



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO CLUSTER PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE
MARROQUINERÍA DE LAS PYMES DEL CANTÓN
COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA**

**AUTORES: MORALES GRANDA, LUIS EDUARDO
SÁNCHEZ CHIRIBOGA, SILVIA VERÓNICA**

DIRECTOR: ING. ESPINOZA, ZOILA

**SANGOLQUÍ
2016**



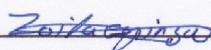
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**DISEÑO DE UN MODELO CLUSTER PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE MARROQUINERÍA DE LAS PYMES DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA**” realizado por el señor Luis Eduardo Morales Granda y la señorita Silvia Verónica Sánchez Chiriboga, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor Luis Eduardo Morales Granda y la señorita Silvia Verónica Sánchez Chiriboga para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 26 de julio del 2016



Ing. Zoila Espinoza

DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Luis Eduardo Morales Granda, con cédula de identidad N° 171816275-1, y Silvia Verónica Sánchez Chiriboga, con cédula de identidad N° 100353320-3, declaramos que este trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN MODELO CLUSTER PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE MARROQUINERÍA DE LAS PYMES DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 26 de julio del 2016

Luis Eduardo Morales Granda

C.C: 171816275-1

Silvia Verónica Sánchez Chiriboga

C.C: 100353320-3



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Luis Eduardo Morales Granda** y **Silvia Verónica Sánchez Chiriboga**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN MODELO CLUSTER PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE MARROQUINERÍA DE LAS PYMES DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 26 de julio del 2016

Luis Eduardo Morales Granda
C.C: 171816275-1

Silvia Verónica Sánchez Chiriboga
C.C: 100353320-3

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación es dedicado a Dios, autor de vida, fuente de inspiración, quien entregó todo por nosotros, este proyecto de investigación entregado a él como muestra de esfuerzo y dedicación, de la constancia y perseverancia.

A nuestros padres, sembradores de valores, aquellos que muestran el sendero correcto y brindan aliento para continuar siempre adelante, a ellos quienes son perfecto ejemplo de lucha, a ellos que se deleitan con cada logro alcanzado por sus hijos, quienes con una sola mirada logran expresar todo su amor.

Silvia y Luis

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la fuente de amor, él que forja el camino, por brindar el entorno familiar necesario en el que hemos crecido personal y socialmente.

A nuestra institución, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, y sus docentes por brindar su conocimiento y permitirnos un desarrollo adecuado en el ámbito académico y profesional.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cotacachi y a sus habitantes, por toda la información y ayuda brindada.

A nuestros padres por dedicar toda su vida a nuestra formación para llegar a ser personas con valores y virtudes; a nuestras hermanas y hermanos que han sido apoyo incondicional para alcanzar nuestras metas.

Silvia y Luis

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE DE CONTENIDO	vii
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	3
MARCO REFENCIAL	9
MARCO CONCEPTUAL	14
MARCO CONTEXTUAL	18
1.1. Antecedentes	18
1.2. Análisis del sector del cuero	21
1.2.1. Tipo de productos derivados del cuero	23
1.2.2. Procesos empleados para la producción	25
1.2.3. Capacidad de producción	29
1.2.4. Estructura institucional del sector del cuero	31
1.2.5. Zona de estudio – Cantón Cotacachi	33
1.2.5.1. Ubicación Geográfica	36

1.2.5.2.	Trabajo y empleo.....	36
1.2.5.3.	Situación socio – organizativa y política del cantón	39
1.2.5.4.	Organizaciones cantonales y su participación.....	42
1.2.5.5.	Predisposición de asociación y exportación.....	43
MÉTODO	43
2.1.	Clúster, competitividad y productividad	45
2.1.1.	Componentes de un Clúster.....	45
2.1.2.	Productividad.....	48
2.1.3.	Competitividad.....	49
2.2.	Marco legal.....	50
2.2.1.	Naturaleza Jurídica y Legislación aplicable.....	53
2.2.2.	Organizaciones Económicas del sector asociativo.....	55
2.3.	Entrevista a Leonardo Alvear, Consejo de Artesanos	59
2.4.	Análisis de las encuestas aplicadas	61
2.4.1.	Definición de la población	61
2.4.2.	Determinación del tamaño de la muestra.....	61
2.4.3.	Enfoque de investigación.	62
2.4.4.	Procedimiento para la recolección de datos.....	62
2.4.5.	Técnicas e instrumentos para recolectar datos.....	63
2.4.6.	Diseño de los instrumentos de recolección de datos	64
2.4.7.	Tabulación.....	64
RESULTADOS	90
3.1.	Proceso del modelo asociativo.....	90
3.1.1.	Promover y seleccionar	91
3.1.2.	Formar base de confianza.....	91
3.1.3.	Desarrollar acciones piloto y estrategias.....	92

3.1.4.	Gestionar.....	92
3.1.5.	Creación del Centro de Acopio y tenería.....	93
3.1.5.1.	Tenería.....	94
3.2.	Propuesta para el modelo asociativo	95
3.2.1.	Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotacachi.....	96
3.2.2.	Asociación de Artesanos.....	96
3.2.3.	Asamblea Cantonal.....	96
3.2.4.	Mapa de cluster.....	97
3.2.5.	Diagrama de cluster	98
3.3.	Alcance e Impacto del modelo asociativo.....	98
3.2.	Producto a ofertar.....	99
3.2.1.	Clasificación arancelaria	100
3.3.	Cifras comerciales – Ecuador.....	101
3.4.	Principales destinos y competidores internacionales	103
3.4.1.	Importadores mundiales.....	104
	COMENTARIOS (DISCUSIÓN)	106
	REFERENCIAS	108
	ANEXOS	105
	Anexo 1 (Organizaciones relacionadas al sector cuero, Zona 1).....	105
	Anexo 2 (Establecimientos productores de artículos de cuero)	107
	Anexo 3 (Productos de marroquinería exportados)	109
	Anexo 4 (Instrumentos de recolección de datos).....	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento previsto para la industria de pieles	23
Tabla 2 Variación mensual, según actividades económicas.....	24
Tabla 3 Asociaciones relacionadas con la industria	32
Tabla 4 Comparación de población por parroquias 2001-2010	35
Tabla 5 Distribución poblacional por edad.....	37
Tabla 6 Población Economicamente Activa por parroquia	38
Tabla 7 Clasificación Sectores Productivos.....	39
Tabla 8 Capital en giro según Rama de actividad.....	41
Tabla 9 Diferencias Distrito y Clúster.....	47
Tabla 10 Género de los participantes	64
Tabla 11 Edad de los entrevistados.....	65
Tabla 12 Grado de instrucción de los entrevistados	66
Tabla 13 Artesanos calificados.....	66
Tabla 14 Número de trabajadores en planta.....	67
Tabla 15 Solicitud de financiamiento.....	68
Tabla 16 Tipo de producto que más vende.....	69
Tabla 17 Grado de satisfacción - expectativas de clientes	70
Tabla 18 Productos defectuosos	71
Tabla 19 Asesoramiento para diseño de productos.....	72
Tabla 20 Precio de venta al público.....	75
Tabla 21 Venta de productos	75
Tabla 22 Nivel de venta	76
Tabla 23 Volumen de ventas semanal.....	78
Tabla 24 Actividades conjuntas con otras empresas.....	79
Tabla 25 Importancia de la sociabilidad con otras empresas.....	80
Tabla 26 Opinión - políticas de fomento productivo.....	81
Tabla 27 Afectación de leyes tributarias al negocio.....	83
Tabla 28 Capacitación para mejorar el negocio.....	84
Tabla 29 Temas le gustaría recibir de capacitación.....	84
Tabla 30 Opinión de exportación vs. calidad de vida.....	85

Tabla 31 Vínculos de exportación.....	86
Tabla 32 Conocimiento de certificaciones previas.....	87
Tabla 33 Disponibilidad para asociarse	88
Tabla 34 Clasificación arancelaria Marroquinería y Bolsos.....	100
Tabla 35 Importaciones ecuatorianas de la partida 4202.21	102
Tabla 36 Exportaciones ecuatorianas de la partida 4202.21	102
Tabla 37 Importadores Mundiales de la partida 4202.21.....	104
Tabla 38 Cifras de importaciones en América	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de valor.....	25
Figura 2 Flujograma – Elaboración de cuero	27
Figura 3 Población Economicamente Activa por PArroquia.....	38
Figura 4 Género de los participantes	64
Figura 5 Edad de los entrevistados.....	65
Figura 6 Grado de instrucción de los entrevistados	66
Figura 7 Artesanos calificados	67
Figura 8 Trabajadores en planta	67
Figura 9 Solicitadud de financiamiento	68
Figura 10 Tipo de productos que más vende.....	69
Figura 11 Grado satisfacción – expectativas de clientes	70
Figura 12 Adaptación del diseño de producción	71
Figura 13 Productos defectuosos	72
Figura 14 Asesoramiento para diseño de productos.....	73
Figura 15 Acceso de información.....	73
Figura 16 Actividades de marketing desarrolladas por la empresa.....	74
Figura 17 Precio de venta al público.....	75
Figura 18 Venta de productos.....	76
Figura 19 Nivel de venta	77
Figura 20 Equipamiento de la empresa	78
Figura 21 Volumen de ventas semanal.....	79
Figura 22 Actividades conjuntas con otras empresas.....	80
Figura 23 Importancia de la sociabilidad con otras empresas	81
Figura 24. Opinión - políticas de fomento productivo.....	82
Figura 25. Afectación de leyes tributarias al negocio.....	83
Figura 26. Capacitación para mejorar el negocio?.....	84
Figura 27. Temas le gustaría recibir de capacitación.....	85
Figura 28 Opinión exportación vs. calidad de vida.....	86
Figura 29 Vínculos de exportación.....	87
Figura 30 Conocimientos de certificaciones previas	88

Figura 31 Disponibilidad para asociarse	89
Figura 32 Mapa de cluster	97
Figura 33 Diagrama de cluster	98
Figura 34 Importaciones y exportaciones mundiales; partida 4202.21	104

RESUMEN

El cuero y sus productos derivados pueden ser considerados como el sector industrial más grande del mundo basado en un subproducto. En el caso del cuero, la materia prima es un subproducto de la industria de la carne, las pieles y sus productos derivados son perceptores de divisas, y se comparan muy bien con otros bienes de comercio internacional. La industria del cuero es uno de los principales subsectores de la agricultura, y su manufactura representa un alto potencial socio-económico, con un impacto positivo en el desarrollo de zonas rurales, la creación de riqueza y empleo. El Ecuador es reconocido por ser un país exportador de materias primas, es por eso que, con los cambios de la matriz productiva, se busca la transformación de los bienes primarios, a bienes con valor agregado, que puedan sustituir el porcentaje de las importaciones y competir en el mercado internacional. El presente proyecto de investigación describe la situación socio-económica actual del cantón Cotacachi, el cual define el entorno de la industria del cuero y como principal rama la marroquinería. Con este proyecto se busca la industrialización de los productos de cuero, mediante la creación de un modelo asociativo (clúster) que permita el desarrollo económico de la zona, el incremento de las áreas de producción y la utilización de mano de obra local para la producción, gracias al conocimiento artesanal que poseen los integrantes de la comunidad. En esta investigación se ha estudiado como interactúan los protagonistas del sector del cuero y los efectos de ciertas medidas adoptadas por el estado ecuatoriano, con el fin de fortalecer la industria y así brindar más oportunidades de éxito para las PYMES.

PALABRAS CLAVE

- **CLÚSTER**
- **ASOCIATIVIDAD**
- **CUERO**
- **MARROQUINERÍA**
- **PYMES**

ABSTRACT

The leather and its related downstream industries can claim to be the world's largest industrial sector based upon a by-product. In the case of leather, the raw material is a by-product of the meat industry, skins and their downstream products are earners of foreign exchange, and they compare very well with other internationally traded commodities. The leather industry is one of the key agricultural subsectors, and its manufacturing represents a high socio-economic potential, with a positive impact on rural areas development, creation of wealth and employment. Ecuador is known for being a raw material exporter country, that's why with the change of the productive matrix, it seeks the transformation of commodities to value-added goods, which can replace the import rate and compete in the international market. This project describes the current socio-economic situation of Cotacachi, which defines the environment of the leather industry and leather goods as the main branch. This project seeks the industrialization of leather products, by creating an associative model (cluster) that allows the economic development of the area, the increase in production areas and the use of local labor for production thanks to the artisan knowledge possessed by members of the community. This research has studied com interact protagonists of the leather sector and the effects of certain measures taken by the Ecuadorian state, in order to strengthen the industry and provide more success opportunities for SMEs.

KEY WORDS

- **CLUSTER**
- **ASSOCIATIVITY**
- **LEATHER**
- **LEATHER GOODS**
- **SMEs**

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto pretende realizar un estudio para la creación de un modelo clúster en el cantón Cotacachi, para comercializar productos de marroquinería, productos de utilidad variada como carteras, bolsos y billeteras elaborados a base de cuero, mediante la recolección, análisis y procesamiento de información, con el fin de apoyar a los pequeños productores que no poseen el conocimiento para formar alianzas estratégicas, que les permita su fortalecimiento y desarrollo, impulsando a la vez el sector industrial en una zona geográfica determinada, donde un profesional de comercio exterior y negociación internacional aporta con su conocimiento al momento de desarrollar un modelo clúster, al poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre temas, estrategias de comercialización internacional, identificación de medios para optimizar los acuerdos comerciales existentes, y reconociendo una cadena de valor óptima para fortalecer un sector industrial.

La economía en el Ecuador se ha basado en ser proveedora de distintas materias primas al mercado internacional, a la vez ser importador de bienes y servicios caracterizados por tener mayor valor agregado. Los frecuentes cambios en el precio de las materias primas en el exterior y la fuerte diferencia frente a los precios de productos con alto valor agregado, han generado en la economía del Ecuador un intercambio desigual, sujeto a las fluctuaciones del mercado mundial.

En este mundo globalizado donde prioriza la innovación, tecnología y conocimiento, las empresas deben buscar nuevas ventajas competitivas para sobresalir y entrar en competencia en el mercado, en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se toma en consideración su pequeño tamaño al momento de acceder a un financiamiento o incluso acceder a información idónea para su desarrollo y crecimiento, donde la ausencia de vinculación y relación con empresas, gobierno e instituciones educativas impiden que estas amplíen sus mercados o generen mayor producción de bienes, lo cual las obliga a quedar en mercados nacionales

sin acceder a los beneficios económicos de incurrir en un mercado internacional.

Dentro de las industrias priorizadas por el gobierno ecuatoriano, se encuentra en el sector bienes, las confecciones y calzado, donde destacan las confecciones en cuero y subproductos, “las provincias con mayor producción se encuentran en la Sierra, en Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia de Imbabura cuenta con 309 talleres artesanales dedicados a la confección en cuero y a la talabartería. Esta provincia contiene el 13,2% de los talleres de la rama registrados en el país. Los principales se encuentran en el Cantón Cotacachi, con una producción de alta calidad” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 5).

Un modelo clúster permite desarrollar las capacidades industrial y productiva de un sector, mediante la intervención de empresas líderes, gobierno e instituciones educativas, trabajando conjuntamente para definir una visión en común, los objetivos fundamentales de un Clúster son: “consolidar la competitividad de las empresas; fortalecer el sector para la comercialización de productos en el mercado interno y externo; ampliar las capacidades en diseño e innovación y potencializar las oportunidades a través de los acuerdos comerciales vigentes” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015), objetivos orientados hacia la revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano, pilar fundamental de la Transformación de la Matriz Productiva impulsada por el gobierno actual en el Ecuador.

El régimen de desarrollo y el sistema económico social y solidario, de acuerdo con la Constitución del Ecuador, establecen las pautas para alcanzar el Buen Vivir, específicamente, la planificación es el medio inequívoco para alcanzar este fin. Uno de los deberes del Estado es “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al Buen Vivir” (SENPLADES, 2013, pág. 79). Por lo tanto, a través de este trabajo se pretende contribuir al desarrollo de la competitividad de la industria, creando dinamismo en la economía del sector y reconocimiento en

el mercado internacional, creando plazas de empleo y nuevas oportunidades económicas para productores y trabajadores, dando así cumplimiento al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.

MARCO TEÓRICO

El presente proyecto, se enfoca en la línea de investigación de ciencias sociales, relacionándose especialmente con las ciencias económicas, ya que se busca la creación de un modelo clúster como un tipo de asociatividad en el cantón Cotacachi para la internacionalización de productos de marroquinería, tomando como base “programas de investigación de economías aplicadas y proyectos de negocios en comercio internacional (Ojeda & Quintana, 2016, pág. 1).

La pregunta que puede surgir al iniciar la investigación presente es ¿Por qué se forman y desarrollan los clústers? Existen enfoques y bases teóricas que permiten identificar el surgimiento de este modelo y dar respuesta a la interrogante.

“El Mercantilismo es la primera teoría del comercio internacional que surgió en Inglaterra por el siglo XVI, según esta teoría económica la riqueza de una nación radicaba en la acumulación de metales preciosos como oro y plata, a través de la intervención del Estado central por medio de medidas que atrajeran mayor riqueza y que a su vez no permitan la salida de dicho capital, fomentando el desarrollo de la agricultura y la industria, obteniendo así un superávit comercial. Este modelo desaparece a finales del siglo XVII por la aparición de nuevas ideologías liberatoria” (Canta, 2014, p. 16). El concepto básico del mercantilismo es la alta participación del Estado en relaciones políticas, económicas y monetarias, la generación de mayor producción en ciertos sectores considerados prioritarios por el Estado, protegiendo la producción nacional de la competencia externa

Mientras que los mercantilistas consideraban el comercio como un juego de suma cero, el modelo de la ventaja absoluta de Adam Smith; postuló

que “bajo libre cambio, cada nación debe especializarse en producir esas mercancías que podrían ser lo más eficientemente posible. Algunos de éstos serían exportados a la paga para las importaciones de las mercancías que se podrían producir más eficientemente a otra parte”. (Canta, 2014, p. 16)

La teoría de la ventaja absoluta o también conocida como la teoría de la nación más favorecida, planteada por Adam Smith permite centrar el tema, identificando que se posee una gran ventaja al producir algo, con menor insumo, es decir producir y especializarse en un sector con un costo menor que la competencia.

Esta teoría forma ya parte de las prácticas en Ecuador, ya que los pequeños productores manejan costos de producción relativamente inferiores al de otros países, pero son capaces de progresar y ganar ventaja competitiva por el valor agregado que le dan a la producción y los mecanismos de asociación que les garantizan estándares de calidad altos y a su vez les permite ingresar a mercados internacionales.

Otra teoría relacionada a la evolución de un modelo clúster es la que plantea Hirschmann, sobre el encadenamiento hacia atrás y hacia adelante en la cual se procura mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer la escala mínima para que una inversión sea atractiva en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (hacia adelante). No se deja pasar que toda actividad está ligada con otras. Estas cadenas adquieren trascendencia cuando una inversión atrae o hace rentable otra en la misma región.

“Estos encadenamientos dependen tanto de factores de demanda como de su relación con factores tecnológicos y productivos. De la misma manera el desarrollo de los ciclos hacia adelante depende en forma importante de la similitud tecnológica” (Ramos, Complejos productivos en torno a los recursos naturales: ¿una estrategia prometedora?, 2001, p. 35). Dado que el aprendizaje y dominio de una tecnología tiene externalidades si la tecnología de procesamiento no es demasiado distinta.

Complementariamente a la teoría de los encadenamientos, se encuentra la teoría de la interacción y los distritos industriales de Bianchi, ya que procura explicar las situaciones más favorables para que exista aprendizaje en base a la interacción, según este enfoque, explica el éxito de los denominados “distritos industriales” en muchas regiones. “La interacción permite generar “juegos repetitivos” que aumentan confianza y reducen los costos de transacción y de coordinación. Esta interacción apresura la transmisión de conocimiento e innovación” (Ramos, 2001, p. 36).

Con esta teoría se identifican las principales características de un clúster, transmitir conocimiento en temas de producción y generar innovación para ser diferenciados en el mercado existente, generando mayor confianza en el producto y al poseer el conocimiento específico se reduce costos en las operaciones ya que existe una coordinación fundamental. Pero para complementar el círculo de diferenciación no se puede dejar de mencionar a Porter y su modelo de ventaja competitiva, que indica los puntos indispensables para lograr competitividad en el mercado.

“El modelo de Michael Porter de la ventaja competitiva de las naciones, sostiene que la variedad e intensidad de las relaciones entre empresas manifiestan la formación de un organismo productivo y su grado de madurez. Las relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados” (Ramos, 2001, p. 36).

Michael Porter, quien definió los clústers como “Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos” a su vez define con exactitud que para generar competitividad, debe existir una relación estrecha entre productores, proveedores todos los que forman la cadena productiva de la empresa o sector, de esta manera nace un clúster, donde las distintas empresas pertenecientes a un mismo sector colaboran entre sí para generar dicha competitividad.

La meta es generar riquezas no solo explotando recursos naturales, sino utilizando capacidades y conocimientos de la población utilizando ejes como:

- a) diversificación productiva desarrollando estrategias-refinería, astillero, petroquímica, metalúrgica, siderúrgica, implementando actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera, que mejoren la oferta de productos eliminando la dependencia,
- b) dar valor agregado a la producción actual implementando tecnología y conocimiento de procesos de biotecnología (SENPLADES, 2012, p. 11)
- c) sustituir la importación de bienes y servicios que ya se produce en Ecuador en corto plazo: industria farmacéutica, tecnología y metalmecánica,
- d) fomentar exportación de productos nuevos provenientes de actores nuevos basados en economía popular y solidaria (SENPLADES, 2012, p. 12).

Para iniciar un proceso colaborativo entre las empresas se debe determinar a qué mercado se desea ingresar y las características del mismo, es por eso que un estudio de mercado es indispensable.

Un estudio de mercado es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing. La investigación de mercados es “función de enlazar al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información, esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del mismo con un proceso” (Kinnear, 1998, p. 5).

Un estudio de mercado es el resultado del proceso de recogida, análisis e interpretación de información relativa al mercado objetivo de estudio.

Los principales motivos de estudio de mercado son los siguientes: recurso importante en la comprensión del mercado en el que se va a localizar la actividad, ofrece una visión actualizada del sector (Kinneary, 1998).

Estos pasos y pautas para la investigación de mercado pueden ser aplicados a nivel nacional como internacional. Es indispensable plantear que características se identifican al hablar de comercialización externa o internacional.

Un entorno de comercialización externa se refiere a la comercialización y la publicidad en otro país más allá de aquel en el que la compañía fue fundada. A veces, las empresas tratan de entrar en un solo mercado extranjero en particular y necesitan una estrategia de marketing única para hacerlo. En otras ocasiones, las empresas quieren entrar en varios mercados diferentes, o incluso intentar un plan de mercado global. Los mercados extranjeros tienen un profundo impacto en la publicidad de la compañía con sus culturas y tendencias individuales. (Lacoma, s.f.)

Para lograr una internacionalización, se debe conocer profundamente las características del mercado meta, su entorno externo y características específicas para lograr satisfacer las necesidades identificadas, por otra parte, se puede lograr una identificación correcta del ambiente si se aplica las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de mercado. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia global.

- Amenaza de entrada de los nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos;

Estas 5 fuerzas son fundamentales al momento de analizar la empresa y el mercado, conocer a fondo, que se va a enfrentar la empresa al ingresar con sus productos, y cuáles son las ventajas que posee la empresa para negociar en un mundo globalizado, las fuerzas planteadas por Porter,

permite formular estrategias de entrada y salida para generar posición de la empresa y proyectar correctamente una opción de exportación.

El plan de exportación es una descripción, análisis y planeación detallados de las actividades de exportación que la empresa planea desarrollar, sirve como herramienta para presentar a agentes externos que pueden tener una influencia importante en el proceso de exportación (Morales Guzmán, 2006); de esta manera se define el plan de negocios de exportaciones como un documento que contiene la descripción, análisis y planificación desarrollados de las actividades de exportación que la empresa desarrollará. Su utilidad se traslada a la puesta en marcha del proyecto al servir como una guía en la ejecución de las operaciones. Es una serie coordinada de acciones dirigidas a tomar ventaja de las fortalezas y oportunidades de la empresa en el mercado internacional. Concluyendo un plan de exportación es la herramienta apropiada para equilibrar los requerimientos vinculados a las oportunidades existentes en los mercados internacionales con las características inherentes al producto o servicio que la empresa desea ofrecer.

Asimismo, provee de los elementos que le permitirán programar las adecuaciones tanto administrativas que deberán concretarse como los apoyos financieros necesarios para garantizar la viabilidad del proyecto. La elaboración de un Plan de Exportación contempla el realizar un análisis sobre: producto/servicio; mercado objetivo y, su evaluación financiera. (BANCOMEXT, 2014)

Las teorías de comercio internacional analizadas hacen énfasis muy concreto de lo que está pasando en el desarrollo del país, en el aspecto tecnológico, económico, esperando llegar, por su disciplina, a encaminarse de acuerdo a normas específicas en cada campo de producción, logrando romper barreras a nivel internacional.

MARCO REFENCIAL

En Ecuador, las actividades relacionadas a la producción del cuero, tiene una larga trayectoria, pues desde la época precolombina, los aborígenes usaban pieles para cubrirse y protegerse en las constantes guerras entre tribus, además lo empleaban como vestimenta y calzado.

“Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta. Las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: US\$ FOB 26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia. Por su parte, las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos” (PROECUADOR, s/f).

En lo referente al Cantón Cotacachi, que es el foco de estudio para el presente proyecto, está ubicado al sur-occidente de la provincia de Imbabura y al norte de la ciudad de Quito, gracias a la tradición de la producción artesanal en cuero que tiene este cantón, ha sido considerado uno de los principales centros de producción y comercialización de estos productos. Los artesanos y artesanas, se han organizado desde hace algunos años para promover estrategias de fortalecimiento del sector. Actualmente existen las siguientes organizaciones:

- Comité de Feria de Artesanos del Cuero
- Asociación de productores en la rama artesanal del cuero
- Sociedad de Artesanos
- Calle Comercial 10 de agosto

La elaboración de productos a base de cuero se constituyó en el ícono de la tradición artesanal del cantón. Las políticas arancelarias han logrado fortalecer el sector de la industria del cuero, por tanto, se promueve el consumo nacional de los productos terminados, así como también se evita la salida de materia prima de alta calidad. Corroborando lo antes mencionado

se ha evidenciado el aumento de la producción Nacional en un 100% desde las reformas arancelarias de acuerdo al Plan Nacional en vigencia, haciendo referencia al periodo 2007-2012 en el cual la producción de pares de zapatos paso de 15 millones a 30 millones. (Telégrafo, 2013)

Así mismo se destaca que gracias a estas medidas el sector del cuero no solo se ha mantenido si no que se ha fortificado, ya que años atrás el sector del cuero estaba en un periodo decadencia, esto debido al ingreso de calzado asiático al país, cuyos costos estaban por debajo de la media nacional. (Telégrafo, 2013)

Pese a estas oportunas condiciones, favorables para su desarrollo, y el contar con mercados protegidos, el cuero presenta en la actualidad problemas en cuanto al nivel de producción y la calidad de las pieles crudas, que no cubren la demanda existente, sin embargo, es un sector que ha sabido superar la crisis y que genera uno de los mayores niveles de empleo en el país. Bajo estas condiciones, el fomento a las actividades productivas desarrolladas como la manufactura de cuero a las que se ofrecerían evidentes ventajas como la protección, promoción y desarrollo deben ser considerados para estudios de mercado que sienten en evidencia las alternativas de un desarrollo auto sostenido, de tal forma que se beneficie a la mayor parte de su población, apoyando prioritariamente a todos aquellos sectores que más lo requieran con el fin de generar empleo e ingresos capaces para cubrir sus necesidades.

Para el desarrollo de este Proyecto será necesario conocer el proceso para la elaboración del cuero, así como sus variedades, calidades y distintos usos; también el realizar un enfoque en los Programas de Fomento Productivo existentes en el país, dirigidos al desarrollo productivo socio-económico, priorizando aquellas zonas y/o regiones de menor desarrollo que demuestren un importante potencial y de igual manera a los productores, todo esto a través de la participación de la Corporación Financiera Nacional a través de créditos se permite el desarrollo de las PYMES y la cooperación de Promotores de Programas de Desarrollo (PPD's). (Corporacion Financiera Nacional, 2013)

“Dentro de las industrias priorizadas por el gobierno ecuatoriano, se encuentra en el sector bienes, las confecciones y calzado, donde destacan las confecciones en cuero y subproductos, las provincias con mayor producción se encuentran en la Sierra, en Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia de Imbabura cuenta con 309 talleres artesanales dedicados a la confección en cuero y a la talabartería. Esta provincia contiene el 13,2% de los talleres de la rama registrados en el país” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 3). Los principales se encuentran en el Cantón Cotacachi, con una producción de alta calidad.

Un modelo clúster permite desarrollar las capacidades industrial y productivas de un sector, mediante la intervención de empresas líderes, gobierno e instituciones educativas, trabajando conjuntamente para definir una visión en común, los objetivos fundamentales de un Clúster son: consolidar la competitividad de las empresas; fortalecer el sector para la comercialización de productos en el mercado interno y externo; ampliar las capacidades en diseño e innovación y potencializar las oportunidades a través de los acuerdos comerciales vigentes, objetivos orientados hacia la revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano, pilar fundamental de la Transformación de la Matriz Productiva impulsada por el gobierno actual en el Ecuador. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

Modelos asociativos en Ecuador

En las zonas rurales del Ecuador, es muy común observar que los pequeños productores tienen una tendencia a trabajar de forma individual, siendo esta una práctica apartada del concepto de asociatividad, base para la conformación de un clúster, esto se produce en gran parte por desconocimiento, falta de liderazgo, poca capacitación o experiencias anteriores negativas, que no incentivan a estos productores a trabajar colectivamente con otros partícipes de su cadena productiva.

En la actualidad el Gobierno Nacional, fomenta la creación de asociaciones para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) con

el propósito de satisfacer la demanda local y hacerlas más competitivas para el mercado internacional, empleando mecanismos como la transformación de materia prima y ciertos productos, la sustitución de importaciones, el aumento de la oferta exportable e impulsar el desarrollo económico. (MIPRO, 2012)

Entre las instituciones que promueven la creación de estos modelos de asociatividad se encuentran el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) en colaboración de la Secretaría de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cuyo proyecto a destacar es el fomento de prácticas de Economía Popular y Solidaria (EPS) y la incursión en ferias y rondas de negocios; otro ente promotor es el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE) el cual orienta y fortalece las acciones de gobiernos intermedios, y finalmente esta la Red Financiera Rural (RFR) conformada en el año 2000 por un grupo de instituciones entre los que constan asociaciones, cooperativas y bancos, que apoyan al mejoramiento de la calidad de vida en las zonas consideradas vulnerables del Ecuador. Su objetivo primordial es facilitar el acceso a micro créditos para la lucha contra la pobreza, tanto a la población rural y urbana, así como el apoyo a las iniciativas micro empresariales. (Red Financiera Rural, 2015)

Como referencia se presentan algunos casos de modelos asociativos de cuero de índole local e internacional

Franquicia Comercial de Azuay

El clúster de cuero de Azuay, liderado por la empresa Curtesa, evidenciaba escasas experiencias de trabajo conjunto en áreas de producción y comercialización. Con el apoyo de Red Productiva se formuló el proyecto “Uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad”, a fin de incrementar la competitividad de las empresas beneficiarias; crear un almacén piloto para la comercialización conjunta del clúster; y, generar empleos en torno a esas empresas. Estuvieron involucradas seis empresas productoras de artículos de cuero. Se perfilaron

tres componentes: Mercadeo; Producción; y, Finanzas. En una primera fase, se desarrolló el primer componente, con los objetivos de encontrar mercados atractivos, desarrollar una estrategia de distribución para el mercado nacional, y generar diseños atractivos para sus productos. El proyecto tuvo un valor de USD 300 000, con un aporte de 50% de Red Productiva y 50% de las empresas del clúster. El apoyo en el área de mercadeo culminó con la identificación de una estrategia de franquicias y la apertura de la primera tienda piloto de franquicia, "Qiwa". Se fortalecieron las relaciones al interior del clúster y la entrega de productos a la franquicia. Los productores elevaron sus niveles de ventas y utilidad y mediante Qiwa, el clúster hoy en día exporta chaquetas y bolsos a Colombia, Chile y Guatemala, EE.UU. y España. " (PROPRAXIS, sf, pág. 1)"

"El proyecto del Clúster de Cuero y Calzado en la provincia del Azuay es una cadena muy importante en la economía de esta región, pues genera fuentes de empleo para todos los que intervienen en la misma, razón por la cual es indispensable continuar con la capacitación en las distintas etapas" (Catro & Vidal, 2006, pág. 75) . Se concluye que las empresas miembros del Clúster, están encaminadas a prepararse en todos los aspectos y así lograr una interesante oferta exportable y, de esta manera, no depender de los mercados nacionales que limitan la producción.

Clúster de cuero de Cochabamba (Bolivia)

El clúster del cuero Cochabamba de Bolivia, es un ejemplo de establecimiento de un plan de acción a mediano plazo, con distintas áreas de acción para intervenir y fomentar un trabajo idóneo.

1. "Formación del clúster. Organizar y movilizar el comité impulsor y el grupo de trabajo del clúster del cuero Cochabamba.
2. Educación y entrenamiento. Realizar la capacitación técnica y administrativa a través de cursos cortos, talleres y seminarios especializados

3. Innovación y tecnología. Detectar posibles acuerdos de trabajo de extensión e investigación de la facultad de ciencia y tecnología a las empresas del clúster del cuero. Elaborar normas de calidad de interés para el sector cuero
4. Cooperación comercial. Identificar posibilidades de cooperación comercial entre las empresas que conforman el clúster del cuero Cochabamba.
5. Políticas de acción. Apoyar de manera conjunta a las políticas de fomento y reglamentación del sector del cuero Cochabamba” (CDC, 2015).

Este modelo clúster indica el proceso de conformación y las etapas necesarias para la conformación de una integración exitosa entre las empresas privadas y públicas, una intervención en áreas estratégicas que permiten fomentar la interacción entre entidades generando un crecimiento comercial en la industria.

Clúster de Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá

“Es un escenario neutral donde líderes empresariales, gobierno y academia trabajan colaborativamente para definir una visión conjunta del sector” (CCB, 2015) . Esta iniciativa facilita que los empresarios se conecten, encuentren complementariedades y sinergias con universidades, gobiernos y otros empresarios, para mejorar la estrategia de sus negocios y el entorno del clima de inversión de Bogotá y la Región. “Las actividades que involucra esta iniciativa son: curtiembres, manufactura y comercialización de calzado y marroquinería” (CCB, 2015).

MARCO CONCEPTUAL

- **Matriz Productiva:** Según Brito, (Brito, 2013) señala que “una matriz productiva está determinada por la estructura de los sectores de la

producción de bienes y servicios, organizada en función de la importancia relativa que cada sector tiene en el desarrollo nacional, para generar: inversión, producción, empleo, invención, innovación y exportaciones de bienes y servicios”.

- **Buen Vivir:** “es defender y fortalecer la sociedad, el trabajo y la vida en todas sus formas. el primer paso es resolver el acceso a bienes, oportunidades y condiciones que garanticen una vida digna sin perjudicar a la naturaleza” (SENPLADES, 2013, p. 23).
- **Comercialización:** Según el Diccionario de economía y finanzas, (Sabino, 1991), la comercialización se refiere a los “procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. Un departamento especializado en comercialización tienen a cargo realizar las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas”.
- **Marroquinería:** “Industria o fabricación de artículos de piel o de cuero. Conjunto de artículos fabricados por esta industria” (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox, 2007)
- **Asociatividad:** Según Rosales, (Rosales, 1997), “la asociatividad es un mecanismo de contribución o cooperación entre empresas de pequeño y mediano tamaño, en donde cada una de estas empresas partícipes, conservando su independencia jurídica y autonomía administrativa, resuelve facultativamente participar en un esfuerzo conjunto, involucrando a otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”; esta estrategia colectiva se ha ido estableciendo en un requisito primordial para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, así como en una posibilidad para desarrollar ventajas competitivas.
- **Competitividad:** Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996, p. 92), cita la siguiente definición: “Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo

condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”

- **Especialización de la producción:** El Diccionario de Economía Política, (Sabino, 1991) define a la especialización como la “concentración de la producción en aquellas líneas o productos en los que el individuo o la firma tiene algunas ventajas, ya sean estas naturales o adquiridas”. La ventaja comparativa de David Ricardo está ligada a la especialización ya que esto permite a las partes que intervienen un intercambio comercial mutuamente beneficioso. En el Ecuador la transformación del patrón de especialización de la economía se realiza a través de la sustitución selectiva de importaciones como se establece en el Plan Nacional para el Buen Vivir.
- **Clúster:** Según Álvarez (Álvarez, 2005, pág. 1), explica que el término “distrito industrial”, precursor de lo que hoy se conoce como clúster, fue utilizado por primera vez por el economista Marshall quien lo consideró como una entidad socio–económica constituida por un conjunto de empresas de un mismo sector productivo entre las cuales existe competencia y, simultáneamente, colaboración; se localizan en una área definida y, relacionada por diferentes medios a diversos sectores sociales.
- **Curtiembre:** “el curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones físico–químicas para convertirla en un material duradero. Esta parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado” (Ministerio de Desarrollo, 2001, p. 157)
- **Partida:** “Corresponde al segundo nivel de la clasificación del sistema armonizado (cuatro dígitos) de designación y codificación de mercancías precedido por el capítulo y seguido por la subpartida” (BANCOMEXT, 2014)

- **International Commercial Terms (INCOTERMS):** Según BANCOMEXT (2014), los Incoterms son “el conjunto de términos y sus reglas, aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional de París, que establece las condiciones de compraventa internacional”.
- **Clasificación Arancelaria:** “Orden sistemático de todas las mercancías en una nomenclatura determinada en la que a cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en cualquier aduana del mundo” (BANCOMEXT, 2014)
- **Cadena productiva:** “Es un concepto utilizado en la ingeniería agronómica y de procesos para describir la secuencia de actividades requeridas para elaborar un bien o un servicio. Cada una de esas actividades o etapas constituye un eslabón. En el interior de un eslabón actúan, generalmente, diversas firmas del mismo sector. Lo que pone en evidencia esa definición es una forma de organizar los procesos de producción que se presenta habitualmente mediante esquemas gráficos” (Mitnik, 2012, p. 49)
- **Cadena de valor:** “El concepto cadena de valor se emplea para referirse a dos ámbitos distintos. Por una parte, se lo utiliza para identificar al análisis de las actividades que, dentro de los límites de una firma, agregan valor al producto final (para efectuar ese análisis es necesario identificar todas las actividades internas que crean valor para un cliente). Por otra parte, se lo utiliza para identificar al análisis del valor generado en cada uno de los eslabones de una cadena productiva (en los cuales participan diversas empresas). Permite además identificar las posibilidades y limitaciones que tienen las pequeñas empresas que intentan ingresar a los mercados globales y sirve de sustento para fundamentar el desarrollo de nuevos conceptos y modelos teóricos” (Mitnik, 2012, p. 49)
- **Acuerdos de cooperación:** Es el acuerdo inter-empresarial que por cumplir ciertas condiciones son válidos y no atentan contra la libre competencia” (CulturaS.A., 2002)¹³

- **Alianzas Estratégicas:** Definido por García & Galindo (2010) como “el motivo principal de las alianzas estratégicas es el acceso a nuevos mercados o un mejor posicionamiento en los mismos. Los socios suelen ser empresas competidoras que pretenden beneficiarse de las economías de escala resultantes de las sinergias producidas por los acuerdos de cooperación. Otro motivo, menos habitual, es la superación de las barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos.”
- **Barreras arancelarias:** Definido como la “limitación al comercio internacional, que consiste en la imposición de un arancel para permitir la entrada de mercancías del exterior” (CulturaS.A., 2002)
- **Exportación:** Conjunto de bienes o servicios que se producen en el país, los cuales son vendidos y posteriormente enviados a clientes de otros países. (PROECUADOR, Glosario, 2015)

MARCO CONTEXTUAL

1.1. Antecedentes

“Las PYMES son muy importantes en la economía ecuatoriana pues representan el 95% de las unidades productivas, aportan con más del 25% del PIB no petrolero, generan el 60% del empleo, contribuyen con el 50% de la producción y cuentan con una amplia capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios del entorno empresarial” (MIPRO, 2013).

Sin embargo, las PYMES ecuatorianas padecen inconvenientes y dificultades que tienen mucho que ver con su tamaño. Por lo general tienen inconvenientes en captar oportunidades de mercado de manera individual, presentan dificultad para acceder a créditos financieros, carecen tecnología y maquinaria adecuada, poca capacitación del talento humano y tienen un perfilamiento débil respecto a los encadenamientos productivos.

En Cotacachi, los pequeños productores no poseen suficiente producción para exportar para llegar a mercados internacionales, ya que no trabajan en asociación, siendo su trabajo de forma indistinta, la falta de gestión de los gobiernos municipales hacia la implementación de nuevos métodos de innovación y dinamización de la industria dentro del sector, no permite un desarrollo y crecimiento representativo del mismo, las unidades educativas como el Instituto Superior Tecnológico de la Industria del cuero en Cotacachi, podría facilitar el perfeccionamiento de diseños y transferencia de conocimiento hacia los manufactureros, pero esa vinculación es inexistente en la actualidad, ya que este plantel se dedica únicamente a capacitación sobre elaboración de calzado y marroquinería hacia la juventud del cantón, mas no al pequeño productor; el desconocimiento de modelos para incentivar la productividad y competitividad en los negocios, puede llegar a estancar la economía familiar, e incluso la de la área geográfica específica, desaprovechando las oportunidades que brinda el medio, debido a este desconocimiento los productores también presentan resistencia a una asociación productiva, por miedo a perder control sobre sus negocios, perder su autonomía, e incluso también creen que a mayor producción incurrirán en mayores pagos de impuestos, todo esto incurre en un conformismo productivo, que no permite expandir su horizonte a mercados internacionales.

Ante estos antecedentes, los mecanismos de gestión y asociación colectiva nacen bajo la necesidad de ver que el desempeño empresarial se puede analizar e impulsar de mejor manera cuando se tiene un claro entendimiento de todos los actores que participan en la producción de un bien o servicios, en este caso para la industria del cuero en Cotacachi. Pero en especial el modelo de clúster aparece como la herramienta más eficaz para solucionar algunos de los problemas que aquejan las PYMES de Cotacachi. Esta visión facilita el incremento en la productividad, competitividad, innovación, especialización, cooperación y flexibilidad en cada una de las PYMES que conformen el conglomerado, un modelo clúster permitiría incrementar la capacidad de producción de la industria de cuero y

confecciones en Cotacachi añadiendo diseño e innovación mediante la vinculación del gobierno, empresas, e instituciones educativas, impulsando el sector de forma competitiva, reduciendo costos de producción al entrar en una economía a escala.

Las PYMES en su gran mayoría han tenido una gradual importancia en el mundo, ya que constituyen, en cualquier estado, un colectivo muy cuantioso; en muchas ocasiones se puede hablar de porcentajes de entre el 60 y 80 por ciento de las empresas en el caso de los países desarrollados y más del 90 por ciento en el caso de los países en vías de desarrollo (McIntyre, 2001).

En todas las economías, las PYMES suministran una gran parte de los empleos disponibles y producen una parte sustancial de los bienes y servicios. Sin embargo, estas empresas tienen un papel todavía más importante que la producción y la provisión de puestos de trabajo. Son y deberían ser el motor del crecimiento económico y del cambio en una economía. (Cortés, 1987)

En cambio, el clúster es más una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas, y que actúan en un determinado campo. Debido a su estructura han causado un cambio drástico frente al desarrollo económico, especialmente regional, y a su vez han permitido derribar los efectos de la globalización de las economías que, por lo general, coloca a las PYMES en entornos de notoria desventaja para competir en los mercados.

Según Porter (Porter M., 1998), los clústeres se han convertido en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las industrias y empresas que han conformado clúster han conseguido ganar economías de escala y a su vez economías de alcance, a través de la especialización de cada una de las empresas, de la compra conjunta de materia prima, entre otras. "Es interesante resaltar la importancia de las relaciones que se generan entre los miembros de un clúster. La concentración de empresas implica la aparición de una infraestructura de especialistas legales, profesionales, financieros, entre otras, así como de

una base de manos de obra especializada y centrada en las necesidades particulares del clúster". (Vicedo, Langa, & Buades, 2007)

La investigación propuesta busca, mediante la dualidad entre la teoría y la práctica aplicar conceptos básicos de mercado, comercialización, exportación, economía social y solidaria, modelo clúster, encontrar explicaciones internas como la falta de vinculación entre los artesanos, autonomía productiva, falta de oferta exportable, que afectan a los productores de Cotacachi.

1.2. Análisis del sector del cuero

Al hablar del cuero no solo se refiere a la producción de curtido y pieles sin curtir, este sector involucra una amplia gama de productos, procesados con minerales y químicos, pieles finas adobadas, sin depilar; a su vez siendo este es un producto intermedio, sirve de materia prima para la elaboración de calzado, textiles y marroquinería. La utilización de pieles se remonta a inicios de la actividad humana, donde el hombre descubre la protección que brinda la piel de distintos animales, dentro de su ambiente hostil, la obtención de pieles siempre ha sido un proceso riguroso, donde se consideran algunas variables para creación de material de buena calidad.

Las fuertes exigencias del mercado internacional, en cuanto a competitividad en la calidad de productos, precios y condiciones de industrias, generaron nuevos desafíos sustentables para este tipo de industrias. Esto obligó en gran medida que las empresas se especialicen para conseguir en forma integrada, una alta optimización de procesos, aprovechando al máximo las materias primas, con una mínima, casi nula emisión de residuos hacia el medio ambiente; pero no todo se refiere a la manufactura, los aspectos sociales son de igual manera muy importantes en el desarrollo de estas industrias, debido a esto, lo más probable es que sólo se puedan mantener en el mercado aquellas empresas que tengan tecnología de punta, personal altamente capacitado y una gestión adecuada

de sus procesos y de sus impactos ambientales (Méndez, Vidal, Lorber, & Márquez, 2007, pág. 10).

Los constantes cambios y fluctuaciones en el mercado internacional, requieren de industrias flexibles que sean capaces de adaptarse y sobrellevar situaciones propias del comercio exterior, donde las modificaciones en aranceles son variantes de un día a otro. Para lograr esto es necesario un desarrollo sostenible, que implica satisfacer necesidades existentes sin exponer los recursos y posibilidades de las generaciones futuras, debe existir una adecuada planificación de crecimiento industrial que abarque toda la cadena productiva, recalcando que muchas de las partes involucradas y participes de esta industria, tienen presente de la necesidad de afrontar estos retos mediante iniciativas concretas. También se debe lograr un adecuado nivel de competitividad dentro del mercado, mismo que se logra al momento de producir más, a un costo menor, obteniendo una mayor rentabilidad frente a sus competidores. La competitividad relaciona prácticas de productividad, eficiencia y calidad, innovación para ofrecer al consumidor un mejor producto y de esta manera satisfacer sus necesidades, si no se tiene claros los objetivos de desarrollo dentro una empresa, esta puede retrasarse y perder participación en el mercado.

En Ecuador, la actividad del cuero, tiene una larga trayectoria, pues desde la época precolombina, los aborígenes usaban pieles para cubrirse y protegerse en las constantes guerras entre tribus, además lo empleaban como vestimenta y calzado (FLACSO-MIPRO, 2011)

Desde la época del incario hasta nuestros días se ha perfeccionado la técnica para la conservación de pieles. Pero, a pesar de que el trabajo con cuero alberga relevantes elementos culturales y tradiciones, no han logrado un posicionamiento internacional muy notorio; sin embargo, a lo largo de las dos últimas décadas, la industria tanto del cuero, como del calzado se ha globalizado, lo que implica serios retos para las industrias. Posteriormente, el impulso del sector del cuero en el marco de una economía interna hasta los años sesenta conservaba un nivel artesanal; pero ante el desarrollo de ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato; la creciente y constante

demanda de productos como calzado, bolsos, billeteras, carteras, otras manufacturas de cuero, marroquinería, entre otras. Se inicia un proceso de industrialización basado en un modelo de sustitución de importaciones durante la década de los setenta.

Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta. “Las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: US\$ FOB 26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia. Por su parte, las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos” (PROECUADOR, s/f)

1.2.1. Tipo de productos derivados del cuero

Gran parte de la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. Para el mismo fin también se usan pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo, foca, morsa y diversos reptiles, pero solo en menor proporción. Los productos de piel tienen gran crecimiento y demanda a nivel mundial, los principales países productores tienen cubierto un gran espacio en el mercado.

Para acotar esta información se presenta a continuación una tabla con el crecimiento de distintos tipos productos de la industria de curtiembre entre el año 2000-2010.

Tabla 1
Crecimiento previsto para la industria de pieles

Item	Unidades	Año 2000	Año 2010
Pieles curtidas (cuero bovino)	Millones USD	120	200
Calzado de piel	Millones pares	2500	4200

Continúa ->

Prendas y artículos de piel	Millones USD	80	120
Pieles (cuero ovino)	Millones USD	12	20
Valor de las exportaciones	Millones USD	11000	23000
Ingresos anuales por ventas	Millones USD	18000	36000

Fuente: Méndez, Vidal, Lorber, & Márquez (2007, p.15)

La información presentada hace referencia a distintos tipos de cuero tanto el bovino pertenecientes a vacas, así como el ovino de ovejas o cabras y su crecimiento previsto.

La tabla anterior permite identificar que los principales productos manufacturados con piel o cuero curtido son, calzados, confecciones de marroquinería, tapicería y artículos complementarios. De acuerdo con la información, el producto con mayor desarrollo es el calzado con un 68%, le siguen los productos con mayor crecimiento porcentual, la producción de pieles de ganado tanto ovino como bovino en un 67%, y por último la producción de prendas y artículos de piel (confecciones y marroquinería) con un 50%.

Como información registrada en Ecuador, a continuación, se presenta las actividades industriales relacionadas al cuero:

Tabla 2
Variación mensual de los índices de volumen físico de la producción industrial, según actividades económicas

ACTIVIDAD	Dic-2014	En-2015	Feb-2015	Mar-2015	Abr-2015
Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionería	2,03	-18,29	20,19	34,65	-20,99
Fabricación de calzado	-6,08	10,23	-8,80	22,98	-6,44

Fuente: (Ecuador en cifras – Base IVI Julio-Diciembre 2003).

Se encuentra una división de los tipos de productos derivados del cuero, donde el valor mensual de abril es un dato provisional.

Como se puede observar en la información obtenida, existen distintos productos derivados del cuero, identificando variedad en el mercado internacional, donde el producto calzado sobresale con un crecimiento porcentual importante identificándolo en el primer lugar de producciones de pieles.

1.2.2. Procesos empleados para la producción

“La piel en bruto es un producto residual (subproducto de la carne) por lo que intentar controlar al máximo su compra es básico para que una empresa pueda ser competitiva en los procesos posteriores de la cadena de valor” (Méndez, Vidal, Lorber, & Márquez, 2007, pág. 10)

La cadena de valor hace referencia al proceso desde la adquisición de materia prima, procesos involucrados hasta conformar el producto final y su comercialización, a continuación se muestra la cadena de valor del sector.



Figura 1 Cadena de valor

Fuente: (CEC-FECUR, 2005)

El proceso de industrialización tiene como resultados distintos tipos de productos a base de piel calzado, marroquinería, tapicería y confecciones, cada uno de ellos con características esenciales que los distinguen. (Cerutti, 2003)

La cadena productiva del cuero comienza con el suministro del cuero, es decir la materia prima, las curtiembres, el sector calzadista, los proveedores de accesorios y los centros de expendio o sector comercializador.

- **Producción de cuero crudo:** La obtención del cuero crudo se da después del sacrificio de los animales. Se puede decir que esta es el motivo por el cual se considera la piel como residuo de la industria de cárnicos, debido a su forma de obtención ya que, para la producción de la curtiembre, la materia prima base es la piel cruda de origen bovino. (Cueronet, 2014)
- **Curtiembre:** O curtido, es un proceso en el que la piel se somete a operaciones físico-químicas de tratamiento para prolongar su vida útil, convirtiéndola en un material duradero. Dentro de este proceso existen tres fases principales que son, la ribera, el curtido y el teñido y acabado; esta fase permite la conservación de las características principales de la piel, y puede involucrar subprocesos para mejores resultados. (Cueronet, 2014)
- **Marroquinería y talabartería:** Dentro de este proceso se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Este proceso depende de la preparación y especialización de la industria en ámbito de conocimiento e innovación, donde se debe considerar las características y necesidades del cliente. Se realiza a través de cinco pasos que son, el diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque. (Cueronet, 2014)
- **Calzado:** Un parte importante en el proceso de producción del calzado es que requiere insumos diferentes al cuero, como textiles, caucho y plástico. La preparación del calzado involucra la conexión y alianzas con distintos proveedores que permitan completar el proceso con éxito, se debe considerar la compra de materias primas, tecnología y diseño, para tener una buena acogida en el mercado. Este proceso de producción inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente tomadas de patrones de cortado y, posteriormente, el proceso de guarnecido. (Cueronet, 2014)



Figura 2 Flujograma – Elaboración de cuero

A continuación, se explican en forma detallada cada una de las fases:

- **Piel cruda.** En la piel viva, el salado cuida del estado nativo e intacto de la estructura del cuero. Cuando el animal muere, las extraordinarias poblaciones de microorganismos invaden y se nutren de sus componentes destruyéndola totalmente en el transcurso de pocos días. Una piel a temperatura ambiente no puede permanecer más de 24 horas sin que se deteriore. Para evitar esta destrucción se utilizan métodos de conservación como el enfriamiento, el secado, el empleo de bactericidas y más comúnmente el salado, pues debido al poder higroscópico de la sal común (el de absorber agua), la piel se deshidrata anulando la proliferación bacteriana.
- **Remojo.** La piel es nuevamente hidratada por inmersión en agua durante unos dos días.
- **Pelambre.** Consiste en aflojar la estructura de las fibras mediante el uso de cal (Hidróxido de calcio) y eliminar el pelo con sulfuro de sodio. Este proceso se realiza en los llamados bombos o fulones giratorios durante 24 horas, aproximadamente.
- **Descarnado.** Enseguida se elimina de la piel el tejido subcutáneo y adiposo mediante cuchillas o con la máquina descarnadora.
- **Preclasificado.** En esta etapa el curtidor clasifica las pieles para obtener cursos de diferente calidad y uso.
- **Dividido.** Por medio de la máquina divididera provista de una cuchilla de cinta la piel es dividida seccionalmente obteniéndose la parte denominada "flor" y la denominada "cerraje".
- **Clasificado y recortado.** Nuevamente el material es el clasificado para destinarlo a la curtación con cromo, a la semi-cromo o a la curtación vegetal para obtener suela.
- **Desencalado.** Constituye una neutralización del álcali o eliminación de la cal mediante el empleo de sales neutras de reacción ácida, como el bisulfito de sodio o el sulfato de amonio que se efectúa, como las subsiguientes operaciones en el bombo giratorio.

- **Curtido.** En esta etapa se convierte la piel en cuero. Se emplea el sulfato básico de cromo como curtiente, que actúa en la estructura proteínica de la piel mediante un proceso químico.
- **Escurrido.** La máquina escurridora a base de rodillos elimina el exceso de agua del cuero para facilitar el rebajado.
- **Rebajado.** En esta etapa se da al cuero, mediante máquina rebajadora, el espesor deseado para el uso.
- **Engrasado.** Se realiza con la finalidad de obtener un cuero de tacto suave y flexible y se emplea grasas de origen animal o de base petroquímica.
- **Tinturado.** Con el uso de colorantes de diversa composición se confiere el color al cuero.
- **Escurrido y estirado.** Esta operación permite finalmente estirar al cuero para que no ceda en las operaciones de fabricación de los artículos.
- **Reposo y secado.** Luego de un reposo de 24 horas el cuero es secado al ambiente por colgado.
- **Estacado.** Mediante efectos mecánicos se somete el cuero al ablandado para darle soltura.
- **Clasificado.** Para decidir el tipo de acabado y el color que tendrá para su utilización.
- **Acabado.** conlleva una cantidad de factores que son la suma de los esfuerzos de la curtiembre por obtener un cuero específico de buena calidad, atendiendo una petición del mercado. Por esto y por ser acabado, la carta de presentación de un cuero se le dedica un cuidado y una protección especial, que se debe prolongar hasta las fábricas de artículos de cuero.

1.2.3. Capacidad de producción

La materia prima principal, es decir el cuero crudo se obtiene dentro del país, principalmente de ganado de la sierra, mientras que entre un 20% y

30% de producto es importado. Según datos de la ANCE (2012) las provincias de mayor producción en el país son: Tungurahua, Imbabura, Azuay, Cotopaxi.

“En cuanto a la provincia del Tungurahua, esta cuenta con 1.770 talleres artesanales que se dedican a la producción de cuero y artículos de cuero en general, lo que representa el 75,58% de la actividad artesanal en el Ecuador. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y la parroquia de Quisapincha” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 3).

San Antonio de Quisapincha es la parroquia más antigua de la provincia de Tungurahua, reconocida por su gran atractivo turístico para nacionales y extranjeros por su variedad en productos derivados de cuero entre ellos, chompas, pantalones, zapatos y más artículos que se encuentran en almacenes de la parroquia al igual que en la feria artesanal realizada en el parque central.

“En la provincia de Imbabura existen alrededor de 309 talleres artesanales que se dedican a la actividad de confección en cuero y además a la talabartería, estos representan el 13,19% de talleres en cuero y afines, y sus principales talleres se encuentran en el Cantón de Cotacachi, mismo que cuenta una alta calidad en cuero” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 3).

Cotacachi constituye al cantón más grande de la provincia de Imbabura, reconocido como cantón ecológico en el año 2000, gracias a la conservación de flora y fauna dentro de la reserva ecológica Cotacachi Cayapas, además es reconocida por la elaboración de productos a base de cuero de muy alta calidad, la talabartería es la actividad predominante de los artesanos cotacacheños, que en el transcurso de los años se ha ido desarrollando de manera artesanal, quienes con increíble creatividad elaboran una gran variedad de artículos.

“Otras provincias que se dedican a esta actividad son: Azuay con 100 talleres y Cotopaxi con 94 talleres, las dos confeccionan cuero y talabartería, representando el 4.27% y 4.01%, de la actividad en artesanías de cuero y afines en el Ecuador. En las restantes seis provincias del Ecuador, la producción de artesanías es mínima, con una presencia de apenas 69

talleres artesanales, dándonos un margen porcentual de 2.94%, dentro del universo global en la actividad relacionada con cueros y afines” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 3)

Las provincias con mayor representatividad en la elaboración de artículos y productos a base de cuero son Tungurahua e Imbabura, con un porcentaje de 88,77% destacando por su trayectoria ancestral al ser asentamientos especializados de producción.

1.2.4. Estructura institucional del sector del cuero

La estructura institucional del sector del cuero está constituida por la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador, ANCE, que resalta que el 68% de unidades productivas se concentra en la provincia del Tungurahua. “La ANCE es una entidad sin fines de lucro que busca desarrollar la industria del cuero, mediante procesos sostenidos y armónicos” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 13).

ANCE tiene como finalidad impulsar la industria del cuero, agrupando a todos los curtidores para ser representados ante el sector público para defensa de sus intereses, utilizan una campaña permanente para obtener mejor calidad de piel, promoviendo investigaciones técnicas y científicas en el proceso de industrialización y desarrollar un óptimo proceso de comercialización mediante capacitaciones técnicas permanentes.

A continuación, se presenta una lista de las asociaciones y cámaras relacionadas con la producción y comercialización de productos de piel, entidades que se encuentran ubicadas en distintos sectores del país, impulsando el crecimiento de la industria en el Ecuador, información recopilada de La comunidad del cuero (2014).

Tabla 3
Asociaciones relacionadas con la industria

Nombre	Dirección	Ciudad
ANCE (Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador)	Edf. Las cámaras Teléf. (593) 3 242 3989	Ambato
ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de calzado del Ecuador)	Av. 10 de agosto 4981 y Mañosca Telf. (593) 2469 104	Quito
CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua)	Cevallos 21-19 y Guayaquil Telf. (593) 3 242 2915	Ambato
CAMEC (Cámara ecuatoriana del Calzado, Cuero y Conexos)	Telf. 02 2 257-022 03 826487 04 2 235729	Quito Ambato Guayaquil

Fuente: (Cueronet, 2014) Presenta un listado de las asociaciones más representativas a nivel nacional, ubicación y contacto.

La tabla facilitada por el instituto de economía popular y solidaria (IEPS), indica información de las asociaciones correspondientes a la industria de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cuero y artículos de cuero, ubicados geográficamente en la zona1, estas asociaciones están orientados a la producción de prendas de vestir de distintos materiales, pero permiten un enfoque general de la distribución de esta industria en la zona, en la lista de asociaciones se menciona únicamente en Cotacachi la asociación artesanal mujer y medio ambiente, dedicada a la elaboración de zapatos y accesorios a base de cabuya. (IEPS, 2015) ANEXO1

“La dirección de comercio y servicio del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) facilita una lista de todos los puntos de venta de artículos y artesanías de cuero, ubicados en su gran mayoría en la zona comercial de Cotacachi en la calle 10 de Agosto, centro de la ciudad de intercambio comercial” (MIPRO, 2015) ANEXO2

Otra entidad relevante es el Instituto Tecnológico del Cuero, ubicado en Cotacachi, en la provincia de Imbabura: Se enfoca en la capacitación técnica; sus alumnos aprenden los procesos productivos de fabricación de calzado y vestimenta. “En la planta de producción, que es manejada por seis

profesionales y obreros, los estudiantes aprenden el diseño, corte, armado y terminado de zapatos; además colaboran en la elaboración de monederos, llaveros, cinturones, carteras, maletas, billeteras y chompas” (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 13)

Pichaví es la marca comercial con la que se venden artículos de calzado, marroquinería y vestimenta que se elaboran en el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi, cuenta con técnicos especializados y tecnología para desarrollar e incursionar en áreas de finos acabados y alta calidad, y a ganando prestigio de marca en la provincia de Imbabura y el norte del país.

El sector cuero y calzado forma parte del subsector manufacturas, que corresponde a uno de los 10 subsectores priorizados en el programa el Programa Estrategias Productivas. Este programa busca promover, estimular y co-financiar la innovación tecnológica para acelerar los procesos de generación de nuevos productos y redistribuir los ingresos en las cadenas de producción a favor de los micro y pequeños productores, a través de mejoras de productividad, innovaciones logísticas, apropiación de mayor valor en la comercialización y acceso directo a mercados. (FLACSO-MIPRO, 2011, pág. 13)

1.2.5. Zona de estudio – Cantón Cotacachi

Para iniciar a explorar el desarrollo del sector cuero en el cantón de Cotacachi es fundamental realizar un breve análisis de su desarrollo e hitos históricos hasta su conformación, la información a continuación presentada se basa en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Ana de Cotacachi 2011.

“Desde 1534, los pueblos indígenas de Cotacachi, como todos los de Imbabura, quedaron bajo el poder esclavizador de Benalcázar, para 1563 se estableció el Corregimiento de Otavalo, siendo Cotacachi parte de él, y a partir de 1576 ya constan los tributos impuestos en Intag, consistentes en oro y algodón; según el escribano Juan Vera de Mendoza. Cotacachi tenía 6

cacicazgos conformados por ayllus, distribuidos a lo largo de lo que ahora es el cantón Cotacachi” (GAD Santa Ana de Cotacachi, 2011, p. 1)

Al momento de hablar de cacicazgos se habla del poder de un cacique, territorios pertenecientes a un cacique, en Ecuador el cacicazgo era una forma social y política anterior a la conquista y que el gobierno español mantuvo para su propio beneficio, los caciques ejercían poder sobre los indios y cobraban impuestos.

“En 1777 se produce un gran levantamiento indígena en toda la región del Corregimiento, la misma que fue reprimida por la fuerza y con resultado sangriento. Para el movimiento del diez de agosto de 1809, las poblaciones de Imbabura apoyaron siendo parte de los ejércitos milicianos y para 1823, gente de Cotacachi formo parte del ejercito de Bolívar en la Gran Batalla de Ibarra” (GAD Santa Ana de Cotacachi, 2011)

Pasados unos pocos días de la Batalla de Pichincha e incorporada Quito a la Gran Colombia, Cotacachi aparece como cantón integrante de la provincia de Imbabura en 1824, recibiendo esta categoría del mismo Simón Bolívar. “Y finalmente el 6 de julio de 1861 se hace efectiva jurídicamente la cantonización, siendo conformada por las parroquias de Cotacachi, Imantag e Intag, fecha en la que se logra la cantonización e iniciando así, su vida política administrativa con el nombre de Santa Ana de Cotacachi” (GAD Santa Ana de Cotacachi, 2011, p. 1).

El cantón Cotacachi es el más grande de la provincia de Imbabura, cuenta con 10 parroquias, Quiroga, Imantag, 6 de Julio de Cuellaje, Apuela, Carcía Moreno, Peñaherrera, Plaza Gutiérrez, Vacas Galindo, El Sagrario y San Francisco donde se encuentra la mayor concentración de la población con el 40.73%; Santa Ana de Cotacachi tiene 40036 habitantes que corresponde a la totalidad de su población de acuerdo al censo 2010, de los cuáles el 50,18% (20090) son hombres y el 49,82% (19946) mujeres. En el área urbana se concentra menor cantidad de habitantes 22,10% (8848) y en el área rural el mayor porcentaje de la población del Cantón 77,90% (31188).

La población por parroquias se concentra en la cabecera cantonal con 17139 habitantes, seguida de Quiroga con 5561 habitantes, García Moreno

5060, Imantag con 4951, Apuela 1824, 6 de Julio Cuellaje 1780, Vacas Galindo 698, Plaza Gutiérrez 496, en los últimos años, habido una tendencia a aumentar la población en la cabecera cantonal y disminuir en cinco parroquias de menor cantidad de habitantes.

Tabla 4
Comparación de población por parroquias 2001-2010

	2001	2010
COTACACHI	15002	17139
APUELA	1909	1824
GARCIA MORENO	4682	5060
IMANTAG	4660	4941
PEÑAHERRERA	1999	1644
PLAZA GUTIÉRREZ	653	496
QUIROGA	5561	6454
6 DE JULIO	1903	1780
VACAS GALINDO	846	698

Fuente: (INEC, 2010. SIN)

Los datos del último censo de población, realizado por el INEC 2010, el cantón de Cotacachi tiene un bajo crecimiento poblacional, debido a que, por su gran extensión territorial, la concentración de la población se focaliza en el área rural en relación con la provincia de Imbabura la población de Cotacachi corresponde al 10,05% del total provincial. En algunas parroquias, como Vacas Galindo, 6 de julio, Plaza Gutiérrez y García Moreno la población tiende a disminuir, debido a la migración hacia el área urbana de la cabecera cantonal y otras parroquias. La falta de fuentes de trabajo incide en la migración de la población hacia otros sectores, parroquiales y provinciales, así como también por el acceso a la educación.

1.2.5.1. Ubicación Geográfica

El territorio ecuatoriano se dividió en siete zonas administrativas y de planificación, de conformidad a lo establecido en la Constitución en el marco del plan de desarrollo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), dentro de esta nueva distribución el cantón Cotacachi ubicado al norte del país es perteneciente a la zona 1 que alberga a las provincias de Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos. (Plan Nacional Para el Buen Vivir. 2013)

El cantón Santa Ana de Cotacachi, está ubicado en el suroccidente de la provincia de Imbabura y al norte de la ciudad de Quito, cuya superficie es de 1.725,7 km² (Fuente: INEC. Censo 2001); es el cantón más extenso de la provincia.

Los límites políticos administrativos del cantón son:

- Al norte: cantón Urququí y provincia del Carchi,
- Al sur: cantón Otavalo y provincia de Pichincha.
- Al este: cantones: Urququí y Antonio Ante.
- Al oeste: zona no delimitada Las Golondrinas y provincia de Esmeraldas.

1.2.5.2. Trabajo y empleo

El censo de población y vivienda 2010 registró que, a un nivel más desagregado se identifica a 22118 habitantes que se encuentran en edad para trabajar, es decir la mayor concentración poblacional se encuentra en el rango de 15 a 64 años de edad, lo que impacta directamente en la definición de la Población Económicamente Activa (PEA), considerando a Cotacachi como un cantón joven. De la población en edad de trabajar se determina que, la población económicamente activa PEA es de 14967 que representan

el 37.38% de la población total y el 8.87% de la población económicamente activa de la provincia de Imbabura siendo esta de 168734 habitantes.

Para este análisis, la red de distribución poblacional del Cantón Cotacachi se ha estructurado en función a su respectivo rango de edad para la capacidad de trabajo y oferta laboral que puedan ofrecer los habitantes en el mercado, conforme a la tabla precedente.

Tabla 5
Distribución poblacional por edad

GRANDES GRUPOS DE EDAD	SEXO		TOTAL	PORCENTAJE %
	HOMBRE	MUJER		
De 0 a 14 años	7212	7160	14372	35,90
De 15 a 64 años	11099	11019	22118	55,25
De 65 años y más	1779	1767	3546	8,86
Total	20090	19946	40036	100

Fuente: (INEC, Censo de Población y Vivienda – 2010)

La población económicamente activa del Cantón Cotacachi, se encuentra en 37.38%, en sus parroquias la PEA se encuentra distribuida en su cabecera cantonal con 46.06%, seguida de la Parroquia de Quiroga con un 15,77%, García Moreno con 11,89%; Imantag 11,18%; Peñaherrera 4,22%; Apuela 4,00%; Cuellaje 3,96%; Vacas Galindo 1,55% y Plaza Gutiérrez 1,38; como se observa a continuación:

Tabla 6
Población Económicamente Activa por parroquia

PEA POR PARROQUIA	
PARROQUIA	HABITANTES
COTACACHI	6894
APUELA	599
GARCIA MORENO	1779
IMANTAG	1673
PEÑAHERRERA	632
PLAZA GUTIERREZ	206
QUIROGA	2360
6 DE JULIO DE CUELLAJE	592
VACAS GALINDO	232
CANTON	14967

Fuente: (INEC, Censo de Población y Vivienda – 2010)

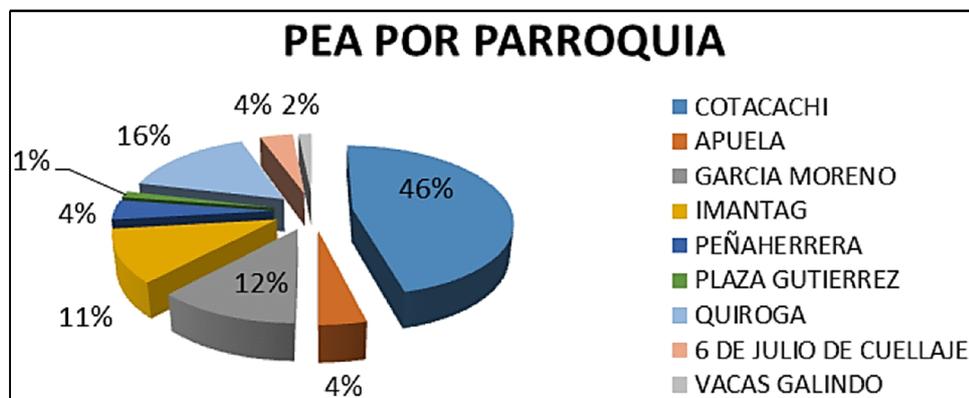


Figura 3 Población Económicamente Activa por Parroquia

Fuente: (INEC. Censo de Población y Vivienda-INEC- Año 2010)

El Cantón Cotacachi, produce 8 de los 15 productos de la sección de alimentos y bebidas de la canasta básica en Ecuador, por lo tanto, tiene un abastecimiento local y el excedente es comercializado con los mercados fundamentalmente de Otavalo e Ibarra, importa productos como pescados y

mariscos, grasas y aceites comestibles. Dentro del rubro de indumentaria, importa telas y accesorios y al contar con dos centros artesanales de Corte y Confección, se elabora prendas de vestir pues hay mano de obra calificada al interior del cantón. El Cantón Cotacachi cuenta con una economía concentrada en pequeños establecimientos económicos, generalmente negocios familiares, cuenta con 0.9 mil establecimientos que representan el 5,8% a nivel de la Provincia, estimando los ingresos por ventas de 47 millones en comparación con la provincia el cantón simboliza el 1.9%.

1.2.5.3. Situación socio – organizativa y política del Cantón

La Población Económicamente Activa PEA, es aquella que interviene en la producción de bienes y servicios, éstos se agrupan en los siguientes: sector I, de las actividades agropecuarias; sector II industrias, y III servicios. Cada uno de estos sectores generan el Producto Interno Bruto PIB o también denominado Valor Agregado, que no es otra cosa que, la suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el Cantón.

Los Sectores Productivos o económicos son las distintas ramas o divisiones de la actividad económica, atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla. En el Cantón Cotacachi se distinguen tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

Tabla 7
Clasificación Sectores Productivos

PRIMARIO.	SECUNDARIO.	TERCIARIO.
Uso y cobertura de suelo	Artesanal	Turismo
Unidades productivas agropecuarias	Pequeña industria	Servicio
Aptitud del suelo	Industria	Comercio
Categorías ocupacionales del uso del suelo		

El sector primario está conformado por las actividades económicas relacionadas con la extracción de los recursos naturales, la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Dentro de las principales actividades del sector primario en el Cantón se determina un análisis de uso y cobertura de suelo.

El Cantón Cotacachi cuenta con diferentes categorías de cobertura vegetal y uso de la tierra, teniendo en cuenta su extensión y ubicación geográfica, los criterios de clasificación se agrupan en unidades puras y asociaciones que reflejan el tipo de cobertura vegetal y los usos del territorio para aproximadamente 105581.61 hectáreas.

En el sector secundario convergen una serie de subsectores que por ser transformadores de materia prima pertenecen a esta gran división, es el caso de la artesanía que por el uso débil de capitales, oferta bienes con costos de producción y precios altos; no siendo el caso de la gran industria que por el hecho de utilizar grandes inversiones para su construcción, montaje y operación emplea tecnología de punta, y economías de escala lo que le permite abaratar los costos y ofertar bienes a menor precio en el mercado.

El sector secundario en el cantón Cotacachi viene representado por actividades de pequeña industria y artesanía de forma general se tiene que el cantón representa el 4.78% en comparación con las actividades a nivel de la provincia.

Según el registro de Patentes Municipal del año 2010, existen un total de 529 establecimientos que se encuentran registrados. Un 34% es decir uno de cada tres establecimientos, se encuentran ubicados en la manufactura y artesanía, lo que evidencia que esta es una de las actividades económicas relevantes del Cantón Cotacachi dada por la manufactura y artesanía del cuero, que inclusive se constituye en una actividad que aporta a la manufactura a nivel provincial.

Tabla 8
Establecimientos y Capital en giro según Rama de actividad

ACTIVIDAD	N.estab.	Capital en giro
Agrícolas	8	612309,08
Minas y canteras	7	135000
Manufactura	129	678758
Electricidad gas y agua	14	111813,17
Comercio	159	830096,1
Hoteles y restaurantes	56	943785,76
Servicios financieros	4	240000
Insumos y materiales de construcción	19	665123,39
Servicios personales y sociales	57	159858,15
Artesanías	49	34300
Procesador de alimentos	1	333333
Venta de agroquímicos	3	6500
Otros	23	42100
TOTAL	529	4792976,65

Fuente: Gobierno Municipal de Cotacachi

La tradición artesanal del cantón tiene sus orígenes en los asentamientos indígenas que originalmente fabricaban los tejidos a fin de suplir sus necesidades básicas y que progresivamente se ha convertido de artesanía utilitaria en producto comercial, convirtiéndose la producción y comercialización de artesanía en la principal fuente de ingresos, aunque es necesario señalar que esta actividad es complementaria a las tareas agrícolas y la cría de animales y se presenta como una alternativa de generación de ingresos de las mujeres, ya que les permite independizarse económicamente y aportar al presupuesto familiar, sin dejar de lado sus tareas cotidianas y la crianza de sus hijos.

La producción artesanal en cuero que es la actividad de manufactura y artesanal que simboliza al Cantón, y que se encuentra ubicada en la zona urbana, enfrenta problemas relacionados principalmente con calidad, precio y sobreoferta.

Organizaciones cantonales y su participación

Según la información que proporciona el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Santa Ana de Cotacachi, se obtiene datos sobre las organizaciones establecidas dentro del cantón su participación y principales objetivos.

A nivel territorial, la FEBAC (Federación de Barrios de Cotacachi) aglutina a 19 barrios. De las 17 directivas, solo 3 son presididas por mujeres. La UNORCAC (Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi), continúan siendo la principal organización de segundo grado de la zona andina del Cantón Cotacachi, recoge la representación de la organización comunitaria de los cabildos de 43 comunidades indígenas de las Parroquias San Francisco, Sagrario, Imantag y Quiroga así como la organización por temáticas y sectores a nivel interno como: Deportes y Recreación; Salud y Nutrición; Juventud; Mujer y Familia; Niñez y Adolescencia; Educación, Cultura y Patrimonio; Patrimonio Natural, Crédito, Producción y Comercialización. (Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Santa Ana de Cotacachi. 2015, p. 105)

Es importante identificar como está conformada la organización política, para identificar la predisposición y organización que tienen las personas dentro de Cotacachi reconociendo los principales grupos de influencia presentes en el área de estudio.

- **Consortio Toisán (Intag):** Agrupa a las 9 más importantes organizaciones sociales, productivas y ambientalistas de la zona de Intag, Cotacachi, constituye un esfuerzo articulador en torno a distintos niveles socio organizativos sectoriales y productivos en la Zona de Intag: Defensa y Conservación Ecológica de Intag, DECOIN, Coordinadora de Mujeres de Intag; Asociación de Caficultores Orgánicos Río Intag, Asociación de Campesinos Agroecológicos de Intag, Corporación de Productores de granos CORPAIS, Productores de lácteos Intag – Leche; Corporación de Talleres del Gran Valle, productores de artesanías y agroindustria, la Red Ecoturística de

Intag y la Cooperativa de Crédito Productivo y Asociativo CORDESPRO. (Asamblea de Unidad Cantonal de Cotacachi, 2013)

El Consorcio Toisán es un colectivo ubicado en Intag conformado de 9 organizaciones, productivas y orientadas a la conservación ambiental, mediante la gestión de programas y proyectos territoriales y en alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, promueven un tipo de desarrollo en la región, sustentado en la relación solidaria entre la sociedad y la naturaleza.

Predisposición de los productores ante la propuesta de asociación y Exportación

El Cantón Cotacachi tiene una histórica e importante cultura organizativa que se ha ido ajustando a las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales de las últimas décadas, pero sin perder su esencia eminentemente de base, diversa, colectiva y democrática. En la actualidad, en el tejido social cantonal se pueden identificar organizaciones de base, organizaciones de segundo y tercer grado; de jóvenes, de mujeres, de personas con discapacidad, de adultos mayores, de artesanos; instituciones públicas, privadas, la iglesia; cabildos comunitarios, comités barriales, clubes deportivos principalmente.

Con una importante trayectoria e incidencia política en los procesos de participación social a nivel local y nacional, la Asamblea de Unidad Cantonal de Cotacachi continúa siendo el espacio referente de la articulación, coordinación y participación. Su máxima instancia es Consejo de Participación Popular integrado actualmente por 31 representantes de las organizaciones y de la población. (Municipio de Cotacachi, 2015, pág. 104)

MÉTODO

Para el estudio de la industrialización y comercialización internacional de bolsos de mano, el tipo de estudio que se llevara a cabo es descriptivo,

basado en la investigación de datos primarios, el objetivo del estudio, es la creación de una base teórica que permita identificar procesos y variables a considerar en la constitución de un modelo asociativo clúster con los productores del cantón Cotacachi.

Actualmente en Ecuador existe una amplia información de temas sobre industrialización en procesos de cuero, pero esta información se centra en la provincia de Tungurahua, a diferencia del Cantón Cotacachi, es por eso que mediante el estudio descriptivo se pretende que sirva como base para la realización de un proyecto práctico con la información obtenida dentro del mismo.

Dentro del proyecto será necesario también establecer estudios correlacionales, para identificar la factibilidad de relacionar la exportación de una línea de productos a de cuero, en este caso los bolsos y la creación de un modelo asociativo en el Cantón Cotacachi, es decir cuanta aceptación puede tener la población con este proyecto.

El método a llevar a cabo dentro del proyecto es principalmente la observación de datos estadísticos y porcentajes tanto de producción nacional, así como los distintos destinos para su posible comercialización, además de estadísticas e índices económicos dentro de la población donde se pretende llevar a cabo el establecimiento del modelo asociativo.

Otro método a utilizarse dentro del proyecto es el de análisis y síntesis mediante el cual se van a estudiar cada uno de los factores que conforman el proyecto para finalmente sintetizarlos y poder generar un amplio conocimiento de la relación que existe entre cada uno de ellos. Dentro de este análisis se realizaría el estudio de la producción de los bolsos, el desarrollo del Cantón Cotacachi, los posibles mercados internacionales y la factibilidad de crear un modelo asociativo en el sector.

Para el presente proyecto entre las teorías antes definidas, se tomará como base la Interacción y los Distritos Industriales, debido a que abarca de mejor manera el tema de asociatividad, basándose en una red empresarial, mediante una alianza estratégica en el Cantón Cotacachi, entre la

Asociación de Artesanos, Consejo Artesanal y el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Cotacachi.

2.1. Clúster, competitividad y productividad

Al plantear un modelo clúster, su resultado permite plantear soluciones concretas a problemas de comercialización, capacidad productiva y generación de ventaja competitiva en el diseño, por lo tanto, la justificación de la presente investigación se basa en llenar en gran medida estos vacíos con respecto a la situación actual y potencial de un modelo clúster y su incidencia en el desarrollo de los productores de cuero, calzado y marroquinería de Cotacachi, logrando un incremento en producción para internacionalizar los productos de manera competitiva con diseños y costos de acuerdo al mercado.

2.1.1. Componentes de un Clúster

El término Clúster ha ganado popularidad en la actualidad, pero tiene su base teórica grandes autores como Porter y Marshall como se ha mencionado con anterioridad, el fin común que tiene un clúster es generar ventaja competitiva mediante la agrupación de empresas, especializadas en un sector, dentro de un lugar geográfico específico, optimizando su productividad al dividir el trabajo.

Los clústers se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente o transversalmente) hasta la tecnología y sectores relacionados. Muchos además suelen incluir instituciones públicas, educativas (universidades, centros especializados de formación...), parques tecnológicos y servicios de información, reciclaje y apoyo técnico. (Grajirena, Gamboa, & Molina, 2003, p. 54)

Cuando se habla de los participantes dentro de una estructura clúster, se desea abarcar todos los eslabones de la cadena de valor, procesos que

aporten al desarrollo e innovación de la producción final, aportando características únicas, permitiendo ser diferentes dentro de un mercado global altamente exigente, para llegar a ser competitivos en el mismo.

Existen componentes esenciales para la denominación de clúster, características específicas que se toman muy en cuenta para lograr un modelo, a continuación, se enlistan las particularidades del clúster, según Jon Azua:

- Asociable a sectores o subsectores.
- Extensibles a una sucesiva cadena de valor o constelaciones de cadenas de valor
- De vocación vertical u horizontal.
- Los clústers y su composición son dinámicos
- Su valor estratégico no se reside en su existencia sino con su adecuado alineamiento con la estrategia que se trae.
- Son espacios vivos posibilitadores de una política o estrategia determinada (Azua, 2003)

Las principales características esenciales de un clúster, se definen como, una organización abierta que tiene constante dinámica, varían a lo largo del tiempo orientándose a la búsqueda de estrategias, para obtener competitividad en el mercado, mediante un enfoque multisectorial, donde su principal objetivo es la interrelación entre empresas o no con otras que tengan una orientación parecida, desarrollo de acciones o estrategias conjuntas, mediante el compartir conocimiento de procesos en una cadena de valor.

Para ampliar las Características de un clúster se cita a Porter que al finalizar la década de los '90, mediante indagaciones precisa las principales características de los clústers:

- Definidos por relaciones, no por membresía y sus límites espaciales son variables y porosos;
- Ofrece ventajas en eficiencia, eficacia y flexibilidad;

- Muestra que la ventaja competitiva duradera reside, en una economía global, en aspectos locales (conocimiento, relaciones, motivación) que los rivales no pueden igualar;
- Mitigan los problemas ocasionados por las relaciones de mercado sin imponer relaciones jerárquicas o desafíos gerenciales para crear o mantener relaciones formales tales como redes, alianzas o sociedades;
- Son habitualmente interdependientes y tienen superposiciones entre las empresas que los integran. (Mitnik, 2012, p. 52)

Esas características permiten gestionar la base de un movimiento competitivo de las empresas que buscan operar un modelo clúster, frente a empresas que operan de forma aislada, esta estructura y características desafían la estructura tradicional de establecer una empresa, debido a la importancia de identificar cómo pueden contribuir instituciones tales como las universidades y gobiernos para un éxito competitivo y promover el desarrollo económico y el bienestar.

Para evitar confusiones de términos utilizados en el desarrollo de la investigación, se identificarán las principales diferencias entre clúster y distritos industriales.

Tabla 9
Diferencias Distrito y Clúster

Distrito	Clúster
Entidad socio-territorial integrada por una comunidad de personas y una población de empresas que tienden a interrelacionarse (Becattini).	Concentraciones geográficas de empresas, proveedores, prestadores de servicios, universidades, cámaras empresarias y otras (Porter).
Enfatizan el desarrollo local en el que la población, las empresas y la comunidad tienen un papel estratégico.	Buscan ventajas competitivas para empresas de un sector en un territorio.
Se centran en el territorio, como un "lugar de vida" y de desarrollo de la capacidad de producción y trabajo de una comunidad.	Se centran en la conformación y organización de redes de empresas e instituciones en un ámbito geográfico. Integran el desarrollo

Continúa ->

Se considera como unidad de análisis al proceso socio - productivo culturalmente definido en el territorio.	Se considera como unidad de análisis el agrupamiento geográfico de empresas.
Se analiza la dinámica de las relaciones de empresas, instituciones y comunidad local de manera multidisciplinaria.	Se realizan estudios de caso que proporcionan Información.
Las redes sociales y la confianza entre los actores permiten la construcción social de un equilibrio entre reglas de la competencia y de la colaboración.	La “competencia” favorece la innovación y mejora el rendimiento global del clúster.

Fuente: (Mitnik, 2012, p. 55)

Un distrito según los conceptos indicados con anterioridad, está orientado a la vida en comunidad, de regular la competencia, y un trabajo comunal dentro del lugar geográfico, un clúster queda definido como una realidad económica de un territorio.

2.1.2. Productividad

Como resultado de la formación de un clúster se obtiene un incremento de productividad, en el desarrollo de este apartado se tomará en cuenta como se produce este cambio. No se debe confundir este término con realizar un trabajo con intensidad, más bien radica en realizar un trabajo con inteligencia, es decir optimizar los recursos existentes en el proceso productivo, para generar mayor producción en el menor tiempo posible y menores costos.

La productividad depende del valor de los productos y servicios, así como de la eficiencia con que son producidos, la productividad va más allá de la empresa y se explica mayoritariamente por su entorno, por el hacer del resto de los agentes y, sobre todo, por la interacción entre ellos. (Azua, 2003, p. 224)

Para la obtención de una productividad todos los factores dentro de una empresa deben ser colaborativos tener buena comunicación de lo que se quiere lograr y hacia donde llegar, es todo un proceso participativo.

Incremento de la productividad: Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costes de transacción. (Porter, 1999, p.219)

Es decir, un clúster tiene sentido en la medida que favorezca al crecimiento proseguido de la productividad/competitividad en el ambiente que se desarrolle, atendiendo a una sucesión de principios esenciales y claves.

2.1.3. Competitividad

La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

El objetivo fundamental compartido por todas las organizaciones clúster es el de mejorar la competitividad de las empresas a través de proyectos donde la estrategia empresarial, la innovación y la internacionalización juegan un rol central.

La principal ventaja del clúster se deriva de su contribución a la mejora de la competitividad de las empresas que lo componen como se analiza en datos anteriores, que llegan a contribuir, a la vez, con la competitividad de la región donde se establece, esta mejora de la ventaja competitiva se debe a las relaciones que surgen entre las empresas, influyentes positivamente sobre los cuatro vértices que determinan el diamante de la ventaja competitiva planteada por Porter. Además, la utilización de ámbitos territoriales más o menos limitados favorece la identificación de estos factores de competitividad y, por lo tanto, la definición de políticas de

actuación más específicas y operativas. (Grajirena, Gamboa, & Molina, 2003)

Se puede citar las direcciones básicas que favorecen la mejora del proceso competitivo, como primer punto se encuentra la promoción de la innovación, debido al proceso de una investigación conjunta, se llega a identificar nuevas necesidades de los clientes, de esta misma manera se llega a conocer nuevas posibilidades tecnológicas comerciales o productivas; en segundo lugar la creación de nuevas empresas, que son el resultado de la reducción de riesgos al existir una cooperación entre las empresas del sector, estas relaciones establecidas generan una barrera de entrada; un tercer punto es el conocimiento como recurso estratégico principal, este conocimiento incorporado en las personas y la tecnología es vital para el desarrollo económico, esencial para un crecimiento en progreso y competitividad. (Grajirena, Gamboa, & Molina, 2003)

La circulación y creación de conocimiento como se ha detallado es fundamental, pero la aceleración de los procesos de aprendizaje son parte relevante de la generación de competitividad.

2.2. Marco legal

El desarrollo del presente proyecto se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador que detalla en sus artículos 283 y 319, el aseguramiento de la producción de condiciones materiales e inmateriales que permitan el buen vivir, adecuando un sistema económico que constituirá los diversos tipos de organizaciones económicas, privadas, públicas, mixtas, popular y solidaria, que contendrá aquellos sectores cooperativos, comunitarios y asociativos. De la misma forma el Estado incitará la producción de bienes o servicios que cubran la demanda tanto nacional como la participación activa del país de manera internacional. (Cooperativa Petroecuador, 2014)

Igualmente existe fundamentación legal en la Ley de la economía popular y solidaria, que en el artículo 1 se define como las diversas formas de

estructuración económica, que son financiadas y organizadas por aquellos trabajadores, proveedores que se asocian como propietarios para generar bienes y servicios para el consumo o su comercialización, además que incentiven al empleo y mejora de la economía de los diversos sectores, basados en el buen vivir.

Existen varias formas de organización económica que se detallan en el artículo 2 de la ley estudiada, entre estas encontramos:

- Organizaciones económicas populares: la cual detalla aquellos proyectos desarrollados unipersonalmente, barriales, comunales, familiares, realizados por comerciantes minoristas, micro unidades productivas, pequeños negocios y talleres, que generen asociatividad con programas de inclusión.
- Organizaciones económicas constituidas por comunidades: tanto familiares, como identidades étnicas, culturales o territoriales, orientadas a satisfacer necesidades para el consumo, entre estos se encuentran organizaciones de turismo comunitario, comedores populares, bancos comunales, cajas de ahorro y solidarias y comunidades campesinas.
- Organizaciones económicas constituidas por comunidades: dentro de estas se encuentran las formadas por agricultores, artesanos; asociados para agrupar sus capacidades y recursos, logrando producir y comercializar bienes o servicios que generen ingresos que sean distribuidos equitativamente entre los miembros de la asociación. A estas se las conoce como microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, asociaciones de consumidores y otras. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)
- Organizaciones cooperativas: de todo tipo y actividad económica
- Organismos de integración: son aquellas que conglomeran todas las formas de organización económica ya detalladas.
- Fundaciones y corporaciones civiles: que promuevan principalmente el asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las

organizaciones económicas populares y de los sectores comunitario, asociativo y cooperativista.

Para esto se detalla en el artículo 3 de la presente Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, las características a lo que son sometidas las organizaciones de la economía popular y solidaria. Así tenemos:

- Satisfacer aquellas necesidades planteadas en común de los miembros de la organización, fundamentalmente la subsistencia y el autoempleo.
- La responsabilidad adquirida con la sociedad, tanto en el ámbito territorial y la naturaleza que rodea el desarrollo de los diversos proyectos.
- La no participación del fin de lucro con los miembros de las organizaciones
- Lograr la equidad con la no discriminación, ni aprobación de privilegios para ninguno de los miembros.
- La auto responsabilidad, la auto gestión participativa y democrática.
- Mantenimiento de las relaciones de cooperación y reciprocidad, asegurando el trabajo sobre intereses colectivos e individuales y recursos materiales.

En cuanto a valores y principios que abarca la ley para el desarrollo de estas organizaciones se encuentran; la responsabilidad social, ayuda mutua, honestidad, la transparencia regido por los valores de justicia, la gestión democrática y principalmente en el desarrollo de los bienes o servicios el comercio justo y el consumo ético.

Además, sobre los intereses públicos y prioridad del estado detallados en el artículo 5 de la ley sobre de las formas de organización de la economía popular y solidaria, se encuentra el fortalecimiento y protección de la estructuración de estas, además de su promoción y protección, desarrollando un mecanismo eficaz que permita contribuir al Sistema Económico Social y Solidario, optimizando las fuentes de trabajo y la estabilidad económica de cada sector a ser intervenido.

Para esto el Estado respeta las diversas formas de estructuración de las organizaciones, garantizando su independencia, autonomía y el libre progreso y acción de las varias actividades económicas lícitas. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

También, según el artículo 9 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, se permite la participación de entidades del organismo gubernamental, a las diversas formas asociativas generadas a través del Código Civil, que realicen actividades para la producción de diversos bienes o servicios. Para esto además en el artículo 11, se prestará de acompañamiento y promoción en el proceso, que se refiere al soporte y guía continúa en el desarrollo de las organizaciones populares y comunitarias; así originando el acceso a proyectos de inclusión tanto social, laboral, como productiva y financiera y sobretodo promoviendo el asociativismo. Igualmente se prestará regulación para el pertinente progreso y adecuado cumplimiento de políticas públicas, orientando o modificando las normas tomadas por las organizaciones económicas populares, comunitarias, asociativas y cooperativas, además que una vez en funciones las organizaciones serán sometidas a constantes controles; en esta etapa se verificará y corregirá aquellas medidas ejercidas en ellas, en el caso de ser necesario serán sancionadas. El propósito es proteger aquellos intereses generales y el correcto desempeño de la presente ley. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

2.2.1. Naturaleza Jurídica y Legislación aplicable

En el capítulo 3 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, se reconoce a los tipos de organizaciones de las zonas asociativas y cooperativas como la sociedad de personas con fin social, cuyo objetivo es realizar actividades para la mejora económica, es el caso de las empresas auto gestionadas por sus socios que las hace diferentes a aquellas empresas privadas y públicas, tanto en normas y fines jurídicos como en sus relaciones internas.

Así también se reconoce que los organismos gubernamentales serán el ente que determine el límite de capital, cantidad de trabajadores asalariados, activos y ventas, de las organizaciones económicas populares para que estas puedan continuar siendo amparadas por la presente ley. En el caso que superen dichas normas, pasaran a ser empresas del sector privado, excluyendo aquellas que se constituyan como asociaciones o cooperativas.

Las organizaciones pueden establecer redes de fabricación o producción y traslado de bienes y servicios que beneficien la redistribución de la riqueza, para esto no es necesario el funcionamiento de personería jurídica. Y además para poder gozar de estos beneficios las organizaciones de economía popular deben ser registradas en el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Para el registro las asociaciones deberán:

1. Realizar una asamblea constitutiva: integrada por las personas que se encuentran interesadas en conformar la organización. Con el objetivo de elegir la directiva provisional que serán los encargados de gestionar la aprobación del estatuto social y la personería jurídica de la asociación.
2. Presentar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los siguientes documentos, acompañados de una copia de la cedula de ciudadanía del representante provisional de la asociación.
 - a. Solicitud de constitución
 - b. Reserva de la denominación: la asociación tiene un plazo de 90 días para el uso de una denominación para el otorgamiento de la personería jurídica.
 - c. Acta constitutiva: documento en el cual se establecen de manera libre y voluntaria el miembro y la directiva de la asociación. El acta contendrá el lugar y la fecha de constitución; denominación, domicilio y duración; objeto social; monto del fondo o capital social inicial; nombres, apellidos, nacionalidad y

- número de cédula de los fundadores; nómina de la directiva provisional; y firma de los integrantes fundadores (mínimo 10).
- d. Lista de fundadores: Esta lista deberá contar con los nombres completos, número de cédula de identidad, ocupación, aporte inicial y firma de cada uno de los miembros.
 - e. Estatuto social, el original y 2 ejemplares
 - f. Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, de preferencia realizado en una cooperativa de ahorro y crédito. (Superintendencia de Economía Popular Solidaria, 2012)

2.2.2. Sobre las Organizaciones Económicas del sector asociativo

Se entiende por organización económica de los sectores asociativos o nombradas asociaciones, aquellas formadas por lo menos con cinco personas naturales, productores independientes, de similares o que posean bienes y servicios que sean complementarios con el fin de proveer a los asociados tanto de materia prima, herramientas e insumos, como de equipos; permitiéndose comercializar de forma coordinada su bien final, desarrollando una capacidad competitiva mejorada y produciendo sus bienes en economías de escala, implementando medios de cooperación. Para esto se acepta la constitución de las asociaciones en cualquier ámbito de la economía, exceptuando las de vivienda, transporte, ahorro y crédito y trabajo asociado. El fin con la que se constituyan las asociaciones dependerá de los objetivos libremente planteados en ellas, concordando con sus necesidades e intereses y sobretodo rigiéndose en el marco de la ley estudiada.

Para la constitución de las organizaciones del sector asociativo, será necesaria la prestación de servicios de personería jurídica, además de la realización de los diferentes requisitos establecidos por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, y una vez cumplidos serán sujeto a control por la Superintendencia.

Cada asociación u organización deberá crear un estatuto en el que constaran aquellos requisitos necesarios para la aceptación de socios,

también así sus obligaciones y derechos y las causas que produzcan sanciones para estos. Además, se establecerá la forma de administración de la asociación e incluirá la designación del representante legal como administrador, como máxima autoridad interna un órgano de gobierno, es necesaria también la creación de un órgano directivo, uno de control social interno, que serán elegidos por votación secreta mayoritaria de sus socios u asociados presentes. Los puestos y actividades a los miembros de las asociaciones son intransferibles y la pérdida de estas no produce devolución de las cuotas ya realizadas o los bienes de ninguna naturaleza.

El Fondo Social necesario para la creación de las asociaciones, será formado por la cuota de admisión establecida en el estatuto, existiendo además cuotas ordinarias y extraordinarias, que no serán reembolsables ni dispuestas para redistribución entre los miembros. En el caso de que la asociación se fuese a liquidar, el fondo social generará aumento en los presupuestos de capacitación y educación del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria y además será destinado a cumplir la función en el ámbito de domicilio de la liquidada asociación. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

La Superintendencia podrá intervenir en casos de incumplimiento de la ley, conflictos con los asociados y demás casos o riesgos graves en los que se deberá aplicar normas previstas en la ley. Pero además se podrá realizar disolución voluntaria de la asociación que será realizada por el órgano máximo de gobierno, que con voto secreto de los asistentes se aceptará y escogerá a los liquidadores de la misma. Al darse el caso de disolución Forzosa el ente encargado será la Superintendencia, por uno de los siguientes casos:

- Incumplimiento reincidente de la ley, estatutos y falta de corrección a las prácticas tomadas, que perjudicaran a los asociados y sus intereses.
- La falta de seriedad para el cumplimiento del fin con el que fue creada la asociación.

- Afectación a valores y principios característicos de la economía popular y solidaria.
- La pasividad económica y social excedente a los dos años a partir del comienzo de funciones.

En cuanto a los gobiernos autónomos descentralizados, el apoyo que estos brinden a la formación de las asociaciones deberá ser reflejado en la planificación de cada municipio, mayormente se destinara el presupuesto para compras o adquisiciones de maquinaria o complementos faltantes a estas. La cuenta que será incluida llevará el nombre de ejecución de proyectos socioeconómicos para el fortalecimiento de la economía popular y solidaria. Además, los gobiernos autónomos descentralizados, promoverán el comercio justo y trueque comunitarios, distribuyendo los medios necesarios para el desarrollo de centros de mercado popular y solidario y centros de acopio; que serán espacios necesarios e idóneos para la comercialización de los productos obtenidos de las asociaciones.

Así también el Ministerio de Relaciones Exteriores creará programas y capacitaciones, que permitirán generar asistencia técnica y consultoría sobre producción exportable para los diferentes sectores. Para ser beneficiarios de estas normativas expresadas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria es necesaria la presentación del Certificado de Cumplimiento que será otorgado por la Superintendencia de economía popular y solidaria. Si se diera el caso de que las organizaciones mal utilizarán las exenciones y beneficios a ellas concedidos, se informara al servicio de rentas internas que será el encargado de suspender el funcionamiento de las asociaciones. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Las infracciones a las que serán sometidos los miembros de las organizaciones tanto directivos como administradores, será una amonestación escrita, una multa valorada de uno a cinco remuneraciones básicas unificadas o dado el caso y gravedad de la falta cometida llegará hasta la remoción del ejercicio de funciones a él delegadas. Serán reconocidas como infracciones las siguientes:

- La no elaboración de balances e informes de gestión solicitados por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria o la Superintendencia.
- La falta de realización de elecciones para los miembros de la asociación establecida es su estatuto.
- El no acceso a las inspecciones autorizadas por la superintendencia a sus funcionarios.
- La no entrega de documentos necesarios para el acceso y retiro de socios a la organización.
- La violación a las normas y resoluciones emitidas por el Instituto y la Superintendencia.

Las multas atribuidas serán canceladas a título personal de la o las personas sancionadas; y la reincidencia en las infracciones ocasionará la remoción total del cargo que haya sido impuesto a él. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Además, basándonos en el plan nacional del buen vivir también es necesario considerar que en él se plantea un cambio en el sistema económico del país, que conlleve a la regeneración de la producción, la generación de nuevas plazas de empleo; formando así una sociedad de productores y propietarios que mejoren el sistema social actual, democratizando los mecanismos y medios de producción, convirtiéndose indispensable para fomentar un sistema económico social y solidario.

Y por último en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, artículo 1, se menciona a las personas naturales y jurídicas y los diversos tipos de asociaciones que fomenten una actividad productiva, dentro del país. Es decir, abarca lo referente a la transformación productiva, al aprovechamiento de factores de producción, la distribución e intercambio comercial; impulsando las actividades productivas, en todas las formas de desarrollo y los actores de la economía popular y solidaria.

De esta forma el objetivo del Código Orgánico es normalizar los procesos productivos en cada etapa tanto de producción, distribución, como de intercambio, consumo y comercio justo. Incentivando el incremento de la

producción con mayor valor agregado y promoviendo el cambio de la matriz productiva, para así generar trabajo digno. (Ramírez Domínguez, 2012)

2.3. Entrevista a Leonardo Alvear, presidente del Consejo de Artesanos

Leonardo Alvear explica que siempre tenía una gran preocupación por la participación de las instituciones públicas dentro de los proyectos locales del cantón, según su apreciación siempre han estado presentes varias instituciones del gobierno, como el Ministerio de producción, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Bienestar Social, siempre con buenas intenciones pero han existido conflictos en los que se pierde el rumbo de los verdaderos propósitos, porque el tema del cuero es muy especial, ya que existen muchas ramas que se desarrollan en este tipo de actividad. Aproximadamente el 80% del sector urbano en Cotacachi está involucrado en el sector artesanal del cuero, lo que se refiere a marroquinería, talabartería, confeccionen cuero y otras variedades de implementos; se han identificado los problemas fundamentales en el sector del porque no puede arrancar de una manera adecuada, ya que siempre se ha propuesto que se desarrollen en talleres que sólo han crecido gracias al impulso de los mismos dueños pero que lastimosamente no se pueden articular con las propuestas del Estado, porque el Estado no conoce lo que está pasando realmente sector.

Uno de los casos es en el 2011 cuando el Estado decretó que todo cuero que esté en condición de “crudo” no se le permite la exportación, ya que se estaba intentando incentivar el desarrollo de los sectores productivos, para que estos creen productos más elaborados, pero faltaban los implementos para realizar esta acción como maquinaria, una adecuada capacitación y una cuantiosa inversión, tampoco existía suficiente materia prima.

De igual manera estas propuestas de desarrollo no servían de nada ya que en el mercado chino existe mano de obra más barata y gracias a su “sapiencia” buscaron testaferreros en el Ecuador y se fueron llevando muchas de las pieles de producción nacional que eran producidas en Cotacachi

también, y a su vez causando grandes afecciones ambientales llevándose el cuero en estado pre curtido después de ciertos procesos químicos, entonces el cuero ya no era considerado crudo sino procesado. Esto sólo beneficia a quienes comerciaban el cuero crudo porque cogían adelantado el dinero, y a quienes servían de testaferros; mientras tanto los representantes del gobierno argumentaban “ahora ya no se puede exportar la piel cruda, tranquilos compañeros y está solucionado”.

Otro conflicto ha sido llegar a un acuerdo con los procesadores de pieles en Ambato, porque en Cotacachi se abastece de la materia prima que ellos producen; ellos nos supieron decir “nosotros no tenemos suficiente materia prima, y los que nos venden los cueros se ponen el precio que van llevando los chinos”, entonces como los chinos están pagando más estaban acaparando el mercado y esto sigue sucediendo hasta ahora no ha cesado, en algo ha disminuido ya que se habló con el subsecretario del ministerio del MIPRO; a partir de esto es que se ha solicitado al ministerio que realice un análisis profundo de la producción de cuero, y que establezca un margen de ganancia que debe imponerse, como es lógico y que decreten a qué precio deben darnos el cuero, situación que hasta ahora seguimos esperando.

Por otro lado, aquí se hicieron algunos esfuerzos como en el 2005 que desde las organizaciones sociales y desde la Asamblea Cantonal, que se propuso hacer una feria de la producción de cuero y de otro tipo de producciones de artesanías con materia prima natural como la cabuya, de madera e inclusive la misma cáscara de banano; que son elementos que se están realizando actualmente y tienen mucha aceptación especialmente en Europa y Asia, de estos productos que están siendo elaborados en Intag; lastimosamente hubo quiebre de relaciones desde que se politizó todo, entonces los alcaldes siempre estaban manipulando la feria, impidiendo que se maneje desde lo técnico; quisieron desconocer la actividad de la asamblea pero no se les permitió, porque toda organización social es reconocida ante la constitución; y todos esos temas que fueron tratados previamente en el año 1996, como la Sociedad de artesanos que ya tiene más de 100 años.

Hubo una Asamblea Cantonal hace un mes donde se intentó proponer otra vez el tema de ferias pero con otras condiciones y con todos los requerimientos, pero el municipio se ha desentendido un poco de ese tema pero eso no es mucho conflicto porque podemos avanzar apostándole a la empresa privada, porque hace tiempo nos hacía falta un local, hacíamos la feria en un colegio en esa época por el año 2006 al alcalde Auki Tituaña le solicitamos un centro de exposiciones y nosotros propusimos aportar con lo que cuesta la infraestructura (solicitando un préstamo de 10,000 por persona entre 80 socios), pero el municipio tenía que encargarse de las instalaciones de agua, luz, el terreno, se desentendió se dieron muchas vueltas y no hubo la posibilidad de llegar a un acuerdo.

2.4. Análisis de las encuestas aplicadas

2.4.1. Definición de la población

“La provincia de Imbabura cuenta con 309 talleres artesanales dedicados a la confección en cuero y a la talabartería. Esta provincia contiene el 13,2% de los talleres de la rama registrados en el país. Los principales se encuentran en el Cantón Cotacachi, con una producción de alta calidad” (FLACSO-MIPRO, 2011)

2.4.2. Determinación del tamaño de la muestra.

De acuerdo a la base de datos otorgada por el MIPRO (Ministerio de Industrias y productividad), “en el cantón Cotacachi se encuentran activos 56 establecimientos dedicados a la producción de artículos de cuero y artesanías distribuidos principalmente en las parroquias Sagrario y San Francisco” (Dirección de Comercio y Servicios-MIPRO, 2015)

Dado que la cantidad de establecimientos es relativamente baja, se procede a ejecutar un censo al total de los 56 productores registrados en Cotacachi en su zona urbana.

2.4.3. Enfoque de investigación.

Mixto: El proyecto de investigación será de cualitativo y cuantitativo; cualitativo ya que pretende medir deseos y necesidades de los artesanos que se dedican a la elaboración de marroquinería, en el cantón de Cotacachi, la calidad del producto, influencia en la sociedad entre otros, por otro lado, la información también tendrá un carácter cuantitativo puesto que se recopilará información como: capacidad de abastecimiento, producción, clientes, precios, costos, cifras y datos estadísticos.

2.4.4. Procedimiento para la recolección de datos

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos de la investigación documental y de campo serán de observación de acontecimientos dentro de la comunidad, otro modo son las fichas técnicas de los diferentes países, acercamientos de empresas internacionales y datos referenciales, análisis de tendencias para conocer sus requerimientos y necesidades; encuestas y entrevistas a PYMES para conocer aspectos relevantes que contribuyan al proyecto.

Toda la información recolectada a través de los distintos métodos y técnicas de investigación va a ser clasificada, procesada y tabulada mediante el software estadístico SPSS, que es usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercados además de la herramienta , Microsoft Excel, Microsoft Word y Google Drive, y para que la interpretación de toda la información recolectada y tratada sea apropiada se presentarán los resultados mediante gráficos, tablas y esquemas con sus respectivo análisis y explicación.

Los métodos de investigación a emplear son el inductivo y deductivo, métodos complementarios, el método deductivo que se utiliza en la elaboración del marco teórico al estudiar y procesar la información recogida, comprendiendo la elaboración de productos de marroquinería como un proceso integral de calidad, es decir de una manera tecnificada, debiendo

por tanto, encontrar y reseñar cada uno de los subprocesos y requerimientos, es decir, desde una situación general a las específicas o particulares. mientras el método inductivo permite generalizar las conclusiones que se presentan en forma individual y frecuente en las encuestas, así, partiendo de los datos particulares de los productores y comerciantes se buscará establecer conclusiones generales sobre la amplitud y efectividad de la creación del clúster y su incidencia en la competitividad.

2.4.5. Elección de las técnicas y los instrumentos para recolectar los datos

Aplicada: De acuerdo a la finalidad de la investigación será de forma aplicada debido a la contribución a resolución de problemas de organización de los negocios y comercialización de los productores de marroquinería.

De campo: La fuente de información será de campo puesto que la investigación se realizará en Cotacachi lugar donde se encuentran la muestra objeto de estudio, además de las entrevistas que se realizarán de manera personal en las distintas entidades relacionadas al sector del cuero.

Documental: Otro tipo de fuente de información que se utilizará para la investigación tanto internacional como nacional será de tipo documental como su nombre lo indica, referida a búsquedas a través de libros, tesis, revistas, prensa entre otros.

Lugar: La investigación se realizará en el Cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura.

De laboratorio: La recopilación de la información internacional de varios países se realizará a través de bases de datos para contextualizarla y analizarla en el escenario de la investigación planteada.

No experimental: El presente plan corresponde a un diseño de investigación no experimental debido a que se recabará información de los hechos que suceden en la realidad de la actividad productiva y comercial del

cantón; de carácter seccional porque la información se recopilará por una sola ocasión.

2.4.6. Diseño de los instrumentos de recolección de datos (Anexo 4)

2.4.7. Tabulación

La encuesta establecida para la presente investigación se basa en identificación de los elementos necesarios para constituir un modelo clúster, tomando para ello opiniones y perspectivas de los actores de la problemática recolectadas en el centro de la ciudad de Cotacachi, distribuidos principalmente en las parroquias Sagrario y San Francisco. Para el desarrollo de las encuestas se tomó como referencia la base de datos otorgada por el MIPRO, realizando un censo a los 56 establecimientos dedicados a la producción de artículos de cuero y artesanías, las personas encuestadas aportan con valiosa información sobre los factores que influyen en la problemática. Las respuestas y opiniones serán reflejadas en la siguiente tabulación:

Tabla 10
Género de los participantes

GENERO	Frecuencias	Porcentajes
MASCULINO	26	46%
FEMENINO	30	54%
TOTALES	56	100%

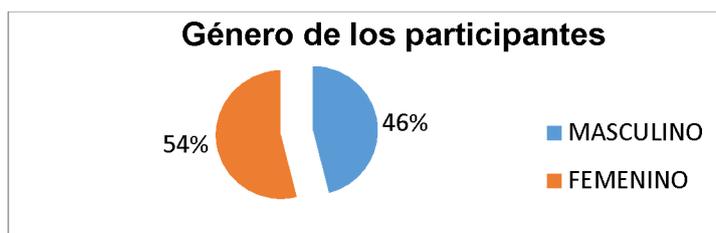


Figura 4 Género de los participantes

Análisis e interpretación: Según la información recolectada por medio de la encuesta, se determina que el 54% de los productores de cuero en Cotacachi son mujeres, y el 46% son hombres. Estos resultados demuestran que la participación de las mujeres en el sector cuero es representativa.

Tabla 11
Edad de los entrevistados

EDAD	Frecuencias	Porcentajes
18-30 años	12	22%
31-40 años	14	24%
41-50 años	14	24%
51-60 años	12	22%
más de 60 años	5	8%
TOTALES	56	100,00%



Figura 5 Edad de los entrevistados

Análisis e interpretación: La edad promedio de los 56 artesanos productores de cuero en Cotacachi, está en un rango de 31-40 y 41-50 años, con una participación de 24% correspondiente a cada rango de edades, que suma un 48% en forma general, es decir los participantes en su mayoría son adultos de edad madura, el segundo grupo representativo de participantes se encuentran en edades comprendidas entre 18-30 y 51-60 con una participación individual de 22%, el grupo restante de participantes se encuentran en edades más de 60 años que pertenecen al 8%.

Tabla 12
Grado de instrucción de los entrevistados

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Porcentaje	Frecuencias
Primaria	16,22%	9
Secundaria	51,35%	29
Superior	32,43%	18
Otros ¿cuál?	0,00%	0
TOTALES	100,00%	56

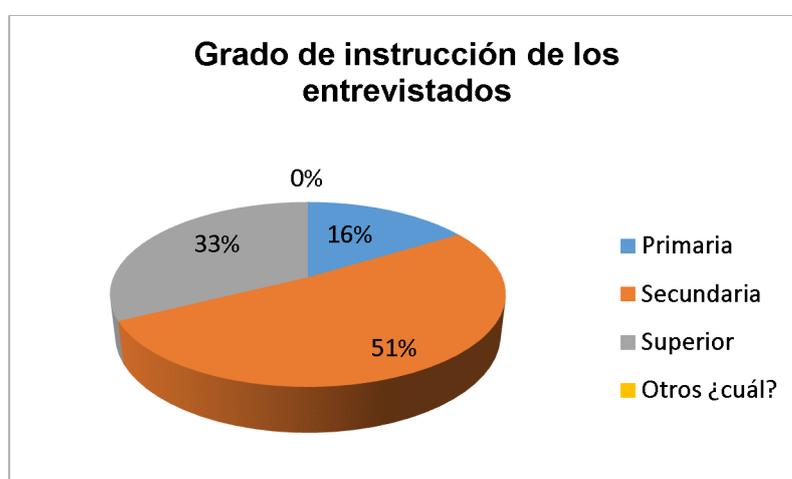


Figura 6 Grado de instrucción de los entrevistados

Análisis e interpretación: El 51% de los productores de artículos de cuero en Cotacachi, tienen un grado de instrucción media puesto que han terminado la secundaria, seguido de una participación del 33% de participantes que poseen instrucción superior, han culminado estudios universitarios y el restante 16% tienen estudios iniciales de primaria.

Tabla 13
¿Es usted un artesano calificado?

Categorías	Porcentaje	Frecuencias
Si	54,05%	30
No	45,95%	26
TOTALES	100,00%	56

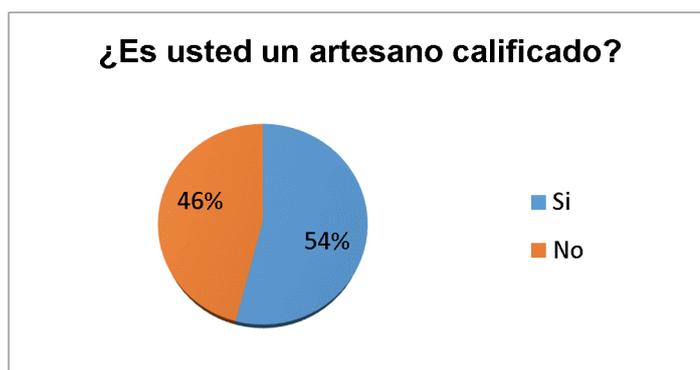


Figura 7 ¿Es usted un artesano calificado?

Análisis e interpretación: El 54% de los 56 entrevistados son artesanos calificados, pertenecientes al gremio de Cotacachi, mientras que la diferencia de 46% no pertenecen al gremio de artesanos calificados en la ciudad de Cotacachi.

Tabla 14

¿Cuál es el número de trabajadores en su planta?

	Porcentaje	Frecuencias
De 1 a 9 trabajadores	97,30%	54
De 10 a 49 trabajadores	2,70%	2
De 50 a 100 trabajadores	0,00%	0
Más de 101	0,00%	0
TOTALES	100,00%	56

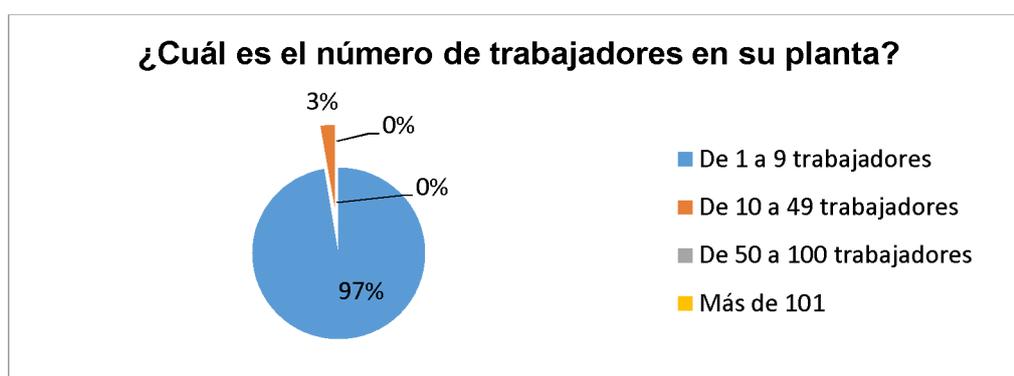


Figura 8 ¿Cuál es el número de trabajadores en su planta?

Análisis e interpretación: Del total de 56 productores de artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi, el 97% indica que el máximo de trabajadores en su planta de producción es de 9 personas, es decir que el tamaño de los negocios es pequeño, donde únicamente un 3% indica que en su negocio posee más de 9 trabajadores o colaboradores.

Tabla 15
¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento en el último año?

	Porcentaje	Frecuencias
Si	51,35%	29
No	48,65%	27
TOTALES	100,00%	56



Figura 9 ¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento en el último año?

Análisis e interpretación: Identificar el acceso a financiamiento permite evidenciar el comportamiento y situación actual de los negocios, en esta pregunta se obtienen resultados muy cercanos, donde el 51% de los participantes, han solicitado algún tipo de financiamiento en el transcurso del último año, mientras un 49% no ha solicitado ni ha adquirido ningún tipo de financiamiento en el último año.

Tabla 16
¿Qué tipo de producto de cuero es el que más vende?

	Porcentaje	Frecuencias
Maletines, incluidos los de aseo y los porta documentos, portafolios	27%	15
Bolsos de mano (carteras), incluso con bandolera o sin asas	35%	20
Sacos de viaje y mochilas	14%	8
Prendas y complementos de vestir (guantes, cinturones)	51%	29
Zapatos	14%	8
Otros	35%	20

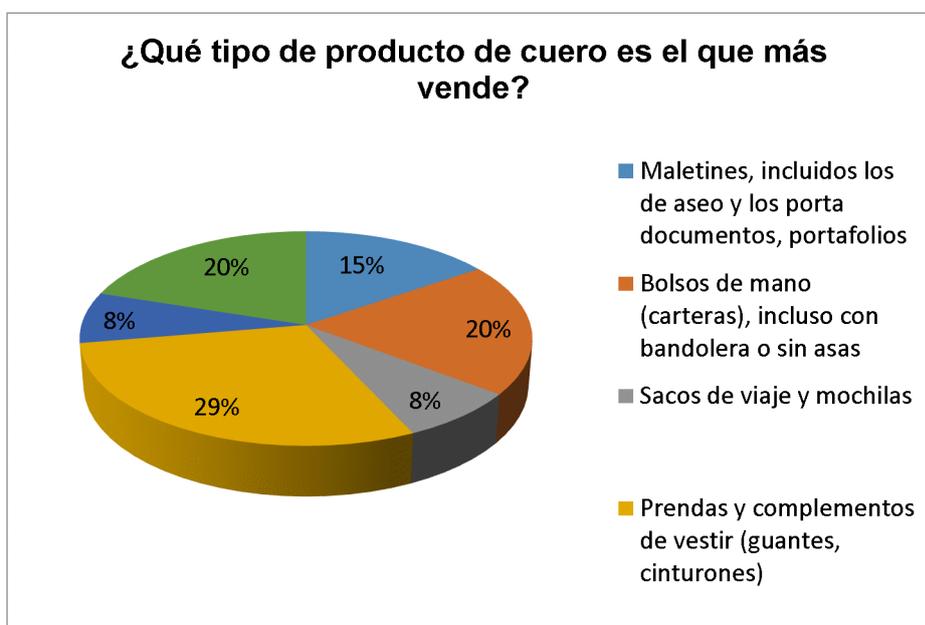


Figura 10 ¿Qué tipo de producto de cuero es el que más vende?

Análisis e interpretación: De los 56 productores de artículos de cuero en la ciudad de Cotacahi, el 29% responde que el producto con mayor frecuencia de venta corresponde a prendas y complementos de vestir es decir incluidos guantes y cinturones, seguido con un 20% de participación para bolsos y otros artículos que sumados dan un 40%, la participación del 15% corresponde a maletines, porta documentos o portafolios, con un restante de 8% de participación hacia zapatos y sacos o mochilas que suman juntos una participación del 16%.

Tabla 17

¿En qué grado considera Ud. que sus productos satisfacen las expectativas de sus clientes?

	Nada	%	Poco	%	Algo	%	Bastante	%	Mucho	%
Calidad	2	3%	0	0%	5	8%	20	35%	31	54%
Marca	6	11%	8	14%	15	27%	14	24%	9	16%
Empaque	8	14%	15	27%	14	24%	9	16%	6	11%
Diseño	0	0%	5	8%	11	19%	17	30%	23	41%
Etiquetas	5	8%	9	16%	14	24%	9	16%	11	19%

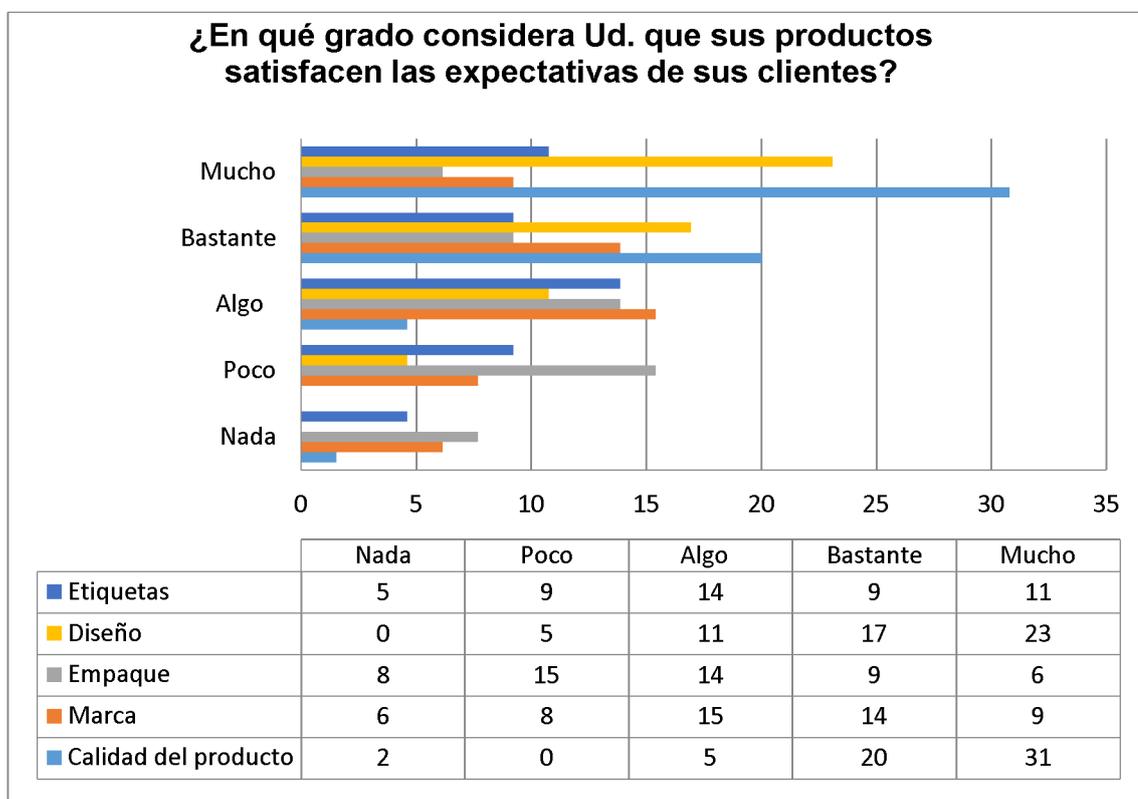


Figura 11 ¿ En qué grado considera Ud. que sus productos satisfacen las expectativas de sus clientes?

Análisis e interpretación: Según los entrevistados sus productos satisfacen en un 54% al cliente al hablar de calidad, refiriéndose al termino calidad respectivamente a la materia prima utilizada y durabilidad del producto, según el productor la marca satisface en algo a las clientes

reflejado con la participación del 27%, en términos de empaque se considera que poco es poco satisfactoria reflejada en la participación del 27% de las respuestas de los participantes, en diseño de productos se considera una alta satisfacción soportado en la respuesta de un 41% de los participantes, finalmente en términos de etiquetado se cree generar una satisfacción media según la respuesta de un 24% de los participantes.

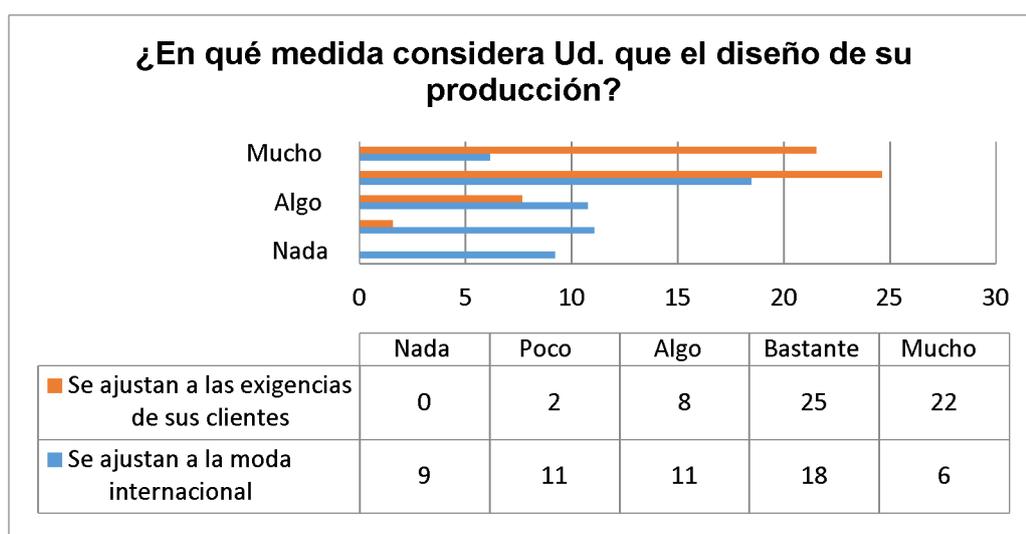


Figura 12 ¿En qué medida considera Ud. que el diseño de su producción?

Análisis e interpretación: Cuando se indaga de las características de diseño al productor, un 43% dice que se ajusta bastante a las exigencias de sus clientes y un 32% considera que su producción se ajusta bastante a la moda internacional.

Tabla 18
¿Qué hace con los productos defectuosos?

	Porcentaje	Frecuencia
Recicla	3%	2
Vende a menor precio	86%	48
Obsequia o dona	11%	6
Total	100%	56

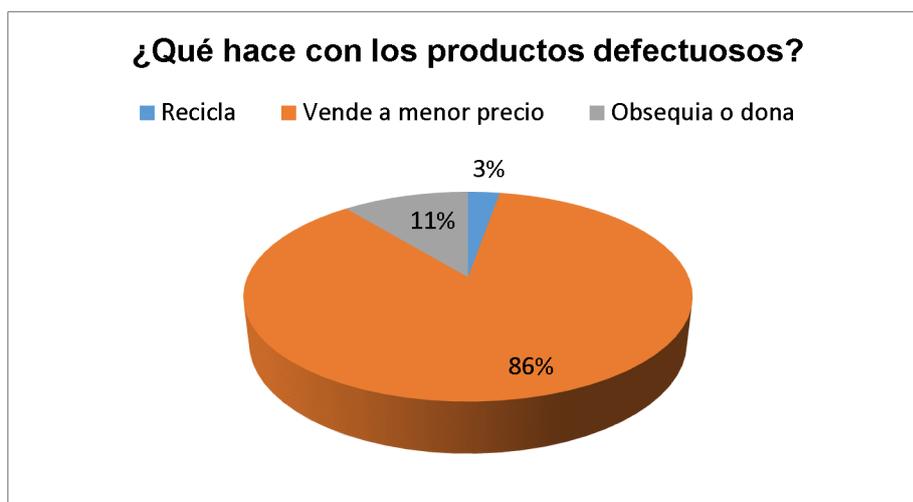


Figura 13 ¿Qué hace con los productos defectuosos?

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta sobre el proceso que se realiza con los productos defectuosos los distintos productores, responden en su mayoría en un 86% que vende a menor precio ese tipo de productos, un 11% de los participantes obsequia o dona esta producción defectuosa y un 3% responde que recicla este producto.

Tabla 19

¿Ha recibido usted o su personal, algún tipo de asesoramiento o capacitación respecto al diseño de sus productos, en el último año?

	Porcentaje	Frecuencias
Si	14%	8
No	86%	48
TOTAL	100%	56



Figura 14 ¿Ha recibido usted o su personal, algún tipo de asesoramiento o capacitación respecto al diseño de sus productos, en el último año?

Análisis e interpretación: Al preguntar sobre acceso a capacitación se puede identificar si los productos van generados con valor agregado y los trabajadores tienen la oportunidad de acceder a nuevos conocimientos, el 86% de los entrevistados indican que en último año no han tenido acceso a una capacitación con referencia al diseño de productos, donde únicamente el 14% responde afirmativamente.

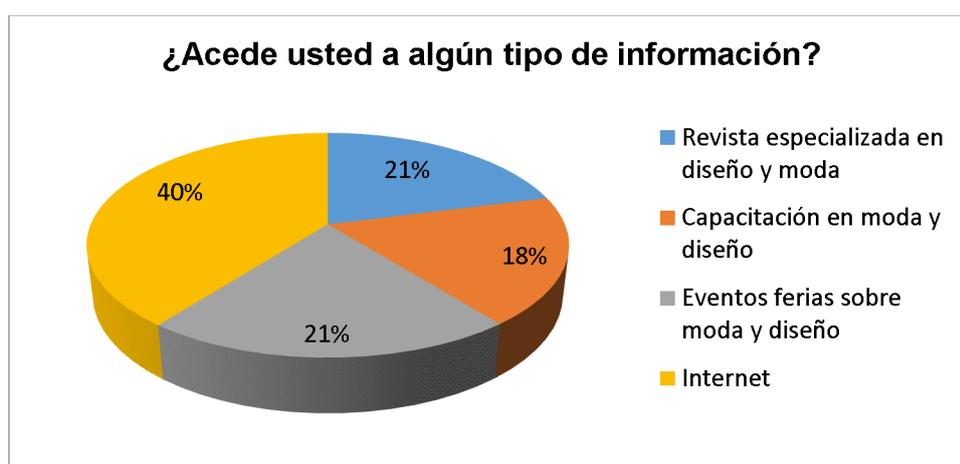


Figura 15 ¿Acede usted a algún tipo de información?

Análisis e interpretación: Para identificar las fuentes de consulta sobre diseño, se indica que internet es la principal herramienta de consulta, teniendo un porcentaje general de participación de 40%, seguido por las consultas en revistas especializadas y eventos de ferias igualadas con una participación general de un 21%, que juntas sumarían un total de 42% finalmente, la asistencia a capacitaciones en moda y diseño son las ultimas herramientas utilizadas por los participantes, reflejado en una participación del 18%.

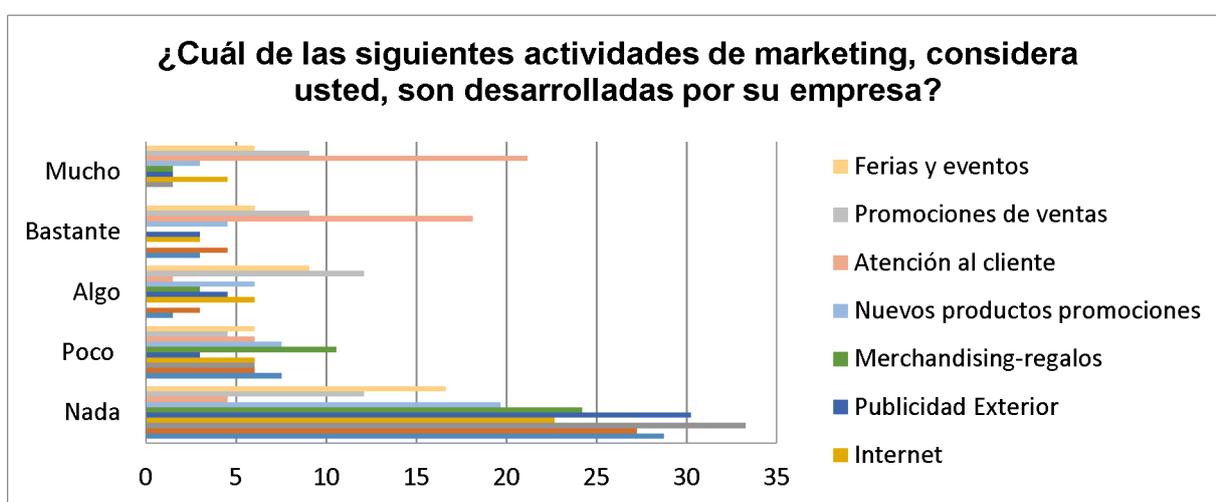


Figura 16 ¿Cuál de las siguientes actividades de marketing, considera usted, son desarrolladas por su empresa?

Análisis e interpretación: Los productores de Cotacachi indican que su mayor publicidad utilizada es su excelente atención al cliente, que se refleja en la participación del 38%, los demás ítems se encuentran en forma negativa con nula participación en prensa con respuestas de un 51%, radio 49% no aplican en nada este medio publicitario, internet y promociones de productos son medianamente usadas tienen una participación del 11% cada una, la participación en ferias y eventos de forma afirmativa participan un 11% de los participantes.

Tabla 20
¿El precio de venta al público es establecido por?

	%	Frecuencias
Gremio	0%	0
Competencia	54%	30
Regulación de ley	5%	3
Otras	41%	23
Totales	100%	56

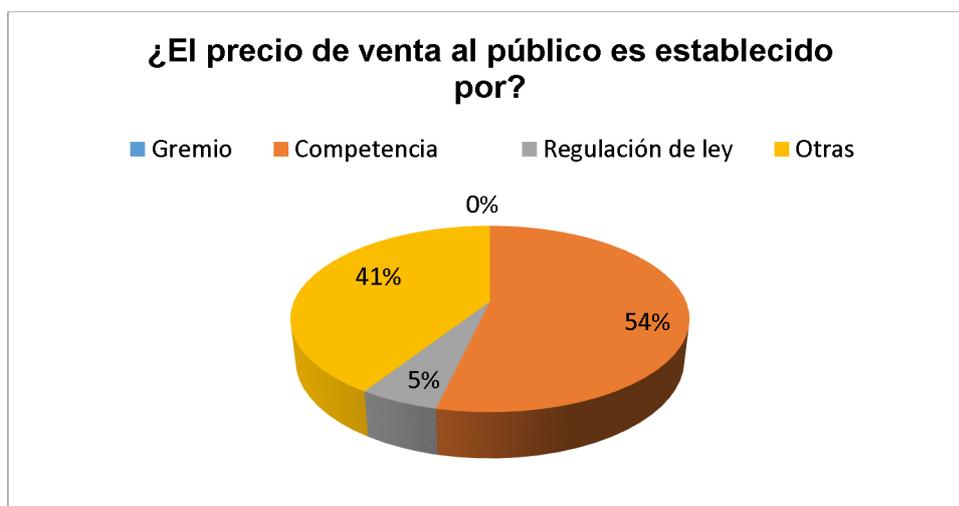


Figura 17 ¿El precio de venta al público es establecido por?

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta sobre el pvp de los productos, el 54% de los productores asegura que la forma de establecer sus precios de venta al público se encuentra ligada a los precios establecidos por la competencia, un 41% responde que establece el precio en base a cálculos de costos y el restante 5% afirma que los precios son por regulación de la ley.

Tabla 21
¿La venta de sus productos lo hace?

	%	Frecuencias
Directa	97%	54
Indirecta	3%	2
Totales	100%	56

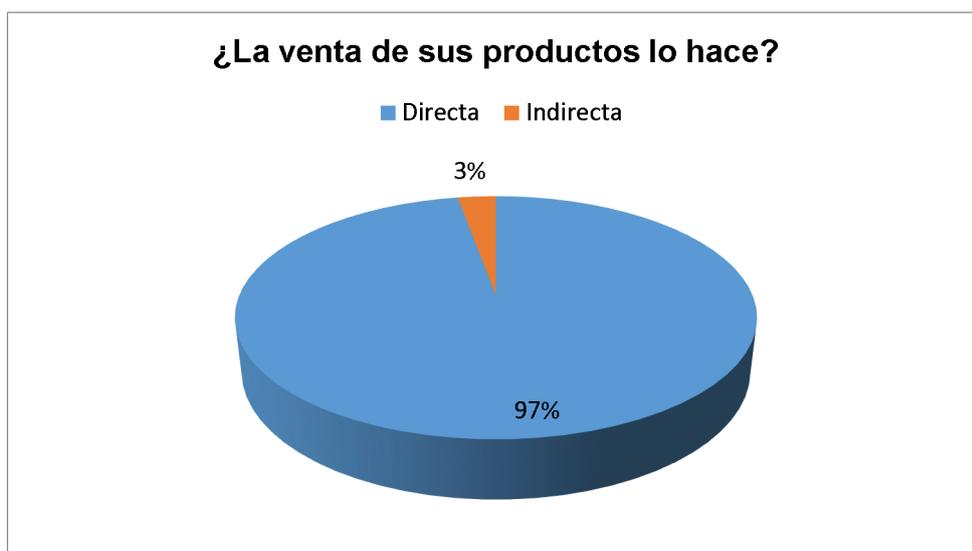


Figura 18 ¿La venta de sus productos lo hace?

Análisis e interpretación: Los productores de artículos en cuero de Cotacahi, realizan sus ventas de forma directa al cliente final, es decir que venden su producción sin intermediarios, esto se ve reflejado en la respuesta de los 56 productores donde el 97% afirma que su canal de distribución es directa, el restante 3% asegura que su canal es indirecto es decir que su venta se genera mediante otros actores.

Tabla 22

¿Los productos que usted vende lo hace a nivel?

	Frecuencias	%
Local	20	36%
Provincial	13	23%
Nacional	13	23%
Internacional	10	18%
Totales	56	100%



Figura 19 Los productos que usted vende lo hace a nivel?

Análisis e interpretación: Del total de los 56 productores entrevistados, un porcentaje de 36% permite identificar que las plazas de los productos se encuentran a nivel local es decir, su venta es realizada dentro de la ciudad a turistas, el 23% afirma que su producción se vende a nivel Provincial en distintas ciudades dentro de Imbabura, al igual que un 23% indica que su venta es a nivel nacional, dentro de diferentes provincias del país y un 18% asegura que realiza sus ventas internacionales.

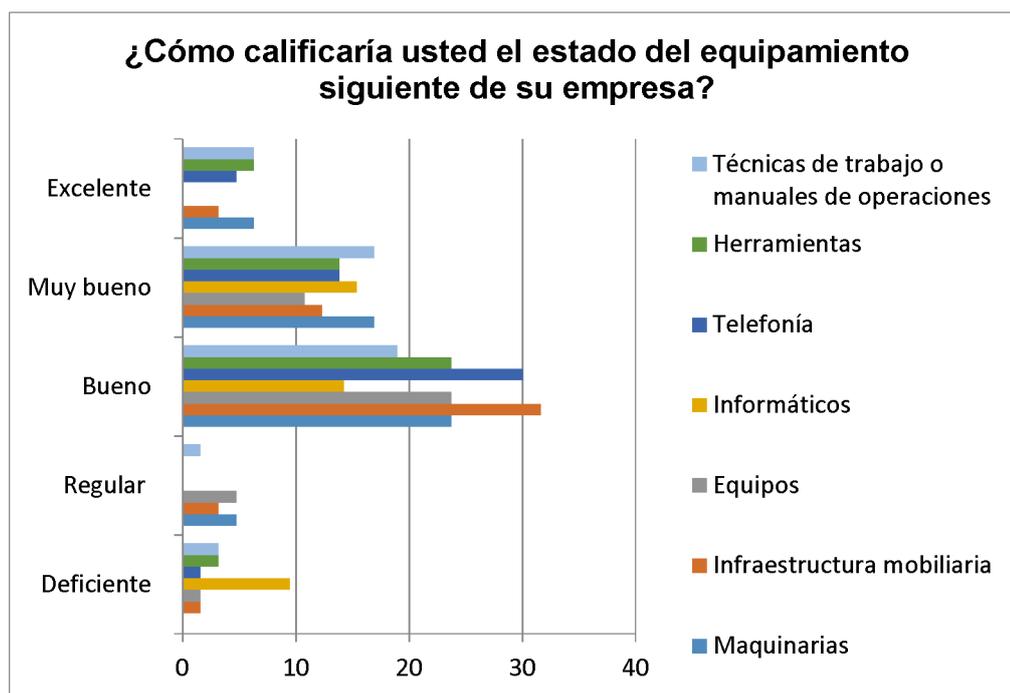


Figura 20 ¿Cómo calificaría usted el estado del equipamiento siguiente de su empresa?

Análisis e interpretación: Al momento de preguntar Cómo calificaría usted el estado del equipamiento de su empresa el mayor porcentaje se concentra en un estado bueno con participación resaltante de la infraestructura mobiliaria con una participación del 56%, seguido con un 53% referente a telefonía, al momento de preguntar a los 56 participantes sobre técnicas y herramientas de trabajo la mayoría los califica de igual manera como bueno con una participación de 42% y 33% respectivamente.

Tabla 23
¿Cuál es el volumen de ventas semanal?

	Frecuencia	%
De 1 a 500 dólares	50	89%
De 501 a 1000 dólares	2	3%
De 1001 a 1500 dólares	3	5%
Más de 1500 dólares	1	3%
Totales	56	100%

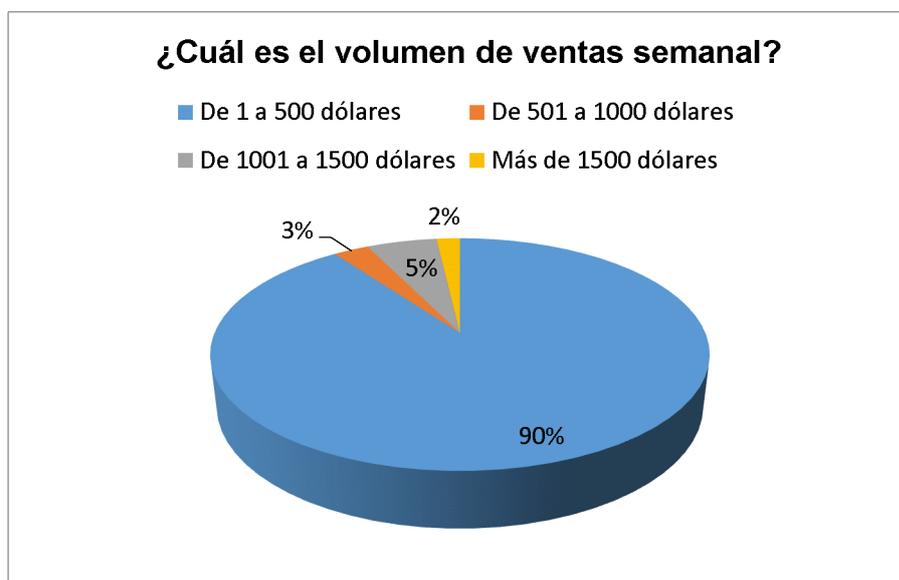


Figura 21 ¿Cuál es el volumen de ventas semanal?

Análisis e interpretación: La venta semanal de los artesanos en Cotacachi, no supera los \$500, esto se refleja con la participación del 90% de los entrevistados respondiendo que sus ventas semanales son de \$1 a \$500, un 5% de las respuestas indica que las ventas son de 1001 a 1500 dólares semanales, el 3% siguiente refleja que sus ventas semanales corresponden a 501 a 1000 dólares y el restante 2% tiene ventas semanales superior a 1500 dólares.

Tabla 24

¿Realiza usted actividades conjuntas con otras empresas locales o nacionales?

	Frecuencia	%
Si	11	19%
No	45	81%
TOTALES	56	100%



Figura 22 ¿Realiza usted actividades conjuntas con otras empresas locales o nacionales?

Análisis e interpretación: Al momento de preguntar a los 56 participantes si realiza actividades conjuntas con otras empresas el 81% respondió de forma negativa, no poseen relación con otras empresas locales o nacionales, y el restante 19% afirma poseer algún tipo de relación con otras empresas.

Tabla 25

¿Qué importancia asigna usted a la sociabilidad con otras empresas?

	Frecuencia	%
nada	6	11%
poco	9	16%
algo	14	25%
bastante	18	32%
mucho	9	16%
Total	56	100%

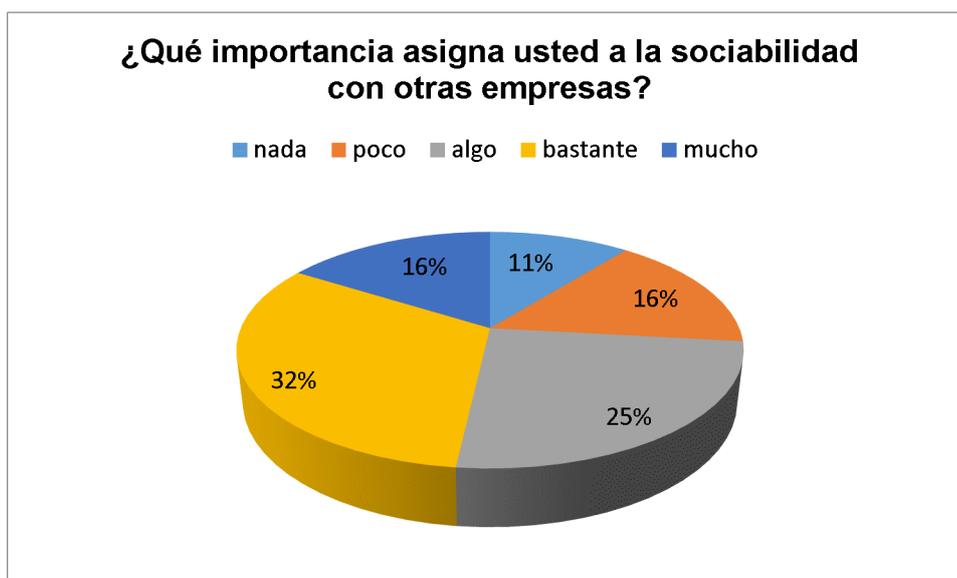


Figura 23 ¿Qué importancia asigna usted a la sociabilidad con otras empresas?

Análisis e interpretación: Al momento de preguntar sobre la importancia que asigna usted a la sociabilidad con otras empresas el 32% de los 56 participantes, respondieron que es bastante importante el lograr una alianza con otras empresas, donde únicamente un 11% de los 56 respondieron que no es nada importante buscar una sociabilidad, con porcentajes de participación igualados con 16% se encuentra un grado de importancia de poco a las alianzas mientras el otro 16% reflejan mucha importancia a esta estrategia.

Tabla 26

¿En qué grado considera usted que las políticas de fomento productivo le están ayudando actualmente para el desarrollo de sus actividades en su empresa?

	Frecuencia	%
nada	23	41%
poco	12	21%
algo	11	20%
bastante	10	18%
mucho	0	0%
Total	56	100%

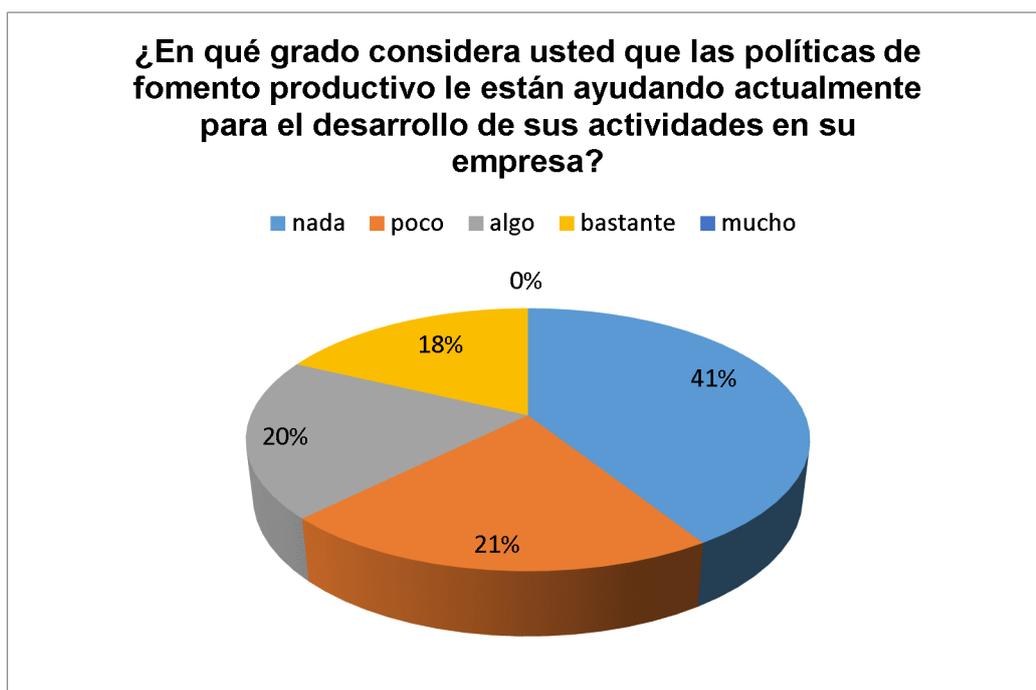


Figura 24 ¿En qué grado considera usted que las políticas de fomento productivo le están ayudando actualmente para el desarrollo de sus actividades en su empresa?

Análisis e interpretación: Al momento de preguntar sobre los proyectos de fomento productivo están ayudando a su desarrollo económico, refiriéndose al apoyo a la innovación del conocimiento, desarrollo y uso de tecnologías que generen valor agregado, en concordancia con los principios generales del Plan Nacional del Buen Vivir, el 41% de los 56 participantes indica que no ayuda en nada a su desarrollo de actividad económica, un 21% indica que es poca la ayuda que brinda este proyecto en el desarrollo de su economía, únicamente un 18% considera que este proyecto ayuda bastante en su desempeño económico y el restante 20% indica que en algo ayudan los distintos proyectos de fomento.

Tabla 27

¿En qué grado cree usted que afecten las actuales leyes tributarias a su negocio?

	Frecuencia	%
nada	8	14
poco	9	16
algo	4	7
bastante	14	25
mucho	21	38
Total	56	100

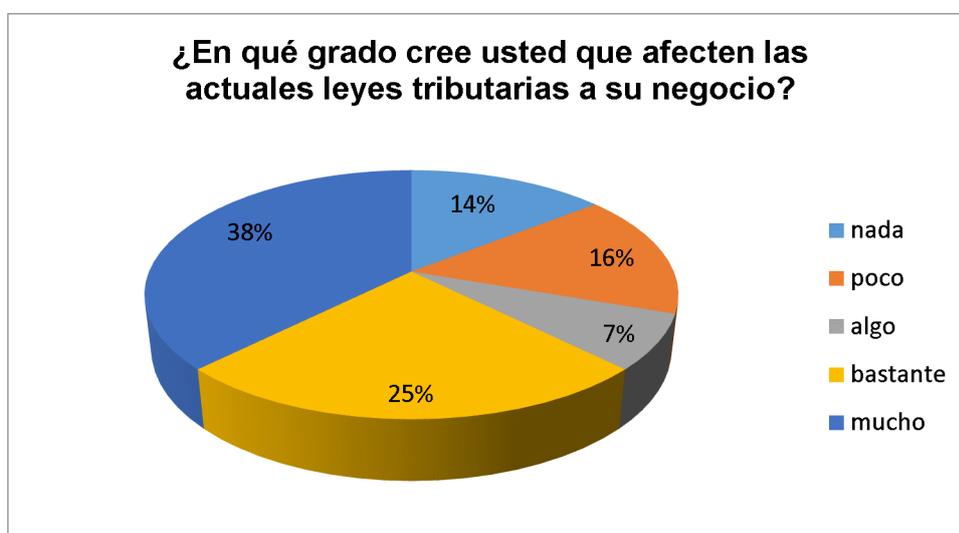


Figura 25 ¿En qué grado cree usted que afecten las actuales leyes tributarias a su negocio?

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta si las leyes tributarias afectan en el negocio de los participantes un 38% dice que afectan mucho en su desempeño, mientras que un 14% de los 56 participantes responden que no se ven afectados por las leyes tributarias, el 25% de los productores indican que es bastante la afectación de leyes tributarias en su negocio, el 16% opina que es poca esta afectación y el 7% restante indican casi indiferencia a las leyes tributarias.

Tabla 28

¿Estaría usted interesado a participar en algún tipo de capacitación que le ayude a la mejora de su negocio?

	Frecuencia	%
Si	48	86%
No	8	14%
Total	56	100%

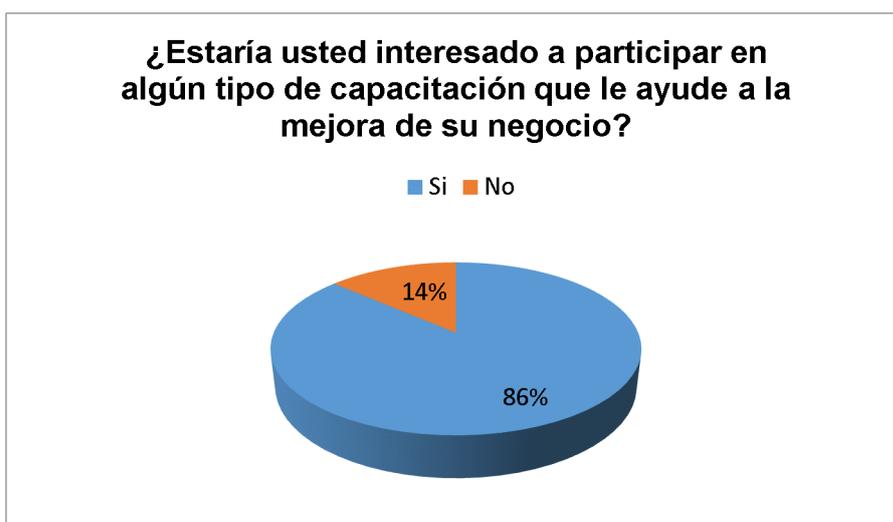


Figura 26 ¿Estaría usted interesado a participar en algún tipo de capacitación que le ayude a la mejora de su negocio?

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta al respecto de participar en alguna capacitación para fomentar su producción en el negocio, el 86% de los 56 participantes afirman su interés en el mismo, mientras que la diferencia de 14% indica no estar interesado en asistir a una capacitación.

Tabla 29

Seleccione en que temas le gustaría recibir capacitación

	%	Frecuencia
Contables y fiscales	32%	18
Administración y riesgos laborales	32%	18
Crédito y finanzas	30%	17
Marketing y comercio internacional	84%	47

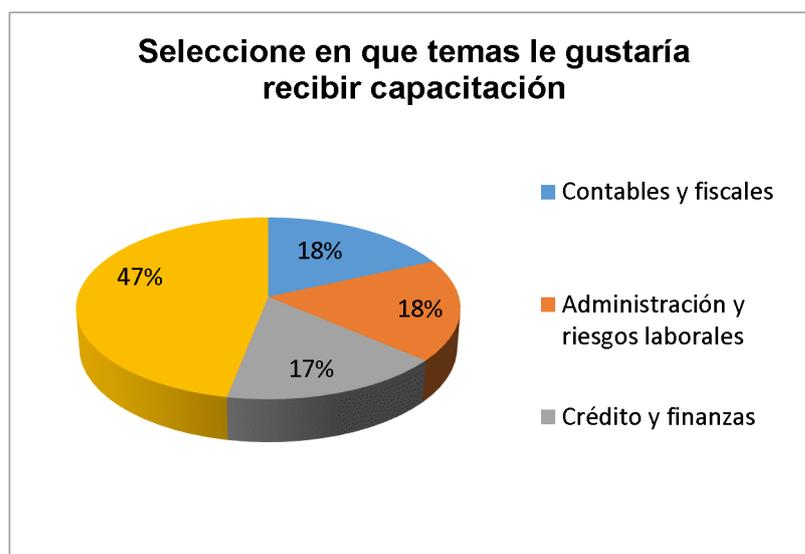


Figura 27 Seleccione en que temas le gustaría recibir capacitación

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta a los participantes sobre los temas de mayor interés para asistir a una capacitación, un porcentaje del 47% indica que se haga énfasis en marketing y comercio internacional, mientras que con un porcentaje del 18% esta igualado con temas contables y administración, finalmente un 17% indica interés en temas de crédito y finanzas.

Tabla 30

¿Considera usted que exportar mejorará la calidad de vida de los artesanos?

	Frecuencia	%
SI	53	95%
NO	3	5%
	56	100%

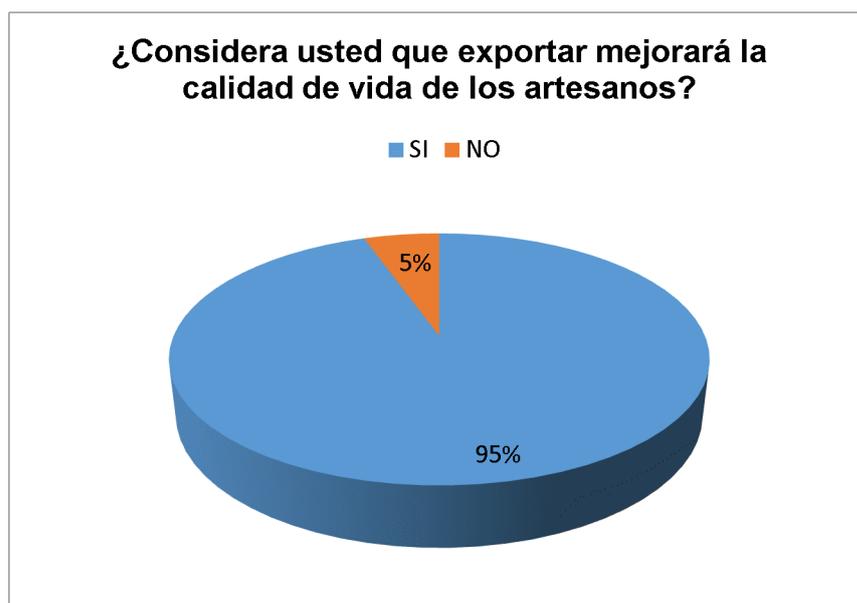


Figura 28 ¿Considera usted que exportar mejorará la calidad de vida de los artesanos?

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta a los 56 participantes sobre e interés en el proceso de exportación, la gran mayoría con un total del 95% indica estar interesados e indican que este proceso ayudaría a la calidad de vida de los artesanos, mientras que la diferencia del 5% indica no estar interesados en el proceso de exportación de sus productos.

Tabla 31

Actualmente usted, ¿cuenta con alguna empresa que le ofrezca servicio de exportación para su trabajo?

	Frecuencia	%
Si	6	11%
No	50	89%
	56	100%

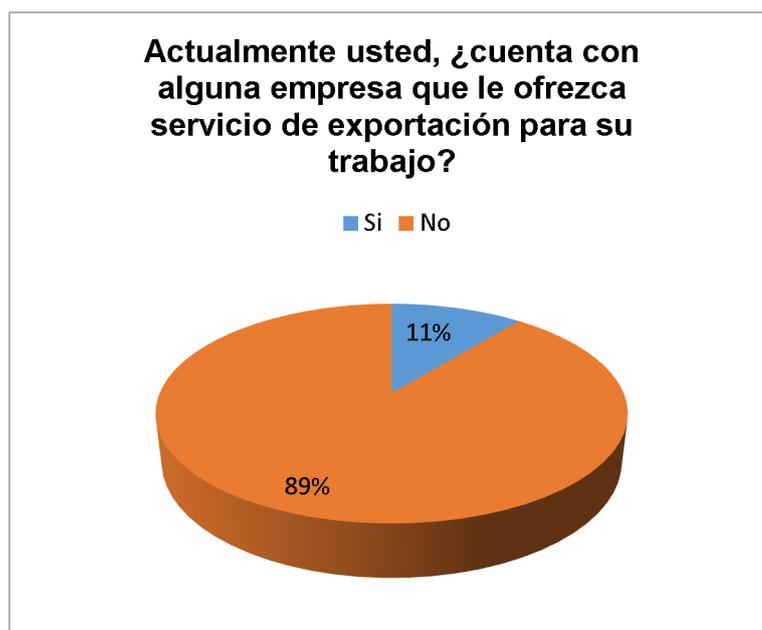


Figura 29 Actualmente usted, ¿cuenta con alguna empresa que le ofrezca servicio de exportación para su trabajo?

Análisis e interpretación: Al momento de preguntar si recibe ayuda de alguna empresa para realizar exportación de su trabajo el 89% de los 56 participantes indican no contar con alguna empresa que le ofrezca servicio de exportación para su trabajo, donde el 11% de diferencia indica poseer una asistencia en proceso de exportación.

Tabla 32

¿Ha realizado usted de manera personal el trámite de certificaciones previas, para la exportación de su producto?

	Frecuencia	%
Si	11	19%
No	45	81%
Total	56	100%

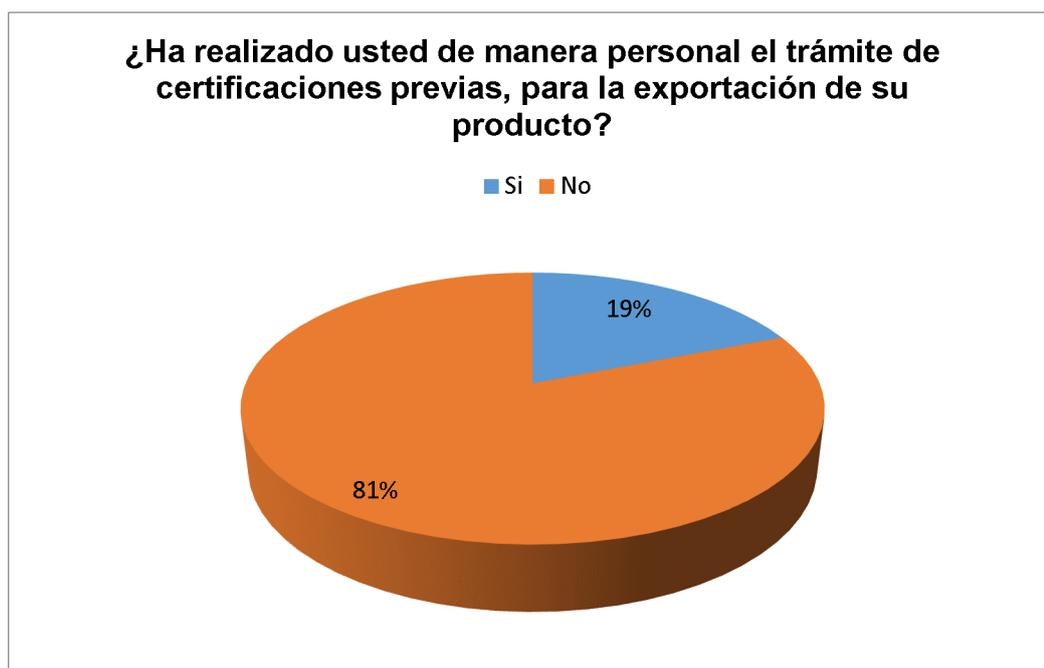


Figura 30 ¿Ha realizado usted de manera personal el trámite de certificaciones previas, para la exportación de su producto?

Análisis e interpretación: El 81% de los 56 participantes no han realizado de manera personal trámites para la exportación de su producto, únicamente el 19% de los artesanos de Cotacahi han realizado trámites previos para exportación de su producción.

Tabla 33

¿Le gustaría formar parte de una empresa comunal que oferte y comercialice productos de cuero artesanales a un mercado internacional, cumpliendo con estándares de calidad y demanda que este exija?

	Frecuencia	%
Si	48	86,49%
No	8	13,51%
Totales	56	100,00%



Figura 31 ¿Le gustaría formar parte de una empresa comunal que oferte y comercialice productos de cuero artesanales a un mercado internacional, cumpliendo con estándares de calidad y demanda que este exija?

Análisis e interpretación: Cuando se pregunta a los 56 participantes de su predisposición para formar parte de clúster la gran mayoría con una representación del 86% responde de manera afirmativa a formar parte de una empresa comunal que oferte y comercialice productos de cuero artesanales a un mercado internacional, cumpliendo con estándares de calidad y demanda que este exija, donde únicamente un 14% de los participantes no presentan interés en unirse a esta iniciativa.

RESULTADOS

3.1. Proceso del modelo asociativo

El modelo clúster permite asociar empresas y productores con el fin de desarrollar la industria productiva mediante el cumplimiento del Plan del Buen Vivir, fomentando y generando valor agregado a la producción nacional, para fortalecer estos procesos Ecuador cuenta con un programa de la ONUDI para crear modelos asociativos con 5 pasos fundamentales como forma de apoyo a estos procesos.

Como base para el desarrollo de un modelo asociativo se considerará el proyecto Interregional de promoción de Consorcios de Exportación y Origen de la ONUDI, que se inclina a Impulsar la conformación de Consorcios de Exportación y Origen, tomando en cuenta la necesidad de fomentar la oferta exportable, dotar de valor agregado a los productos, sustituir estratégicamente las importaciones y generar capacidades productivas. Objetivos que se ven planteados en el Plan Nacional para el Buen Vivir, en este proyecto se obtiene un esquema que permite estructurar otros modelos asociativos: (SEPROYCO, 2011)

- Promover y seleccionar
- Formar base de confianza
- Desarrollar acciones piloto
- Diseñar estrategias
- Gestionar o implementar

Este proceso establecido por la ONUDI en coordinación del gobierno nacional, son pautas que permiten desarrollar otras formas de modelos asociativos, dado el caso de un modelo cluster se detalla a continuación el proceso establecido para este.

3.1.1. Promover y seleccionar

Identificar núcleo: se considera en la identificación de los participantes o grupo de concentración en que se basa el modelo, en este modelo, refiriéndose a los productores de artículos de cuero, además de las entidades colaboradoras en la cadena de valor, la universidad PUCE-SI con el aporte en innovación en diseño de productos, el promovedor Tenería San José en Tungurahua que dispone de producción amplia en variedades de colores y texturas en el cuero a ser utilizadas por los productores.

Identificar variables de competitividad para el clúster y su territorio: las variables de competitividad se verán orientadas a las características generadoras de valor, certificados de cuidado ambiental, innovación y diseños según las tendencias actuales, buena calidad de materia prima y un precio acorde al mercado.

Detectar empresas para integrar: La Tenería proveedora posee certificaciones ambientales en la producción de las pieles, el diseño aportado será adaptado a las tendencias actuales del mercado de destino gracias a la colaboración de la universidades con carreras en diseño, los acabados en manufactura y cumplimiento de las barreras no arancelarias del producto, además de un precio que permita competir en el proceso, se realizara mediante la socialización y organización de los productores de la ciudad de Cotacachi.

3.1.2. Formar base de confianza

Obtener información de las empresas y evaluar su contribución marginal cuantitativa y cualitativamente: determinar las cantidades de producción es indispensable para establecer una oferta exportable del producto, las empresas más grandes poseen mayor experiencia, transmitiendo conocimientos a los demás productores.

3.1.3. Desarrollar acciones piloto y estrategias

Conformar asociación no-lucrativa del clúster: Tal asociación da lugar a establecer los lineamientos y planes estratégicos, así como constituirse en el centro de reunión y contacto entre empresarios, que, mediante acuerdos informales y flexibles, den origen a relaciones que permitan generar valor común envolvente y creciente para el clúster. (Muñoz, 2004)

Los participantes del directorio del modelo son los principales colaboradores, de la entidad educativa que fomenta la innovación de diseño, representante de los productores.

Establecer el centro operativo de la asociación: Este centro tendrá como misión hacer del clúster una red de aprendizaje, conocimiento y confianza en beneficio a todos los integrantes del clúster y la sociedad del o los territorios que los albergan. (Muñoz, 2004).

El espacio orientado a esta conformación se encuentra dentro de la asociación de artesanos de Cotacahi, quien tiene toda la voluntad en donar el espacio destinado como coliseo que no se encuentra utilizado, con el fin de promover y ayudar en el proceso de asociación productiva

3.1.4. Gestionar

El proceso de invitación a formar el clúster; la figura asociativa que dé lugar al entramado de confianza y sentido de comunidad y; el desarrollo del centro que otorgue las facilidades para el aprendizaje, la transferencia del conocimiento y la innovación; son los elementos claves para instrumentar en su etapa inicial del clúster. (Muñoz, 2004)

La conformación del modelo clúster debe permitir un correcto seguimiento a los procesos productivos o cadena de valor, un aprendizaje continuo que lleve a los productores a generar alta confianza en su producción y aporten con ideas para el crecimiento del modelo, mientras más conocimiento se genere en la participación mutua mayor compromiso se genera formando

relaciones y alianzas estrategias a largo plazo. De esta forma los pasos de implementación o gestión se establecen de la siguiente manera:

- Comercialización y negocios
- Reingeniería de procesos
- Innovación y transferencia de conocimientos
- Capacitación de artes y oficios
- Seguimiento, control y evaluación de proyecto

3.1.5. Creación del Centro de Acopio y tenería

El Municipio de Cotacachi, en 2010 ha emitido 529 patentes, de las cuales 121 caen en la categoría de manufactura y comercialización de artículos de cuero, es decir un 22.9%, lo cual evidencia que la manufactura y artesanía del cuero son actividades económicas relevantes del Cantón Cotacachi. (SEPROYCO, 2011)

La actividad orientada a la fabricación de artículos de cuero se encuentra concentrada en la cabecera cantonal de Cotacachi, esta actividad se ha desarrollado por años y los productores tienen toda la experiencia para producir dichos artículos, actualmente no existe una colaboración productiva entre ellos, la máxima colaboración tiende a ser la compra de artículos entre ellos mismo para variar sus almacenes y tiendas.

Es interesante también notar que la habilidad y creatividad de los artesanos ha hecho que se establezca una actividad de transformación a pesar de que están limitados ya en la provisión de cuero ya que dependen de las tenerías de Tungurahua y Azuay principalmente o de las importaciones de cuero desde Colombia. (SEPROYCO, 2011)

Los productores de artículos de cuero en Cotacachi tienen un problema en la adquisición de materia prima, los costos tienden a ser elevados debido a su compra individual, y la falta de conocimiento de nuevos proveedores limita su adquisición de materiales nuevos o diferenciados, con el modelo clústers se intenta generar la articulación de todos los productores y así

realizar compras por mayor de las materias primas reduciendo los costos de implementos como cuero, hilos y complementos.

3.1.5.1. Tenería

Existe una propuesta, en la última consultoría en Cotacachi de desarrollar una Tenería para reducción de la materia prima, donde se redacta que “contando con la producción de ganado de la zona subtropical se podrían realizar estudios para la instalación de una tenería de última generación amigable con el medio ambiente, con el fin de reducir el costo de los insumos y mejorar su disponibilidad”. (SEPROYCO, 2011), pero se debe considerar las siguientes premisas, planteada dentro de la misma consultoría.

“La producción de ganado vacuno del Cantón Cotacachi representa el 22% de la producción de la provincia de Imbabura y la demanda es creciente. Se estima que existen 160 UPAS (unidades de producción agropecuaria), distribuidas tanto en la zona andina como en la zona subtropical de Intag. La producción ganadera no es una actividad económica de carácter exclusivo en el cantón Cotacachi, debe ser mirada como una actividad complementaria porque se la combina con la agricultura, siendo esta última la actividad principal. En la zona andina el ganado bovino se utiliza para producir carne, leche y como fuerza de tracción para la labranza de la tierra” (SEPROYCO, 2011)

A pesar de que la producción de ganado es representativa dentro del Cantón Cotacachi, esta producción no es suficiente para abastecer al mercado interno, las características del ganado no son buenas debido a su relación con la ganadería la calidad genética de los animales no es representativa, primero se debe trabajar en el desarrollo de estos para lograr un buen producto final.

Considerando de manera paralela que deben existir personas especializadas en el proceso de la curtiembre, y la adquisición de máquinas especializadas que permitan la conservación del medio ambiente, es por

esto que la orientación hacia una alianza estratégica con un proveedor ya especializado resulta en este momento la forma más efectiva para desarrollar la producción de artículos de cuero en el sector de Cotacachi.

3.2. Propuesta para el modelo asociativo

Una vez definidos los diferentes procesos de asociatividad para el clúster, como la Asociación de Cuero, la tenería o centro de acopio y modelo asociativo, se llega a la conclusión que el presente proyecto combina parte de cada uno de los modelos. Comenzando así con el modelo asociativo, que busca la unión de los productores de cuero, mediante el proyecto de transformación del mismo en productos elaborados (bolsos), que impulse el desarrollo económico de los participantes y la comunidad del Cantón Cotacachi. También se requerirá un centro de acopio donde se pueda acumular las pieles y cuenta con equipo y maquinaria necesaria para realizar el proceso de transformación. Finalmente se plantea la opción de realizar parte del proceso de un consorcio de exportación, ya que, mediante la alianza entre los productores y entidades del Cantón, se busca promover la exportación de los productos de marroquinería.

Es así que la propuesta para el proceso asociativo del presente proyecto, inicia con el establecimiento de una alianza estratégica entre tres entidades del Cantón Cotacachi que son la Asociación de Artesanos, la Asamblea Cantonal y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotacachi, y continúa con las etapas de promoción hasta la implementación y reingeniería, en participación con otras instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi (ITICC), además de las instituciones financieras y administrativas tanto públicas como privadas.

3.2.1. Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotacachi

Es una institución descentralizada que goza de autonomía política, administrativa y financiera, y está regida por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, integración y participación ciudadana.

Se encarga de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios, son personas jurídicas de derecho público; entre sus funciones constan la participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y gestión democrática, legislación y fiscalización para establecer los regímenes del uso de suelo y urbanístico, y ejecutiva a fin de elaborar y ejecutar el plan de desarrollo cantonal, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito.

3.2.2. Asociación de Artesanos

Es una institución conformada por los mismos pobladores del cantón, cuyo enfoque es el desarrollo colectivo, a esa institución corresponde un aproximado de 22 ramas artesanales, entre las que se encuentran mecánicos, carpinteros, electricistas, albañiles, maestros en arquitectura ganaderos, peluqueros, modistas, chefs, sastres, entre otros, y los artesanos del cuero que son la gran mayoría.

Según la Asociación de Artesanos de Cotacachi, en el documento de memorias del Seminario de Producción Artesanal en Manufacturas de Cuero de 1999; determina que uno de los aspectos más importantes del turismo en la ciudad de Cotacachi, es la existencia de las artesanías en Cuero, motivo por el cual ha sido una de las ramas más promocionales, sin embargo, el criterio de algunos representantes de la institución no debería ser la única.

3.2.3. Asamblea Cantonal

Es una organización que promueve la democracia participativa y el desarrollo desde lo local, cuya gestión se sustenta en la participación activa, consciente y voluntaria de los actores sociales organizados en la toma de decisiones para la construcción de políticas públicas.

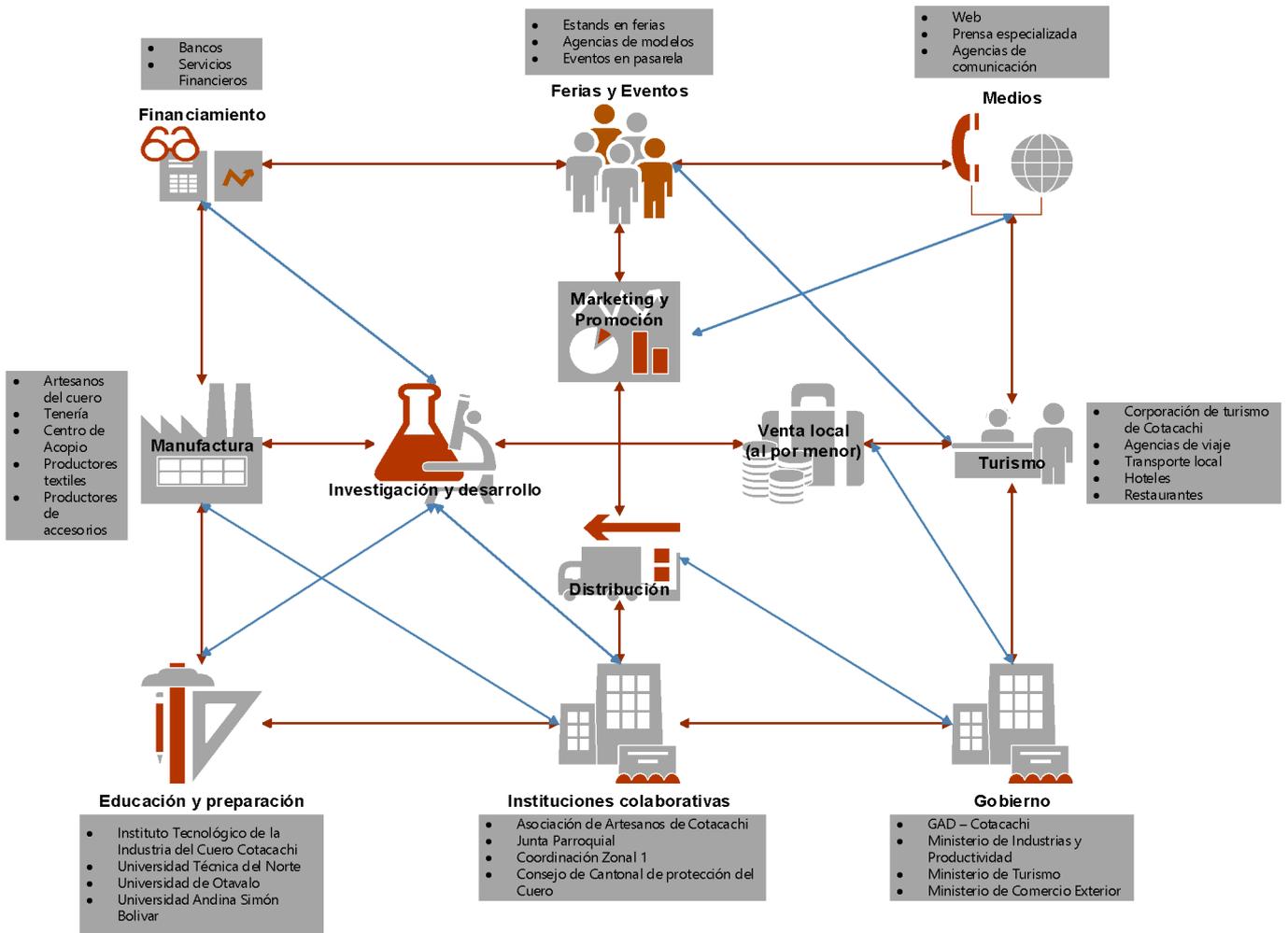


Figura 32 Mapa de cluster

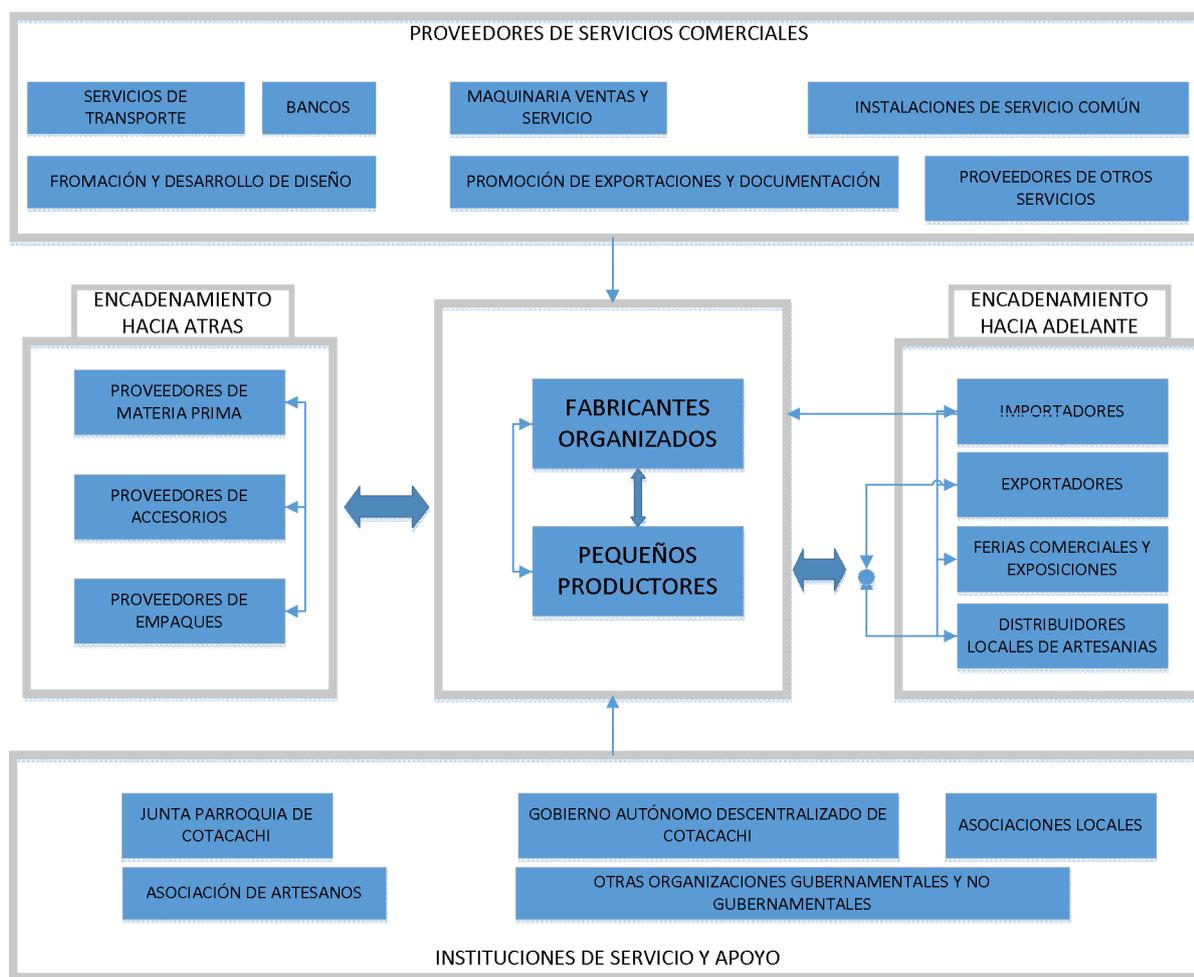


Figura 33 Diagrama de cluster

3.3. Alcance del modelo asociativo - Impacto del modelo asociativo

El establecimiento de este modelo, beneficia directamente a los productores de artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi, quienes con esta forma organizada de producción y comercialización accederán a mayores beneficios económicos, al momento de realizar ventas de mayor volumen con características competitivas, conforme se desarrolle el modelo, la ciudad se hace más conocida y representativa lo que lleva a un beneficio hacia el sector turístico de la ciudad atrayendo mayor número de visitante, tanto nacionales como extranjeros, como hablamos de un

desarrollo productivo todos los involucrados o asociados como proveedores adquieren beneficios, ya que la materia prima se adquiere con mayor frecuencia y en mayores cantidades, los actores vinculados con la educación o capacitación como universidades o institutos colaboran con parte de su vinculación con la colectividad y generan difusión de su institución

3.2. Producto a ofertar

La marroquinería se refiere a fabricación de artículos de piel curtida bruñida y lustrosa; de donde se obtiene la confección de guantes, maletas, billeteras y entre otros los bolsos, siendo estos últimos. El trabajo manufacturero en cuero, es una actividad que simboliza al cantón Cotacachi por su gran participación dentro de la zona urbana del mismo y como se ha redactado con anterioridad no representa únicamente a la provincia, si no se reconoce su participación en el mercado a nivel nacional.

Según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) del Cantón Cotacachi del 2011, existen tres líneas de artículos de cuero, vestimenta, marroquinería y calzado, a continuación, se detalla el porcentaje de producción de las diferentes líneas:

- Vestimenta, cuya producción en un 10% proviene de Ambato y 90% es producida por artesanos de Cotacachi.
- Marroquinería, la producción en un 25% es importado desde otros lugares nacionales e internacionales como Pasto, Guano, Ambato; y, 75% se produce en Cotacachi.
- Calzado, 10% se produce en Cotacachi y 90% provienen de diferentes lugares. En los últimos 2 años se observa que la producción de calzado se ha incrementado.
- La comercialización de los artículos de cuero, en un mayor porcentaje 64% se la realiza a través de los propios almacenes; un 16% al consumidor final; un 11% en ferias y el 9% en otras formas de ventas

de los productos. (Gobierno Municipal De Santa Ana de Cotacachi, 2011, pág. 63)

La información obtenida refleja que existe un intercambio interno de diferentes productos como vestimenta y zapatos e inclusive que algunos productos son importados para su comercialización dentro del cantón, las líneas de producción que son más generadas en Cotacachi son vestimenta con un 90% y marroquinería con un 75% y que el área de calzado esta aun en desarrollo.

3.2.1. Clasificación arancelaria

Si bien al hablar de marroquinería los productos derivados pueden ser varios, a nivel país los principales productos de cuero para exportación son los correspondientes a la partida 4202. En Cotacachi el principal producto de cuero son los bolsos de mano o carteras mismos que ocupan el segundo lugar entre los principales exportados por el Ecuador con 101.000 dólares en exportaciones durante el 2015. (Anexo 3)

Tabla 34
Clasificación arancelaria de marroquinería y los bolsos de mano

Marroquinería		
Sección	VIII	Pieles, cueros, peletería y manufacturas de estas materias; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa
Capítulo:	42	Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa
Partida:	4202	Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los porta documentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas y continentes similares; sacos de viaje, bolsas (sacos) aislantes para alimentos y bebidas, bolsas de

Continúa ->

		aseo, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, portamapas, petacas, pitilleras y bolsas para tabaco, bolsas para herramientas y para artículos de deporte, estuches para frascos y botellas, estuches para joyas, polveras, estuches para orfebrería y continentes similares, de cuero natural o regenerado, hojas de plástico, materia textil, fibra vulcanizada o cartón, o recubiertos totalmente o en su mayor parte con esas materias o papel.
Producto representativo: Bolsos de mano (carteras)		
Subpartida sistema arancelario:	420221	Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado

Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador-SENAE, 2015)

Dentro de esta partida la expresión con superficie exterior de cuero, incluye cuero recubierto con una fina capa de plástico o caucho sintético que no es perceptible a simple vista (generalmente de un espesor inferior a 0.15 milímetros), para proteger la superficie de cuero, sin tener en cuenta el cambio de color o brillo. (COMALEP, 2007)

3.3. Cifras comerciales – Ecuador

El Ecuador al caracterizarse por ser un exportador de materia prima, hoy en día, gracias a los incentivos gubernamentales muchos sectores económicos están potenciado su crecimiento mediante productos con valor agregado. Dentro de las estadísticas obtenidas del ITC (International Trade Centre), podemos apreciar que las importaciones de productos de marroquinería han descendido, pese a que el cuero ecuatoriano es considerado de alta calidad, se mantiene importaciones elevadas de este producto, siendo el mayor proveedor España.

Tabla 35
Importaciones ecuatorianas de la partida 4202.21.00.00 (miles de dólares y toneladas)

Exportadores	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015 ▼
España	156	411	734	616	483
China	463	77	275	440	387
Colombia	257	268	282	310	141
Italia	131	49	163	63	93
India	14	5	50	33	38
Estados Unidos de América	162	348	54	51	22
	2011	2012	2013	2014	2015
	Cantidad importada, Toneladas				
China	106	25	18	94	61
Colombia	2	3	4	4	2
España	0	3	3	2	2
India	0	0	1	0	1
Estados Unidos de América	0	4	2	1	1

Fuente: International Trade Centre, 2015

Tabla 36
Exportaciones ecuatorianas de la partida 4202.21.00.00 (miles de dólares y toneladas)

Importadores	Valor exportado en 2011	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015
Estados Unidos de América	48	109	115	101	53
España	2	1	5	62	35
Canadá	0	0	2	4	4
Chile	1	6	7	4	3
Colombia	0	0	2	1	3
República Dominicana	0	0	0	0	1
	2011	2012	2013	2014	2015
	Cantidad exportada, Toneladas				
Estados	1	3	2	3	3

Continúa ->

Unidos de América					
Australia	0	0	0	0	0
Canadá	0	0	0	0	0
Chile	0	0	1	0	0
Chile	0	0	1	0	0
Colombia	0	0	0	0	0

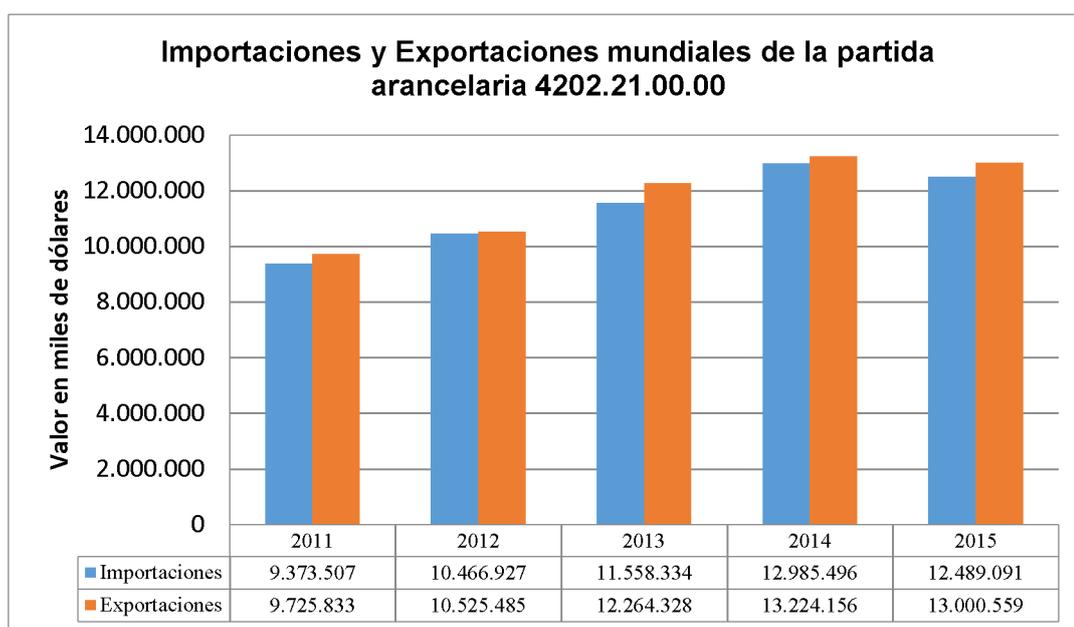
Fuente: International Trade Centre, 2015

Se puede observar que existe una gran brecha que crea un déficit en la balanza comercial. En el año 2015 se importaron 68 toneladas, con un total FOB en miles de dólares de \$1.226,00 por lo que se puede asegurar que el mercado nacional se encuentra mayoritariamente abastecido por productos importados.

3.4. Principales destinos y competidores internacionales

Para lograr una visión más amplia del mercado de marroquinería, es necesario analizar los datos estadísticos mundiales de los 10 principales exportadores e importadores de este producto, además se analizará los primeros 5 mercados americanos importadores de la partida 4202.21.00.00.

Durante el año 2015 las importaciones de artículos de cuero alcanzaron un valor en miles de dólares de \$12.489.091,00 mientras que las exportaciones fueron de \$13.049.559,00. (Trade Map, 2015)



Fuente: International Trade Centre, 2015

Figura 34 Importaciones y exportaciones mundiales de la partida 4202.21.00.00

3.4.1. Importadores mundiales

Tabla 37
Importadores Mundiales de la partida 4202.21.00.00 (miles de dólares)

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015
Hong Kong, China	1.651.126	1.785.832	2.037.244	2.381.584	2.103.997
Estados Unidos de América	1.205.557	1.328.347	1.565.111	1.703.253	1.840.513
Francia	901.798	1.084.806	1.001.912	1.126.361	1.011.797
Italia	566.512	576.241	618.187	737.882	722.218
China	448.989	590.863	651.625	707.840	720.371
Reino Unido	516.919	540.106	629.488	713.796	677.332
Corea, República de	484.611	564.232	587.684	650.519	624.458
Japón	390.622	445.494	432.658	475.023	474.796
Alemania	375.510	354.193	439.385	494.632	455.462
Singapur	312.162	342.951	453.804	429.833	432.269

Fuente: International Trade Centre, 2015

Como se puede apreciar en la tabla anterior el mayor importador de bolsos de mano es Hong-Kong, que importa el 16,2% del total mundial,

seguido por Estados Unidos de América, Francia e Italia. Cabe destacar un detalle muy importante puesto que Estados Unidos segundo país con más importaciones mundiales de esta partida y es el principal importador de este producto para Ecuador.

Al ser un mercado poco explorado por el Ecuador, dentro del proyecto se busca un mercado cercano para poder iniciar, es por esto que se analizará también los mayores importadores de la partida 4202.21.00.00, bolsos de mano con superficie exterior de cuero natural, dentro del continente de americano, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile y Panamá

Tabla 38
Cifras de importaciones en América

Cifras de importación de América en miles de dólares					
País	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos de América	1.205.557	1.328.347	1.565.111	1.703.253	1.840.513
Canadá	108.642	130.982	158.671	176.008	223.194
México	37.443	43.701	48.899	55.489	59.305
Brasil	18.705	21.964	31.678	36.232	27.361
Chile	6.429	6.893	8.505	8.299	13.428
Panamá	12.566	8.811	8.775	10.653	10.520

Fuente: International Trade Centre, 2015

El propósito de analizar al continente americano por separado es estudiar la posibilidad de un mejor mercado meta cercano para el producto, teniendo en cuenta acuerdos bilaterales, posibles canales de distribución, total importado y medios de transporte que se pueden utilizar.

COMENTARIOS (DISCUSIÓN)

- A pesar de que Cotacachi es un destino reconocido por el target y que el nivel de visitas del mismo es bastante bueno, el nivel promedio de inversión monetaria en la ciudad es de casi el 50% de lo que el mismo consumidor está dispuesto a invertir en este tipo de artículos. Esto se suscita por que la propuesta comercial de las tiendas del cantón, carecen en general de elementos fundamentales para lograr una consolidación. Estos elementos son básicamente la ausencia de un proceso bien estructurado de creación de colecciones, con sus implicaciones de amplitud de producto, profundidad de los mismos, oferta, propuesta de color y su exhibición en los escenarios comerciales.
- El sector cuero en la ciudad de Cotacachi requiere fomento para impulsar sus productos, mediante innovación en diseño con capacitación y asistencia técnica en sus procesos, mediante esta asistencia mejorar la capacidad de producción e ingresar a nuevos mercados, desarrollar estudios de mercado y estrategias de posicionamiento del producto, logrando una estabilidad económica para los productores e impulsar el desarrollo del sector.
- El modelo clúster tienen el fin de lograr alianzas estratégicas con distintos actores dentro de la cadena de valor y así lograr una dinamización de la producción, esta cooperación con proveedores y entidades educativas para capacitación técnica permiten desarrollar el producto de forma competitiva, captando nuevos conocimientos.
- El reto en el modelo clúster es generar la suficiente confianza entre los productores de la ciudad de Cotacachi, para que trabajen de forma asociada e intercambien conocimiento para un bien común, la estrategia asociativa y el compromiso generado entre los participantes permite llevar a cabo una producción sostenible mejorando la competitividad y productividad.

- Para que la producción se destaque y pueda ingresar en un mercado internacional, se debe establecer una marca del producto que identifique a los productores y sea llamativa en otros mercados, esta marca puede vincularse a la ya conocida marca Ciudad, la cual está siendo publicitada por la municipalidad a nivel nacional e internacional.
- Los integrantes de la ciudad de Cotacachi deben participar en ferias nacionales e internacionales de productos de cuero a fin de darse a conocer y captar nuevos mercados, actualmente la feria del cuero realizada en la ciudad tiene un énfasis turístico, donde las ventas no son de alto impacto a la economía de los productores, se sugiere la participación en ferias internacionales especializadas para captar nuevos clientes.
- La industria del cuero del cantón Cotacachi, para consolidar y garantizar su éxito a futuro, debe convertirse en un clúster sólido en el que tanto la iniciativa privada, como el gobierno local y las instituciones públicas involucradas, tengan claros los objetivos comunes y cada uno de los esfuerzos no sea aislado, sino que, por el contrario, obedezca a una planificación común.
- Se debe iniciar un proceso de formación de la industria en el tema de moda, montaje de colecciones y manejo de marca. Como hemos mencionado, la característica de este tipo de industria es la de un target bastante exigente en el que cada uno de los elementos del producto deben tener un origen y una meta, pues el producto para este target es el resultado de conceptos que transmiten entre otras cosas beneficios esperados por el consumidor.
- El desarrollo de toda una estructura de moda en el cantón será una acción que determinara un antes y un después de la industria, debido a que, es el elemento esencial, por el cual la industria no logra despegar y consolidarse definitivamente. Los beneficios que se lograrán con esta implementación, serán, las de alcanzar que el cliente ya cautivo que reconoce al destino Cotacachi, aumente el valor

de su compra promedio y así también aumente su número de visitas al cantón a lo largo del año, estos dos puntos se reflejarán de manera importante en el nivel de ingresos para la economía local.

REFERENCIAS

- Álvarez, F. (2005). *Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa*. DIMEG. Recuperado el 07 de septiembre del 2015, de <http://nulan.mdp.edu.ar/709/1/00364.pdf>
- Asamblea de Unidad Cantonal de Cotacachi. (2013). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - Cotacachi*. SEPROYCO. Recuperado el 16 de septiembre del 2015, de <http://www.asambleacotacachi.org/cdg.php?vamenu=34>
- Azua, J. (2003). *La clusterización de la actividad económica, concepto, diseño e innovación. Apuntes para su aplicación en la estrategia competitiva de Euskadi*. Araba: Ekonomiaz.
- Banco Nacional de Comercio Exterior. (2014). *Glosario - Plan de exportación*: Banco Nacional de Comercio Exterior. Recuperado el 19 de abril del 2015, de <http://www.bancomext.com/glosario/plandeexportacion>
- Brito, J. (2013). *El talento humano la punta del diamante de Yachay para cambiar la matriz productiva en el Ecuador*. Política Blog. Recuperado el 20 de junio del 2015, de http://britograndes.blogspot.com/2013_07_01_archive.html
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Cluster de cuero, calzado y marroquinería*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 11 de octubre del 2015, de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria>
- Canta, A. (2014). *Comercio internacional del siglo XXI, la puerta de acceso a los negocios internacionales*. Buenos Aires: Dunken.
- Catro, V., & Vidal, M. (2006). *Plan de capacitación complementario para el clúster de cuero y calzado*. Cuenca: Univercidad del Azuay .

- Consejo Departamental de Competitividad de Cochabamba. (2015). *Cluster de cuero de Cochabamba*. Consejo Departamental de Competitividad de Cochabamba. Recuperado el 11 de noviembre del 2015, de <https://cdccbba.wordpress.com/open-comentarios/cluster-cuero/>
- Confederación Española de Curtidores. (2005). *Estudio estratégico sobre la curtición de la piel en España*. Madrid: Competitiveness.
- Cerutti, J. (2003). *Estudios sectoriales, componente: Industria del calzado*. Buenos Aires: Secretaría de Política Económica.
- Chávez, J. (2013). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad*. Eumed. Recuperado el 22 de febrero del 2016, de http://www.eure.cl/wp-content/uploads/2007/03/EURE_98_07_CAPO.pdf
- Consejo Hondureño de la empresa privada. (2015). *Competitividad*. PortalDoc. Recuperado el 11 de Marzo del 2015, de <http://goo.gl/pe12DY>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley de la economía popular y solidaria y del sector financiero*. Asamblea Nacional del Ecuador. Recuperado el 22 de Julio del 2015, de http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_ley_economia_solidaria.pdf
- Corporacion Financiera Nacional. (2013). *Programa de Fomento Productivo*. Corporación Financiera Nacional. Recuperado el 14 de noviembre del 2015, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=255:programa-de-fomento-productivo&catid=56:productos-y-servicios
- Cortés, E., & Gras, J. (1987). *Las Pymes y la iniciativa empresarial*. Alicante: Universidad de Alicante.
- La comunidad del cuero. (2014). *Índice de asociaciones*. Comunidad del Cuero Web site. Recuperado el 16 de septiembre del 2015, de <http://www.cuernet.com/asociaciones.htm>
- Subsecretaría de Comercio y Servicios del Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Base de datos para el sector cuero y pieles de la provincia de Imbabura cantón Cotacachi*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

- Jácome, H. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, ropa de vestir de cuero para exportación*. Quito: Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Jácome, H. (2011). *Ropa de vestir de cuero para exportación*. Quito: Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Echeverría, E. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cotacachi*. Cotacachi: Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi.
- Echeverría, E. (2011). *Informe Final del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cotacachi*. Cotacachi: Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi.
- Grajirena, J., Gamboa, I., & Molina, A. (2003). *Los clusters como fuente de competitividad*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Carrillo, D. (2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*. Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador. Recuperado el 26 de abril del 2016, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>.
- Ivancevich, J., & Lorenzi, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kinney, T. (1998). *Investigación de mercados*. Bogotá: McGrawHill.
- Lacoma, T. (2012). *Los efectos del entorno de comercialización externa sobre las operaciones de marketing*. La Voz. Recuperado el 10 de marzo del 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-del-entorno-de-comercializacion-externa-sobre-las-operaciones-de-marketing-10941.html>
- Malhotra. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Méndez, R., Vidal, G., Lorber, K., & Márquez, F. (2007). *Producción Limpia en la Industria de Curtiembre*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.
- Secretaría de Desarrollo Económico. (2001). *Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI - Colombia*. Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- Ekos. (2012). *Ministerio de Industrias apoya la asociatividad de las Mipymes*. Ekos Negocios. Recuperado el 15 de diciembre del 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticulo.aspx?idArt=1291>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Levantamiento y verificación de base de datos para el sector cuero y pieles de la provincia de Imbabura canton Cotacachi*. Quito: Dirección de Comercio y Servicios.
- Mitnik, F. (2012). *Políticas y programas de desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales - Heterogeneidad de demandas*. Córdoba: Creaciones Copyright.
- Morales, R. (2006). *Plan de exportación*. Universidad de las Américas - Puebla. Recuperado el 22 de abril del 2016, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/morales_g_rd/capitulo2.pdf.
- Municipio de Cotacachi. (2015). *Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Santa Ana de Cotacachi 2015-2035*. Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi.
- Muñoz, G. (2004). *Estrategias para la Instrumentación y Desarrollo de Clusters*. Caracas: Espacios.
- Ojeda, J., & Quintana, A. (2015). *Modelo de investigación Yura: Relaciones internacionales*. World Business. Recuperado el 20 de julio del 2015, de http://world_business.espe.edu.ec/redae/
- Ramos, J. (1999). *Complejos productivos en torno a los recursos naturales: ¿una estrategia prometedoras?*. EconPapers. Recuperado el 17 de junio del 2015, de <http://EconPapers.repec.org/RePEc:ecr:col015:2282>.
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia*. Sela. Recuperado el 07 de julio del 2015, de http://walk.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.
- Servicios, Proyectos y Consultoría - SEPROYCO. (2011). *Plan de Desarrollo Económico Sustentable del Cantón Cotacachi 2011 - 2016*. Cotacachi: SEPROYCO.

Trade Map. (2015). *Cifras comerciales - Ecuador*. Trade Map. Recuperado el 18 de mayo del 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Vicedo, J., Langa, M., & Buades, E. (2007). *La importancia de los clusters para la competitividad de las Pymes en una economía global*. Scielo. Recuperado el 15 de mayo del 2016, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612007000100007