va subiendo, y eso la gente no está pagando el artículo. Yo le decía anteriormente, si uno tiene capital, no tiene mucho problema para fabricar, porque el que tiene plata, puede dar unos 90 días, para que le paguen y así, pero los que tenemos que vender a los 8 o 10 días, hay gente que no le compra por que dice hay que pagarle ya, es más complicado. Pues a mí no me molesta tanto la producción, ni nada, sino muchos zapatos que entran que no pagan impuestos, entonces regalan el zapato y el contrabando.

En las diferentes épocas de la industria del calzado, ¿cuál ha sido la época en que más empleados ha tenido Entrevistado 19 y cual en la que menos?

Máximo como 30 y mínimo 10. Hoy 10

En la época de alta producción, ¿cuántos pares de zapatos sacaba semanal?

900 pares. Hoy como 200 pares.

Entrevistado 19, ¿a nivel nacional a que otros departamentos fuera de Bogotá lleva su producto?

Para Ecuador, Perú, hace como unos cuatro años. Es mínimo, como la producción de unos 1.000 pares son cada 6 meses o anual. Si la persona que me la compra y lo exporta por allá

Entrevistado 19, en nombre de la Universidad Libre, en nombre de los maestrantes: Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante, queremos agradecerle su gentileza con este aporte que nos ha hecho para la investigación de la tesis de grado, de la maestría de contabilidad que estamos realizando. Le informamos que cuando tengamos los resultados

pasaremos a saludarlo a informarle como nos fue. Agradeciendo inmensamente este tiempo que nos ha dedicado y la información que nos ha brindado.

Sí señor, siempre a la orden, en lo que le pueda servir con mucho gusto.

Muchas gracias, muy amable.

### Entrevistado No 20

Nos encontramos con el Entrevistado 20, industrial del calzado del barrio Restrepo quien gentilmente nos ha querido colaborar con la entrevista para la investigación de la tesis de grado sobre la aplicación de los costos en la industria del calzado, para la tesis de grado de contabilidad de los maestrantes que Guillermo Lizarazo y Norberto Alejo cante. Se le informa a el entrevistado20, que toda la información aquí grabada en esta entrevista para la investigación de la tesis es absolutamente confidencial, que no se mencionarán nombres, marcas comerciales y que no se mencionarán nombre de productos que no autorice

Entonces para empezar le vamos a preguntar a el entrevistado 20, que por favor nos recuerde su nombre completo y edad.

1. ¿Cuántos años tiene?

Edad 65 años.

2. ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?

Mi señora y dos hijos de 34 y 24 años.

3. ¿Qué otros familiares están vinculados a la industria del calzado?

Hermanos, ellos ya estaban con el gremio de la zapatería.

4. De su núcleo familiar, ¿alguno le ayuda en la empresa?

No señor ninguno.

5. ¿Cómo fue su inicio en la industria del calzado?

Por cuestiones familiares, ellos también ya venían con esta cuestión.

6. Con los recursos económicos de la Industria del calzado, ¿ha logrado sostener su núcleo familiar o tiene otras fuentes de ingreso?

Soy pensionado de Telecom. Yo creo que aproximadamente un 32% al 38%, aporta la industria del calzado.

7. ¿Tiene alguna formación académica, en la industria del calzado?

Pues aquí mismo, en el trabajo.

8. ¿Está inscrito en la Cámara de comercio y con qué nombre?

No señor, porque yo no fabrico en grande, eso es una cosa muy mínima.

9. ¿Cómo está organizada la empresa?

Si las muestras que uno saca las elabora para llevarlas al cliente, porque ahorita no se puede trabajar con mucha gente, entonces es mejor poquito y que no vaya uno a tener problemas con su dinero.

10. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad o de administración?

No señor.

11. En la fabricación del calzado, ¿se predetermina el costo de producción?

Tan pronto se hace la muestra ya tiene uno que haber sacado el costo. Si, ya porque eso ni sube, ni baja el precio, de cómo uno lo tiene eso ya es como una cosa estándar.

12. Cuando se inicia un proceso de producción, ¿lo hace por órdenes de producción o por procesos?

Exacto por una orden, sobre pedido. Si las muestras que uno saca las elabora para llevarlas al cliente, porque ahorita no se puede trabajar con mucha gente, entonces es mejor poquito y que no vaya uno a tener problemas de su dinero.

13. Describa ¿cómo estima los costos para la producción de calzado?

Yo me guío por la experiencia, yo nunca he necesitado eso, la mantengo en mi conocimiento.

14. ¿Cómo calcula los costos de los materiales e insumos?

Bueno, lo número uno es el cuero, por ahí se empieza eso se compra en piezas que vienen por decímetros. Si vamos a hablar cuántos decímetros se lleva un par, según la numeración por decir algo el zapato para hombre del 37 al 43, un aproximado de 20 decímetros por par incluyendo 1 dm de gasto que se va a basura por el corte. La suela, ahí se trabajan tres clases de suela que son: caucho, PVC y TR. Los pegantes básicos tienen más o menos un presupuesto, entre forro, pegante, plantilla, las tachuelas. La cocida del zapato un aproximado de \$4.500 par, el corte eso ya es aparte, es la mano de obra.

15. ¿Describa el proceso de compra de la materia prima e insumos?

Según, hay veces depende del montón de plata que uno tenga, a veces es fijo o uno va comprando a medida que le van abonando, va comprando lo que necesita, pero normalmente lo que quiero decir, es que se compra exactamente en lo que se va a producir y no más, así uno no se puede exceder tampoco.

16. Relate, ¿cómo controla el consumo de materia prima?

En inventario lo único que se puede tener, es por decir algo los pegantes que en un taller pequeño como este es lo que uno más tiene a la vista, pero no en grandes cantidades, lo compramos a nivel de galones. Ya una cuestión de que hay que llevar un inventario bien amplio eso sería una fábrica donde hay bodega, aquí no.

17. En alguna época del año, ¿toma algún inventario de materiales materia prima, insumos o producto terminado?

Mire, eso lo lleva uno en la cabeza, porque como esto no es en grande, usted le da la vuelta fácil, saber qué utilidad hubo, pues para mi yo lo hago así.

18. ¿Puede describirnos el proceso básico de la producción del calzado?

Una persona hace el corte, es el que trabaja aquí en esta mesa con los moldes, de aquí sale el corte, luego se va para la desbastadora de corte, de ahí pasa a la guarnición, pasa a la soladura, quien es la que arma el corte en la horma y él se encarga de los demás procesos hasta que ya sale para el finizaje del zapato.

19. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal para la manufactura del calzado?

No, la persona viene trabaja al destajo, porque esto es un taller pequeño, entonces vienen trabajan aquí me colaboran 3 o 4 horas y se van a otro lado, o sea que ellos ganan siempre y cuando trabajen aquí por lo que hagan.

20. Las personas que les colaboran, ¿tienen algún tipo de capacitación técnica, tecnológica profesional o su formación es empírica?

Sí, es empírico la mayoría. No, en esto creo que nadie ha estudiado. Sí, eso no más, uno no necesita títulos de nada.

21. Para las personas que trabajan en este medio, ¿Se tiene algún límite de edad o algún tipo de tendencia que sea hombre o mujer, qué parámetros se manejan al respecto?

De todas maneras, uno como dueño de un tallercito, sabe que la juventud que ahorita no tienen la misma capacidad que tiene una persona que ya tiene experiencia, entonces vienen siendo más o menos de 30 años hacia arriba, yo he tenido aquí empleados de 56 años produciendo por la experiencia. Si claro y su comportamiento es excelente, no hay rendimiento, pero si calidad. El comportamiento de las personas mayores es excelente, no hay rendimiento, pero si calidad.

22. ¿Cómo es la remuneración de las personas que hacen esos procesos?

No, la persona viene trabaja al destajo, porque esto es un taller pequeño, entonces vienen trabajan aquí me colaboran 3 o 4 horas y se van a otro lado, o sea que ellos ganan siempre y cuando trabajen aquí por lo que hagan.

23. Cuando la persona trabaja todo el año, al final del año ¿Tiene derecho a prestaciones y cómo se hace esa liquidación?

Las personas trabajan al destajo, no se les paga prestaciones.

24. Si van a trabajar por su cuenta, ¿les exigen que tienen que pagar la seguridad social por su cuenta?

No. Eso no se pregunta porque trabajan por prestación del servicio.

25. Tiene algún control de ¿cuál es la producción promedio de cada uno de los procesos?

No, porque se paga a destajo. Eso no se puede dar el punto clave porque de pronto rinde más un corte, el otro no rinde, entonces no hay horario para eso. Los vales se usan en las grandes fábricas, pero en los talleres pequeños como éste no se usan.

26. Los costos fijos como: arriendo, los seguros, depreciación de la maquinaria y otros costos indirectos, ¿cómo estructuran esos conceptos para incluirlos dentro de los costos del producto?

Eso es fácil, para mí se me hace muy fácil, porque digamos si yo tengo tres obreros, ellos vienen gastan agua del baño, la luz. A todos eso yo le tengo un recargo a cada par de \$940 de estos costos.

27. ¿Cómo maneja su proceso contable, tiene alguna persona encargada de la contabilidad?

Nunca he llevado nada. No señor, porque como es una vaina muy poquita.

28. ¿Hay un reporte que compare los costos reales de la producción, con los costos proyectados?

No.

29. ¿Ha obtenido algún crédito del sector financiero?

Nada. Si lo han ofrecido, pero no lo he aceptado.

30. De la tecnología requerida en los procesos, ¿Qué máquinas posee usted para el proceso industrial?



La única maquinaria que yo necesito es una pulidora, el horno de calentamiento del zapato ahí es donde se calienta para poder activar la suela.

31. ¿Ha participado en algún proyecto del gobierno que apoye a la industria del calzado? No conozco al primero, que le hayan dado la mano.

32. Desde sus inicios en la industria del calzado, ¿Cuáles son los cambios más trascendentales?

Es muy difícil hablar sobre eso, en ese tiempo las cosas eran muy fáciles a nivel económico, muy fáciles para uno empezar un taller, ahora no. La dificultad que hay ahora son. La dificultad que hay ahora son los precios, la guerra de los precios, eso es como la guerra del centavo en las busetas.

Si, al precio de venta, eso es una vuelta muy verraca lo que le dieron a esto, ahora es el que más corra y el que más regale, es el que vende. Pues dice que los chinos, o sea la apertura económica y los Tratado de Libre Comercio, el contrabando, representan algún inconveniente para los industriales, no solamente a nivel de la industria del calzado sino a nivel general nos afecta. Eso es, uno lo escucha y uno se da cuenta.

33. Con su experiencia, ¿cómo ve el futuro del sector industrial del calzado del Restrepo? Como muy regular tendiendo a desaparecer. Eso ya es cuestión del gobierno, para que dejen trabajar a la gente, que no dejen entrar mayor contrabando, para que pueda trabajar la gente. No esto es todo individual, cada uno con lo de cada uno y defiéndase el que mejor pueda.

Bueno entrevistado 20, agradecemos el que nos haya concedido esta entrevista, para seguir con nuestro trabajo, en su momento le haremos llegar los resultados y por acá estaremos pasando nuevamente para informarle el resultado de nuestra investigación. Agradeciéndole nuevamente y ratificándole que los datos suministrados son totalmente confidenciales muchas gracias.

Bueno señor.

Nos encontramos con el entrevistado 20, quien amablemente nos colabora en la ampliación de algunas preguntas para la investigación de la práctica de los costos en la industria del calzado. Le agradecemos a el entrevistado 20, su colaboración por la ampliación

de la entrevista y que estamos agradecidos por ese aporte que nos da para nuestra investigación de nuestro trabajo de grado.

De todas maneras, acá a la orden para lo que yo pueda servir con gusto.