



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA
EXTENSIÓN LATACUNGA

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

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCIÓN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA
MANUFACTURERO DE CALZADO EN EL CANTÓN
CEVALLOS”**

PROYECTO DE GRADO II

**ROBERTO FABIÁN BAYAS MOSCOSO
MARCO JACOBO CISNEROS MARTÍNEZ**

**PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MASTER EN GESTIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

LATACUNGA 2013

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

APROBACIÓN DEL TUTOR

A petición de los interesados, Ing. Roberto Fabián Bayas Moscoso e Ing. Marco Jacobo Cisneros Martínez, certifico que los mencionados maestrantes, han presentado todos los requerimientos pertinentes del proyecto II titulado “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA MANUFACTURERO DE CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS”. En tal virtud, este proyecto ha sido guiado y revisado periódicamente, cumplimiento normas estatutarias establecidas en la ESPE y en el reglamento de estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Latacunga, septiembre de 2013.

Dra. Mónica Falconí
DIRECTORA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

En mi condición de Directora del Proyecto de Grado de Maestría en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas, certifico que los alumnos maestrantes: Ing. Roberto Fabián Bayas Moscoso e Ing. Marco Jacobo Cisneros Martínez, han desarrollado el proyecto de grado: “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA MANUFACTURERO DE CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS” aplicando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica y que estuvieron bajo mi supervisión.

Latacunga, septiembre de 2013.

Dra. Mónica Falconí
DIRECTORA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Roberto Fabián Bayas Moscoso y
Marco Jacobo Cisneros Martínez

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA MANUFACTURERO DE CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al inicio de los párrafos correspondientes, y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, septiembre de 2013.

Roberto Fabián Bayas Moscoso
C.C. No. 1802836450

Marco Jacobo Cisneros Martínez
C.C. No. 1803523313

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:
MENCION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros, Roberto Fabián Bayas Moscoso y
Marco Jacobo Cisneros Martínez

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo de investigación titulado: “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA MANUFACTURERO DE CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, septiembre de 2013.

Roberto Fabián Bayas Moscoso
C.C. No. 1802836450

Marco Jacobo Cisneros Martínez
C.C. No. 1803523313

Latacunga, septiembre 2013

ELABORADO POR:

Roberto Fabián Bayas Moscoso

Marco Jacobo Cisneros Martínez

APROBADO POR:

Ing. Galo Vásquez
COORDINADOR MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PYMES V PROMOCIÓN

CERTIFICADO POR:

Dr. Rodrigo Vaca
SECRETARIO ACADÉMICO

Dedicatoria

Para Cristina, Luciana y Tomás por todo su amor, paciencia y comprensión, y también para mi madre por toda su ayuda incondicional.

Fabián Bayas Moscoso

Karolita y Abner, su apoyo y comprensión es la muestra clara de lo mucho que se interesan por mi, a ustedes lo debo todo, gracias por hacerme parte de sus vidas.

Marco Cisneros Martínez

Agradecimientos

Extendemos un especial agradecimiento a nuestros profesores y familias por todo el apoyo brindado para el logro de este objetivo académico, trataremos de reciprocarnos con creces su vocación y fe en nosotros.

Fabián Bayas y Marco Cisneros

Resumen ejecutivo

El proyecto en primera instancia analiza la situación nacional (Ecuador) y provincial (Tungurahua) de la producción y comercialización del sector calzado. A continuación se analiza las características competitivas de la cadena manufacturera del calzado en el cantón Cevallos perteneciente a la Provincia del Tungurahua, las mismas que se clasifican en: productos y servicios, operaciones de producción y tecnología, clientes, proveedores, competencia, personal, planes estratégicos, ubicación y ambiente de negocios y rendimiento financiero.

Finalmente se analiza la competitividad del sector calzado en el cantón Cevallos basado en el modelo del diamante de los determinantes de la ventaja competitiva de Porter, es decir se evaluó: i) Condiciones de los factores; ii) Condiciones de la demanda; iii) Industrias relacionadas y de apoyo, y; iv) Estrategia, estructura y rivalidad de empresas, para proponer una mejora en el sector mediante un Plan Estratégico tomando el modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

Summary

The project primarily analyzes the national situation (Ecuador) and provincial (Tungurahua) production and marketing of footwear sector. Then we analyze the competitive characteristics of the footwear manufacturing chain in the Cevallos Canton belonging to the Province of Tungurahua, the same that are classified as: products and services, technology and production operations, customers, suppliers, competitors, personnel, plans strategic location and business environment and financial performance.

Finally we analyze the competitiveness of the footwear sector in the county based Cevallos diamond model of the determinants of Porter 's competitive advantage , for example: i) Factor conditions ii) Demand conditions iii) Industries related and support , and iv) Strategy, structure and rivalry of firms, to propose an improvement in the sector through a strategic plan taking the model Scorecard of Kaplan and Norton.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula	i
Aprobación del tutor	ii
Certificación	iii
Declaración de responsabilidad.....	iv
Autorización de publicación	v
Certificación (Firmas)	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimientos	viii
Resumen ejecutivo	ix
Summary	x
CAPÍTULO I.....	1
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Definición del problema.....	8
1.3 Justificación e importancia.....	9
1.4 Objetivos del proyecto.	11
1.4.1 Objetivo general.	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5 Alcance y metas del proyecto.....	12
CAPÍTULO II	14
SITUACIÓN NACIONAL Y PROVINCIAL DEL CALZADO	14
2.1 Objetivos.	14
2.1.1 Objetivo general.	14
2.1.2 Objetivos específicos.....	14
2.2 Antecedentes.	14
2.3 Materias primas para la producción de calzado.	16
2.3.1 El cuero.	18
2.3.2 La suela.	21

2.3.3 El forro.	22
2.3.4 Empaque y almacenamiento.....	22
2.3.5 La plantilla.....	23
2.3.6 Otros.....	24
2.4 El calzado a nivel nacional.....	25
2.4.1 Producción nacional.	25
2.4.2 Demanda nacional y niveles de ventas.....	27
2.4.3 Exportaciones e Importaciones.	28
2.5 Importancia del sector en la economía interna.....	31
2.5.1 Participación del sector industrial en el PIB Total.	31
2.5.2 Participación del calzado en las exportaciones totales.....	32
2.5.3 Generación de empleo.	33
2.6 Políticas de apoyo, impuestos y subsidios.	35
2.6.1 Aranceles.	35
2.6.2 Barreras no arancelarias y otros incentivos.....	38
2.7 Situación general en Tungurahua y Ambato.	40
2.7.1 Producción local de insumos para el calzado.....	42
2.7.2 Producción de calzado a nivel local.	43
2.7.3 Estructura de costos de producción y precios.	43
2.7.4 Consumo local y Niveles de ventas.....	45
2.8 Conclusiones del análisis.	47
CAPÍTULO III.....	49
ANÁLISIS DE LA CADENA MANUFACTURERA DE CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS.....	49
3.1 Objetivos de la investigación.	49
3.1.1 Objetivo general.	49
3.1.2 Objetivos específicos.....	49
3.2 Fuentes de información.	49
3.3 Método y plan de muestreo.	50
3.4 Diseño de herramientas para recabar datos.	51

3.5 Recopilación de datos.	52
3.6 Análisis y procesamiento de los datos e información obtenida.	52
3.6.1 Resultados generales de la encuesta.	53
3.6.1.1 Productos y Servicios.	53
3.6.1.2 Operaciones de Fabricación y Tecnología.	61
3.6.1.3 Clientes.	68
3.6.1.4 Proveedores.	76
3.6.1.5 Competencia.	82
3.6.1.6 Personal.	88
3.6.1.7 Planes estratégicos.	95
3.6.1.8 Ubicación y ambiente de negocios.	100
3.6.1.9 Rendimiento Financiero.	117
3.7 Conclusiones del análisis.	121
3.7.1 Crecimiento financiero.	121
3.7.2 Características del éxito.	126
3.7.3 Principales inconvenientes de los productores.	128
 CAPÍTULO IV.....	 130
ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL CANTÓN CEVALLOS, DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD Y PROPUESTA.....	130
4.1 Objetivos del análisis.	130
4.1.1 Objetivo general.	130
4.1.2 Objetivos específicos.	130
4.2 Análisis del entorno competitivo.	130
4.2.1 Condiciones de los Factores.	131
4.2.2 Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.	133
4.2.3 Condiciones de la demanda.	134
4.2.4 Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo.	135
4.2.5 Gobierno y casualidad.	137
4.3 Análisis FODA del entorno competitivo.	138
4.4 Conclusiones del análisis.	140

4.4.1 Entorno competitivo del sector manufacturero de calzado.	140
4.4.2 Clasificación de las ventajas y desventajas competitivas.....	140
4.4.3 Análisis FODA del entorno competitivo.	140
4.5 Propuesta: Planificación estratégica para la creación del clúster de calzado en el cantón Cevallos.	142
4.5.1 Definición del plan estratégico.....	142
4.5.1.1 Insumos para determinar el foco estratégico.	142
4.5.1.2 Misión y visión del clúster de calzado.	148
4.5.1.3 Selección de objetivos estratégicos del clúster.	148
4.5.1.4 Mapa Estratégico.	151
4.5.2 Definición del plan de acción.	153
4.5.2.1 Definición de medidas.	153
4.5.2.2 Definición de metas.	158
4.5.2.3 Definición de medios.	162
4.5.2.4 Programas y proyectos.	166
4.5.2.5 Integrantes del clúster de calzado propuesto.	167
 CAPÍTULO V	 170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	170
5.1 Conclusiones.	170
5.2 Recomendaciones.	171
 BIBLIOGRAFÍA	 172
ANEXOS	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Mapa político del cantón Cevallos	1
Figura 1.2. Artesanos del cantón Cevallos	5
Figura 1.3. Almacén de calzado del cantón Cevallos.....	7
Figura 2.1. Procesos de producción de calzado	17
Figura 2.2. Principales provincias en producción de calzado de cuero	27
Figura 2.3. Exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero (partida 6403)	30
Figura 2.4. Exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero principales	31
Figura 2.5. Importaciones ecuatorianas de calzado de cuero (partida 6403)	32
Figura 2.6. Importaciones ecuatorianas de calzado de cuero principales	32
Figura 2.7. Participación industria manufacturera en el PIB total del Ecuador.....	33
Figura 2.8. Participación del calzado en las exportaciones totales	34
Figura 2.9. Personal ocupado de forma directa en la fabricación de cueros y calzado.....	35
Figura 2.10. Personal ocupado de forma directa en la fabricación de cueros y calzado en las principales provincias en producción de calzado	36
Figura 3.1. Tipo de calzado que se produce en Cevallos	54
Figura 3.2. Productores que fabrican con más complejidad y calidad.....	55
Figura 3.3. Productores que fabrican con procesos exclusivos y patentados.....	56
Figura 3.4. Productores que pueden cobrar mejores precios de venta.....	57
Figura 3.5. Productores que compiten con empresas que tienen productos de marca.....	58
Figura 3.6. Productores que comercializan sus productos	59
Figura 3.7. Productores que tienen servicios de pos-venta.....	60
Figura 3.8. Precio promedio del calzado que más se vende.....	61
Figura 3.9. Productores de calzado que tienen programa de aseguramiento de la calidad	62
Figura 3.10. Productores que ha hecho inversiones en equipo y/o tecnología	63
Figura 3.11. Productores que han incrementado el número de rotaciones de inventario en los últimos tres años	64
Figura 3.12. Productores que ofrecen servicios de diseño o producción a otras	

empresas.....	.65
Figura 3.13. Productores que utilizan servicios de producción de otras empresas66
Figura 3.14. Producción de pares de zapatos semanal de los productores.....	.67
Figura 3.15. Mayor limitante para la producción.....	.68
Figura 3.16. Tipo de clientes a los que sirven los productores de calzado en Cevallos.....	.69
Figura 3.17. Ventas correspondiente a los tres mejores clientes70
Figura 3.18. Productores que consideran seguirán siendo los proveedores de sus mejores clientes en tres años71
Figura 3.19. Productores que consideran tener una ventaja ya que su taller de producción se encuentra cerca de ellos72
Figura 3.20. Productores que consideran que sus clientes incrementan sus compras a proveedores extranjeros73
Figura 3.21. Productores que consideran que sus mejores clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a su competencia.....	.74
Figura 3.22. Ventas que se envían a clientes fuera del cantón Cevallos75
Figura 3.23. Características que buscan los clientes cuando adquieren calzado76
Figura 3.24. Productores que consideran fundamental tener cerca a los proveedores77
Figura 3.25. Productores que prefieren comprar a proveedores locales78
Figura 3.26. Gasto total de compras que proviene de proveedores situados fuera del cantón Cevallos79
Figura 3.27. Principal inconveniente que se tiene con los proveedores.....	.80
Figura 3.28. Proveedores únicos o monopólicos81
Figura 3.29. Suficiencia del nivel de producción de proveedores locales82
Figura 3.30. Afectación por el bajo costo de la competencia extranjera.....	.83
Figura 3.31. Afectación por crisis económica y optimismo para superarla84
Figura 3.32. Vulnerabilidad al cierre y apertura de empresas de calzado en el cantón Cevallos85
Figura 3.33. Principal fortaleza de los productores frente a la competencia86
Figura 3.34. Principal debilidad de los productores frente a la competencia87

Figura 3.35. Origen de la competencia directa88
Figura 3.36. Número de empleados con se cuenta actualmente89
Figura 3.37. Porcentaje del número de empleados con que se contaba hace tres años90
Figura 3.38. Salario promedio que se paga a los empleados91
Figura 3.39. Mano de obra disponible en Cevallos.....	.92
Figura 3.40. Mano de obra con destrezas innatas en Cevallos.....	.93
Figura 3.41. Gasto en capacitación del personal de mano de obra comparado con el de hace tres año94
Figura 3.42. Planes para aumentar el número de empleados en los próximos años95
Figura 3.43. Asociaciones de productores eficientes y efectivas96
Figura 3.44. Ha considerado cambiar su negocio de cantón o provincia.....	.97
Figura 3.45. Mayor preocupación de negocio.....	.98
Figura 3.45. Mayor preocupación de negocio.....	.99
Figura 3.47. Razones para no participar en talleres de capacitación100
Figura 3.48. Ubicación del taller de los productores101
Figura 3.49. Instalaciones de fabricación eficientes102
Figura 3.50. Factibilidad de instalar infraestructura necesaria si necesita crecer103
Figura 3.51. Acceso y proximidad a carreteras104
Figura 3.52. Buena infraestructura de transporte en el barrio.....	.105
Figura 3.53. Buena difusión del negocio106
Figura 3.54. Quiere ampliar o mover operaciones de producción al centro de Cevallos.....	.107
Figura 3.55. Acceso a financiamiento para actividades productivas108
Figura 3.56. Interés en ampliar la planta de producción en los próximos dos años109
Figura 3.57. Seguirá produciendo en Cevallos en los próximos cinco años.....	.110
Figura 3.58. Principal ventaja de tener la fábrica de producción en Cevallos.....	.111
Figura 3.59. Cambio solicitado en el lugar donde se encuentra la fábrica de producción.....	.112

Figura 3.60. Traslado de la fábrica a otro cantón distinto a Cevallos en los últimos años113
Figura 3.61. Porque se ubicó la fábrica en Cevallos114
Figura 3.62. Mayor problema político del cantón Cevallos.....	.115
Figura 3.63. Factores que el gobierno podría hacer para mejorar el ambiente de negocios en Cevallos116
Figura 3.64. Factores que el gobierno podría hacer para mejorar el ambiente de negocios en Cevallos117
Figura 3.65. Ventas anuales del año anterior.....	.118
Figura 3.66. Ventas anuales del año anterior.....	.119
Figura 3.67. Ingresos después de impuestos (rentabilidad)120
Figura 3.68. Es más o menos rentable que hace tres años121
Figura 3.69. Comportamiento de las ventas entre 2008 y 2011122
Figura 3.70. Principales razones para el cambio en las ventas entre 2008 y 2011 ..	.123
Figura 3.71. Rentabilidad según el comportamiento en las ventas en 2011124
Figura 3.72. P.V.P. mayor y menor al promedio.....	.125
Figura 3.73. P.V.P. mayor y menor según el comportamiento en ventas126
Figura 4.1. Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva.....	.132
Figura 4.2. Determinante: Condiciones de los factores133
Figura 4.3. Determinante: Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas136
Figura 4.4. Determinante: Condiciones de la demanda137
Figura 4.5. Determinante: Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo.....	.137
Figura 4.6. Gobierno y casualidad138
Figura 4.7. Cadena productiva de calzado en el cantón Cevallos148
Figura 4.8. Factores críticos del éxito y sus perspectivas150
Figura 4.9. Diseño básico BSC para organizaciones sin fines de lucro152
Figura 4.10. Mapa estratégico clúster calzado153
Figura 4.11. Mapa conceptual del clúster de calzado170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Datos demográficos, sociales y económicos, cantón Cevallos	1
Tabla 2.1. Producción cabaña ganadera del Ecuador	9
Tabla 2.2. Datos de faenamiento en el Ecuador	19
Tabla 2.3. Evolución del precio de la piel cruda en el Ecuador	20
Tabla 2.4. Productos manufacturados y cantidad producida, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Curtido y adobo de cueros en el Ecuador.....	20
Tabla 2.5. Productos manufacturados y cantidad producida, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Curtido y adobo de cueros en el Ecuador.....	22
Tabla 2.6. Consumo de materias primas o materiales auxiliares, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Fabricación de calzado, en el Ecuador.....	23
Tabla 2.7. Consumo de materias primas o materiales auxiliares, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Fabricación de calzado, en el Ecuador.....	24
Tabla 2.8. Consumo de materias primas o materiales auxiliares, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Fabricación de calzado, en el Ecuador.....	25
Tabla 2.9. Niveles de producción de calzado en el Ecuador	26
Tabla 2.10. Niveles de demanda nacional de calzado	27
Tabla 2.11. Total ventas a nivel nacional– fabricación de calzado de cuero	28
Tabla 2.12. Niveles de producción de calzado en Tungurahua	43
Tabla 2.13. Participación materia prima directa e indirecta del calzado de cuero	44
Tabla 2.14. Precios de venta referenciales de calzado de cuero en Tungurahua.....	45
Tabla 2.15. Demanda de calzado a nivel provincial.....	46
Tabla 2.16. Total ventas netas– fabricación de calzado de cuero.....	47
Tabla 3.1. Factores del éxito vs. Medidas del éxito financiero	127
Tabla 4.1. Matriz de análisis competitivo FODA	138
Tabla 4.2. Matriz de selección de objetivos estratégicos	147

Tabla 4.3. Medidas para la perspectiva: Aprendizaje e innovación151
Tabla 4.4. Medidas para la perspectiva: Finanzas152
Tabla 4.5. Medidas para la perspectiva: Capacidad organizativa153
Tabla 4.6. Medidas para la perspectiva: Comunidad154
Tabla 4.7. Metas para la perspectiva: Aprendizaje e innovación155
Tabla 4.8. Metas para la perspectiva: Finanzas156
Tabla 4.9. Metas para la perspectiva: Capacidad organizativa157
Tabla 4.10. Metas para la perspectiva: Comunidad158
Tabla 4.11. Medios para la perspectiva: Aprendizaje e innovación159
Tabla 4.12. Medios para la perspectiva: Finanzas.....	.160
Tabla 4.13. Medios para la perspectiva: Capacidad organizativa161
Tabla 4.14. Medios para la perspectiva: Comunidad162
Tabla 4.15. Programas y proyectos por perspectiva.....	.163
Tabla 4.16. Integrantes considerados para conformar el clúster de calzado en Cevallos164

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Suplemento Registro Oficial No. 512.....	178
Anexo 2. Decreto Presidencial 468 de septiembre 2010.....	179
Anexo 3. Cálculo tablas de contingencia y resultados.....	182
Anexo 4. Modelo del Balanced Scorecard.....	184
Anexo 5. Encuesta de levantamiento de información.....	185

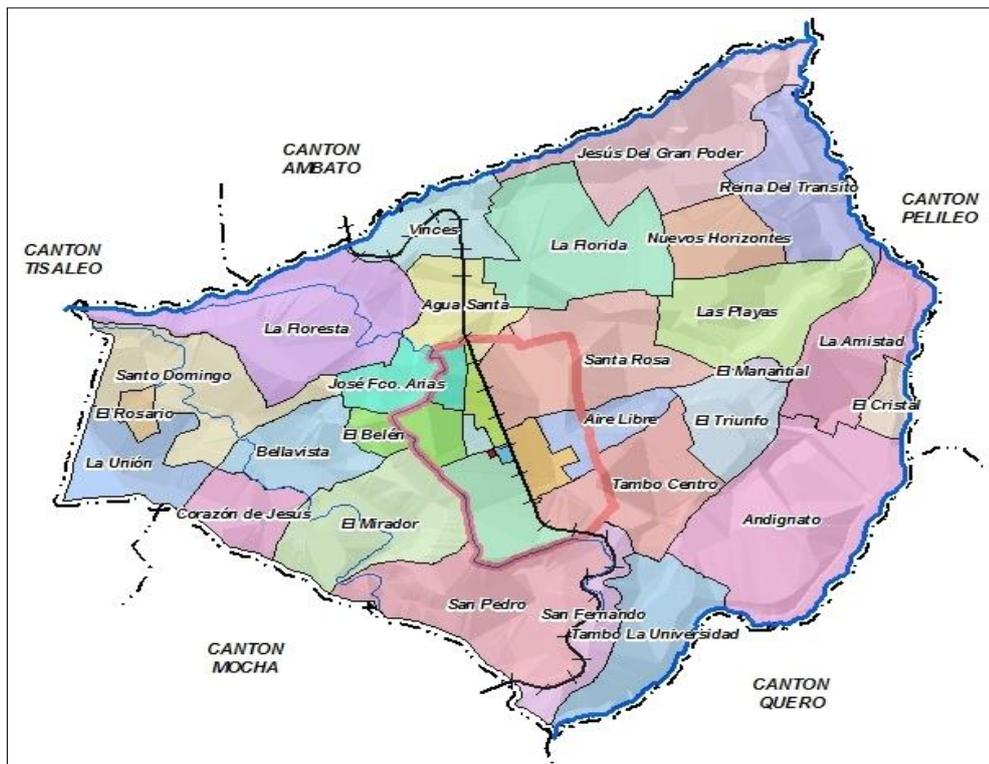
CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Antecedentes.

El cantón Cevallos está ubicado en el sector centro-sur de la provincia del Tungurahua y al sur oriente de la ciudad de Ambato, entre sus potencialidades tenemos la actividad turística con sus atractivos naturales, la diversidad gastronómica, la actividad agropecuaria, y la manufactura de calzado; esta última tiene una particular relevancia dentro del desarrollo socio económico de la población, por lo cual es motivo de interés en el presente estudio.

Figura 1.1. Mapa político del cantón Cevallos.



Fuente: G.A.D. Municipal del cantón Cevallos.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Según el último Censo de Población y Vivienda (Instituto de Estadísticas y Censos [INEC-CPV], 2010), y el último Censo Nacional Económico (Instituto de Estadísticas y Censos [INEC-CENEC], 2010) tenemos los siguientes datos acerca del cantón:

Tabla 1.1.

Datos demográficos, sociales y económicos, cantón Cevallos.

Ítem	Valor
Población total (número)	8,163
Población en edad productiva (18 a 65 años)	58%
Educados – Bachillerato	20.3%
Educados – Superior y Posgrado	10.73%
Empleados y/o subempleados	45.57%
Diversidad étnica	94.9% mestizo, 2.5% blanco, 1.7% indígena, 0.92% otros
Hogares con extrema pobreza	8.8%
Establecimientos económicos (número)	273

Fuente: Censo de Población y Vivienda y Censo Nacional Económico, 2010, INEC.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Con el fin de dirigir a un desarrollo sostenido y sustentable el G.A.D. Municipal del cantón Cevallos a través del área de desarrollo económico impulsó un Plan de Desarrollo Estratégico en cuyo ámbito se encuentra el económico productivo haciendo énfasis en las potencialidades y restricciones que tiene el cantón en lo que se refiere a la producción artesanal, y especialmente al de manufactura de calzado. Dentro de las potencialidades y restricciones presentadas en el Plan Estratégico de Desarrollo del cantón Cevallos (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cevallos [GAD-PEDC], 2009, p.33) están las siguientes:

Potencialidades.

- La posición geográfica del cantón Cevallos lo convierte en una zona de gran capacidad de traslado de visitantes al contar con una infraestructura vial de primer orden sus carreteras se convierten en ramales de circulación principales con varios cantones vecinales, además de la rehabilitación de la línea férrea y la estación del ferrocarril por parte del Estado.
- La capacidad anterior es especialmente importante considerando que Cevallos presenta posibilidades de acceso hacia una zona de interés paisajístico como el volcán Tungurahua y varias micro - cuencas hidrográficas, atractivos turísticos que pueden servir de enlace para que los turistas visiten a los productores de calzado.
- El G.A.D. Municipal del cantón Cevallos por otra parte ha considerado el entorno paisajístico de Cevallos como una urbe dinámica y ordenada cuyos cambios se notan gracias a la intervención en ordenamiento territorial, que han hecho de la ciudad una urbe más agradable para actividades como el turismo y ha estimulado a algunos empresarios locales a invertir en actividades comerciales.
- La actividad manufacturera tiene un gran potencial ya que podría aportar como un dinamizador económico, en especial los trabajos artesanales en calzado que elevarían al cantón como un centro de comercio artesanal y por tanto con atractivo turístico específico.

Restricciones.

Como principales restricciones (GAD-PEDC, 2009, p.33) relacionadas a la producción artesanal de calzado tenemos las siguientes:

- Carencia de organización de todos los actores micro-empresariales lo que dificulta la diversificación de productos y la búsqueda organizada de acceso a líneas blandas de crédito bancario.
- Deficiente infraestructura industrial, de equipamiento y capacitación.
- Escasa difusión de las actividades micro empresariales debido a insuficientes mecanismos de información y promoción.

Producción artesanal de calzado.

Las habilidades y destrezas de la gente se reflejan en sus trabajos artesanales de: calzado, tejidos, objetos decorativos y en menor escala de textiles, especial atención tomaremos al rubro de la manufactura de calzado y el conglomerado que actúa alrededor de esta actividad.

La fabricación de calzado es una de las principales fuentes de ingresos que dinamiza la economía de las familias del cantón, en el existen pequeños y medianos talleres de producción de calzado artesanal de cuero, para hombres, mujeres y niños, en variedad de modelos y tallas en las líneas, ejecutivo, deportivo, y casual.

La población económicamente activa (PEA) del cantón es del 42%, y dentro de esta encontramos que la colocación de la mano de obra vinculada a la manufactura y artesanías es de un 22%, demostrando la importancia que estas actividades tienen en el territorio cantonal.

En el cantón Cevallos existen pequeños y medianos talleres de producción de calzado, por lo que muchos de los artesanos, entre ellos los que se especializan en cierta parte del proceso de producción, trabajan en su propio domicilio. Esto es parte de un sistema de trabajo bajo pedido, en que los talleres artesanales producen para

ciertos comerciantes que proveen parte del capital y se encargan de la comercialización.

Los talleres están distribuidos en varios sectores del cantón: La Unión, Santo Domingo, El Rosario, San Pedro, El Mirador, La Floresta, El Belén, Vinces, La Florida, Santa Rosa y barrios urbanos como Gonzáles Suárez y 24 de Mayo.

En los talleres el visitante puede adquirir el calzado a su gusto y además puede observar los procesos de elaboración donde se puede apreciar las habilidades y destrezas de los artesanos.

Figura 1.2. Artesanos del cantón Cevallos.



Fuente: G.A.D. Municipal del cantón Cevallos.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Los Artesanos más organizados están agrupados en tres asociaciones: Calzafince con su representante legal el Sr. Ernesto Paredes, Unicalza y su representante legal el Sr. Milton Masabanda, y Aprocalsa con su representante legal el Sr. Nelson Aldaz, con

fines de desarrollo y crecimiento en igualdad de condiciones de todos sus asociados. Además se debe considerar a los artesanos independientes que no se encuentran asociados y que participan en la cadena manufacturera de calzado produciendo una o varias partes constitutivas del producto, es decir, actúan como proveedores para ciertos componentes para la elaboración del calzado.

Los lugares de mayor comercialización son las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, en esta última ciudad existe un importante intercambio comercial principalmente con el centro artesanal "Juan Cajas" donde se venden zapatos elaborados por los productores del cantón Cevallos, en menor proporción se comercializa el calzado en los almacenes que se encuentran en la parte céntrica del cantón y que son propiedad de las asociaciones, también existen socios que cuentan con locales propios para vender su producto.

Figura 1.3. Almacén de calzado del cantón Cevallos.



Fuente: G.A.D. Municipal del cantón Cevallos.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Con respecto a la provisión de materia prima donde intervienen varios insumos tenemos que: las plantas se importan en un 70% del Perú y de Colombia por su bajo costo y mejor calidad; mientras que el 30% restante se adquieren a productores locales. Con respecto al cuero o sintético este es adquirido en mayor proporción a la producción nacional.

En un primer acercamiento que se realizó con las asociaciones de calzado se pudo obtener valiosa información que sirvió de guía para iniciar la investigación a continuación los puntos más relevantes:

- Una de las principales motivaciones para asociarse fue negociar de forma grupal con sus proveedores, ya sean de materias primas, capacitación, etc.
- Una de las principales preocupaciones de los productores asociados es el déficit que tienen en cuanto al diseño y modelaje de calzado, ya que hay poca innovación y variedad en sus productos.
- La motivación y capacitación del talento humano también se considera como un punto que necesita atención.

Por otra parte también se realizó una conversación preliminar con los productores artesanales de calzado sobre algunos detalles de sus procesos de producción, es así que los principales materiales utilizados para su producción son el cuero y en menor proporción el material sintético, el tipo de calzado que se produce es casual, formal y deportivo de hombre, mujer, y niño.

Además indicaron que los inconvenientes actuales en la cadena productiva son la escasa variedad de hormas, plantas y modelos, así como también la dificultad de encontrar proveedores locales que entreguen la materia prima a tiempo y con las características requeridas.

Por último las dificultades en cuanto al diseño ha significado un problema significativo que ha dificultado la variedad de modelos de calzado y la respectiva disminución en la acogida que tienen los potenciales clientes que visitan el cantón como turistas.

2.2 Definición del problema.

En el cantón Cevallos las actividades agropecuarias y artesanales son la principal fuente de ingresos de la población y sustentan la economía local. La manufactura de calzado que es básicamente artesanal es uno de los principales medios de sustento, y ha sido el refugio de la mano de obra local, y la estrategia para satisfacer las necesidades de trabajo e ingresos de las familias.

El G.A.D. Municipal del cantón Cevallos a través de su Plan de Desarrollo Estratégico identificó al sector calzado como un sector urgente que necesita propuestas para el fortalecimiento, considerando que la escasa información que se tiene de las empresas coadyuva al bajo rendimiento competitivo que al mismo tiempo se expresan en dificultades particulares pero que se concentran en un problema central, entre las dificultades particulares tenemos:

- Las asociaciones tienen muy pocos años de vida institucional y no agrupan a la totalidad de productores artesanales de calzado del cantón.
- Debilidad organizativa de las asociaciones del sector que impide generar una economía de escala, lo que se refleja en un débil modelo de transacción e impide negociar con mayor peso con sus proveedores para la compra de materias primas o para la expansión de mercado.
- Limitaciones en cuanto a diseños innovadores lo que dificulta la variedad de modelos de calzado y la respectiva disminución en la acogida que tienen en sus nichos de mercado con los potenciales clientes.

- Limitada capacidad de trabajar en conjunto; comprar juntos, vender juntos.
- Esquemas de comercialización que responden a iniciativas particulares o tradicionales.
- Producción no planificada territorialmente, lo que impide competencias internas que afectan el funcionamiento de la actividad.
- La motivación y capacitación del talento humano también se considera como un punto que necesita de atención.

De acuerdo con un sondeo realizado, a los artesanos de calzado del cantón Cevallos las medidas de protección hacia la producción de calzado establecidas por el actual gobierno favorece a los productores estimulando y activando el crecimiento del sector, sin embargo sostienen que esto ha generado escasez de mano de obra calificada ya que muchos de sus obreros crearon sus propios talleres.

Consecuentemente se plantea una investigación de la competitividad del sistema manufacturero de calzado del cantón Cevallos con el fin de desarrollar una propuesta de mejora empresarial que permita coordinar al sector manufacturero de calzado, impulsar su innovación, estimular nuevas empresas en el campo, reducir comportamientos oportunistas, y aumentar la presión de coordinación entre empresas.

2.3 Justificación e importancia.

Según el G.A.D. Municipal del cantón Cevallos, la situación actual del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos, evidencia una falta de coordinación e interrelación entre los productores de calzado, ya que si bien las empresas productoras se encuentran reunidas dentro de una zona definida y delimitada; no existen

interacciones que reporten beneficios a sus componentes, ni existe una planeación en conjunto que integre a elementos clave como entidades de gobierno, educación, tecnología o innovación.

Por otro lado, los productores de calzado reconocen que de existir un mayor flujo de productos, ellos también recibirán mayores ingresos, ya que todos los servicios deberán ser mejorados y aumentados en proporción al aumento de ventas. Dado que existe la necesidad y por sobre todo, la voluntad de mejorar, es posible realizar una investigación que permita a los artesanos mejorar su productividad, permitiendo a los productores y sus nexos, alcanzar precios competitivos y mayor volumen de ventas.

El proyecto propone una investigación que permita obtener información útil de las distintas empresas manufactureras de calzado que se encuentran en el cantón Cevallos, información que hoy no existe y que servirá al G.A.D. Municipal del cantón Cevallos para apuntalar al sector mejorando su productividad y competitividad y de esta manera aumentar los beneficios tanto económicos como sociales.

Con la realización del presente estudio se obtendrá información, se analizará, y se presentará una propuesta de desarrollo de clúster del sector de manufactura de calzado que se utilizará para mejorar la coordinación del conglomerado artesanal y las diferentes entidades tanto públicas como privadas que son estratégicas para el mejoramiento de la cadena productiva

El análisis de la problemática existente se realiza de la siguiente manera:

- Análisis externo del sector.- Con el planteamiento de la problemática y acotación del ámbito de estudio del entorno externo.
- Análisis interno de las empresas artesanales.- En lo que se refiera a sus situación económica y financiera, tecnológica y productiva, formativa y de I+D, comercial y de marketing, y de gestión.

- Análisis de la posición competitiva y formulación de estrategias.- Análisis de la ventaja competitiva en base al diamante de Porter y propuesta de formación de cluster.

Finalmente se realiza un diagnóstico global, las recomendaciones para el sector y las conclusiones finales del estudio.

2.4 Objetivos del proyecto.

2.4.1 Objetivo general.

Realizar un análisis de la competitividad del sistema manufacturero de calzado en el cantón Cevallos, para desarrollar una estrategia que ayude a alcanzar precios competitivos y mayor volumen de ventas.

2.4.2 Objetivos específicos.

- Presentar el ámbito y alcance del proyecto.
- Informar sobre la situación nacional y provincial del sector productivo del calzado.
- Analizar la cadena manufacturera del calzado en el cantón Cevallos.
- Analizar la ventaja competitiva en el cantón Cevallos y desarrollar una propuesta de mejora basada en el diamante de Porter.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

2.5 Alcance y metas del proyecto.

El presente proyecto se desarrollará en el cantón Cevallos como un lugar inicial de aplicación con una clara intención de expansión en las provincias del centro del país, y donde la tasa de crecimiento de pequeñas y medianas empresas sea importante.

Lo que se pretende con el proyecto propuesto es que las PYMES manufactureras de calzado del cantón Cevallos se desenvuelvan con una mayor y mejor competitividad, lo que provocará un mejoramiento de todos los agentes involucrados en la cadena de valor del sector y de la región.

El diseño de una propuesta para el mejoramiento de la productividad mediante la organización y coordinación de las Pymes manufactureras de calzado en el cantón Cevallos es también una de las premisas del proyecto con el fin de esquematizar de forma correcta su accionar y desenvolvimiento y de esta forma responder a las necesidades de los mercados actuales.

En cuanto a las metas del proyecto se pueden mencionar las siguientes que están relacionadas directamente con los objetivos:

- Presentación del proyecto y justificación del proyecto en los primeros quince días.
- Informe sobre la investigación de la situación nacional y provincial del calzado en el primer mes.
- Informe sobre el análisis de la cadena manufacturera del calzado en el cantón Cevallos en el segundo mes.
- Informe de la ventaja competitiva de calzado en el cantón Cevallos al finalizar

el tercer mes luego de iniciado el proyecto.

- Conclusiones y recomendaciones estratégicas como resultado del estudio el tercer mes y quince días luego de iniciado el proyecto.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN NACIONAL Y PROVINCIAL DEL CALZADO

3.1 *Objetivos.*

3.1.1 *Objetivo general.*

Presentar información sobre el ambiente en el que se desenvuelve el sector calzado a nivel nacional y provincial.

3.1.2 *Objetivos específicos.*

- Obtener información sobre la producción, demanda, exportaciones e importaciones del sector calzado a nivel nacional y provincial.
- Determinar la importancia del sector en la economía interna y las políticas de apoyo que recibe.

3.2 *Antecedentes.*

Según el estudio de los sectores más significativos a nivel industrial de la provincia del Tungurahua (Cámara de Industrias de Tungurahua y Gobierno Provincial de Tungurahua [CIT–GPT, 2007, pp. 44 y 45]) se verifica históricamente que:

“En el caso del Ecuador al llegar los españoles se da inicio a la manufactura del zapato, sillas de montar, pastas para libros, ropa, etc., al estilo colonial. Esta industria vino completa ya que con los artesanos de manufactura vinieron también los curtidores de cuero, es decir, la cadena productiva que gira alrededor del cuero.

Si al principio el calzado tenía por única función la de proteger el pie, se ha ido registrando una evolución en el correr del tiempo y ahora se ha convertido en un artículo de moda que forma parte de la indumentaria y es un símbolo de la categoría social especialmente en los países industrializados.

En la época colonial, republicana e independentista, principalmente Ambato, se caracteriza por la manufactura artesanal de calzado, hasta la década de los sesenta, luego en los años setenta la actividad calzadista se industrializa, los pequeños talleres familiares se transforman en empresas teniendo como característica que al calzado ecuatoriano se lo reconocía por su resistencia y durabilidad antes que por su diseño y moda, se generaliza la aplicación del modelo de sustitución de importaciones y se implementan las Leyes de Fomento Industrial y Artesanal.

En la década de los ochenta debido al inicio del proceso de globalización se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial del país, el proceso de crecimiento empresarial y participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, iniciando su incursión en el mercado internacional y básicamente en el de Colombia.

En los años noventa se empiezan a fundar gremios, asociaciones, organismos de cooperación y escuelas de capacitación para apoyar al crecimiento del sector mientras que por otro lado el proceso de globalización presenta consecuencias negativas para los sectores artesanales que empiezan a enfrentar dificultades debido sobre todo a los bajos precios en el calzado importado.”

Según el G.A.D. Municipal del cantón Cevallos, actualmente el sector calzado se está recuperando de la crisis que atravesó debido a la insuficiente proveeduría de insumos, y baja calidad del cuero para la producción de calzado de este tipo, al atraso

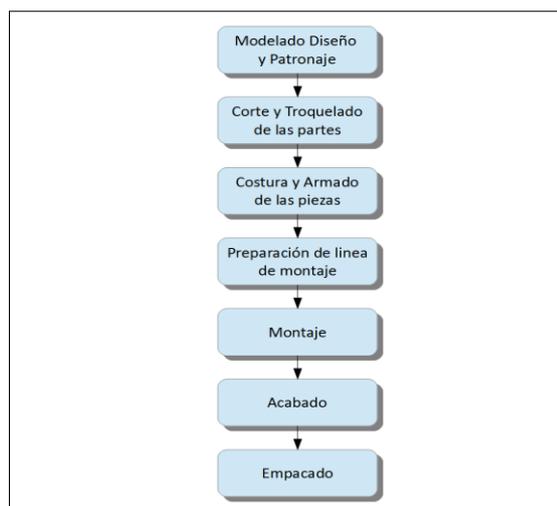
en tecnología, el contrabando, la venta de saldos norteamericanos y la importación de calzado asiático comercializado a precios ínfimos y con baja calidad, sin olvidar el ingreso del calzado brasileño, colombiano y peruano.

Por la difícil situación que atravesaba el sector del cuero y calzado y debido al déficit de la balanza comercial el gobierno a partir del año 2009 ha establecido salvaguardas para esta importante industria lo que ha favorecido a las provincias que mantienen esta actividad.

3.3 Materias primas para la producción de calzado.

La producción de calzado se realiza básicamente en siete fases o procesos que nos sirven de guía para comprender de mejor manera las materias primas involucradas para su elaboración, como se observa en la figura 2.1.

Figura 2.1. Procesos de producción de calzado.



Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Las materias primas e insumos son adquiridos de proveedores tanto nacionales

como del exterior, sin embargo estas empresas proveedoras no mantienen una oferta confiable y segura de los productos, según la Cámara de Industrias de Tungurahua esta situación incide en retrasos y estancamiento de la producción. (CIT-GPT, 2007, p.50) “Pese a esfuerzos locales existe una dependencia externa de ciertos materiales, complementos y materias primas cuyos costos de importación cada vez son más elevados.

La mayor parte de las importaciones de materia prima se las realiza desde Colombia (29%), Venezuela (12%), Italia (41%), España (4%), Taiwán (7%) y Estados Unidos (4%). Colombia es un proveedor importante de cuero, herrajes, plantas y forros debido principalmente a su condición de miembro de la Comunidad Andina y a la diferencia cambiaria, al productor nacional le resulta más conveniente en precios y muchas veces en calidad realizar sus compras de materias primas en Colombia. También se realizan importaciones desde México y Brasil pero en menor proporción.

Dentro de la cadena manufacturera de calzado, los proveedores sobre todo de materia prima no mantienen una coordinación y comunicación con los productores de calzado que permita a estos últimos contar con los materiales que necesitan en el tiempo y con la variedad de estilos, colores y texturas que el fabricante nacional requiere, este inconveniente hace que el producto final, es decir, el calzado esté restringido tanto en diseño como en calidad y no acorde a las nuevas tendencias del mercado nacional e internacional, lo que implica una limitante al momento de competir.”

En cuanto a la composición de materiales para la fabricación de calzado tenemos que según (CIT-GPT, 2007, p.51) para la capellada: el 100% de las empresas utilizan cuero, 20% textil o lona, y 8% telas vinílicas. Para la planta: el 60% utiliza material sintético, 14% caucho, y 9% cuero.

3.3.1 El cuero.

Según el Plan de Mejora Competitiva sector Cuero y Calzado (Ministerio de

Industrias y Productividad [MIPRO-PMC], 2011, p.4) “Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros al año. Más del 90% de la demanda es el mercado interno de calzado y marroquinería, especialmente en Tungurahua, Pichincha, Azuay y Guayas. Menos del 10% es para exportación, principalmente en producto intermedio no con mayor elaboración. Son pocas las empresas que han incursionado en el mercado internacional.

La materia prima principal (cuero crudo) la obtienen dentro del país, principalmente de ganado de la sierra, mientras que entre un 20% y 30% de esta materia prima es importada” (p. 4).

La industria del curtido de pieles es una actividad estrechamente ligada a dos importantes sectores productivos, la industria del calzado y la ganadería. Para el primero constituye su principal proveedor de materia prima, en cambio para el segundo, es un importante cliente para su subproducto denominado: pieles crudas.

El sector del cuero es de vital importancia porque genera una cadena de valor participativa y un número de actores que van desde:

- Ganaderos,
- Introdutores de ganado menor,
- Centros de faenamiento,
- Acopio y venta de piel,
- Curtiembres,
- Insumos químicos,
- Asistencia técnica especializada,
- Fabricantes de calzado,
- Materiales para calzado
- Fabricantes de prendas de vestir en cuero y artículos diversos,

- Personal de logística, compras, ventas al por mayor y menor.

Tabla 2.1.

Producción cabaña ganadera del Ecuador.

Ganado vacuno	2009	2010	2011
Vaonas	858.062,00	839.890,00	840.163,00
Toros	321.451,00	297.350,00	272.340,00
Terneros	544.406,00	571.368,00	549.130,00
Vacas	1.876.640,00	1.854.413,00	1.788.940,00
Ternereras	605.437,00	578.483,00	596.315,00
Toretos	521.104,00	504.421,00	636.832,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00
*SACRIFICIO (16,5%)	779,97	766,58	772,81

(*) El sacrificio representa el ganado que es apto para el curtido de pieles.

Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 2.2.

Datos de faenamiento en el Ecuador.

Utilización	2011
Piel serrana para procesamiento	425,00
Piel costeña para procesamiento	347,00
(-) Gelatina (calidad deficiente)	138,00
*TOTAL	634,00

(*) Cantidad de pieles a disposición de la industria curtidora.

Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Se muestra a continuación el precio de la piel, información recolectada de doce curtiembres entre grandes y pequeñas.

Tabla 2.3.

Evolución del precio de la piel cruda en el Ecuador.

Año	Piel serrana	Piel costeña
2008	\$26,00	\$24,00
2009	\$26,00	\$17,00
2010	\$30,00	\$22,00
2011	\$35,00	\$28,00

Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación tenemos un cuadro que muestra la cantidad producida de curtido y adobo de cueros.

Tabla 2.4.

Productos manufacturados y cantidad producida, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Curtido y adobo de cueros en el Ecuador.

*CIIU	Actividad económica y clases de productos	Unidad de medida	Cantidad
15110297100	Cueros y pieles de ganado bovino sin curtir, estén o no depilados o aserrados, frescos o salados húmedos	m ²	17.808,00
15110297101	Otros cueros y pieles de ganado bovino, conservados de otras formas	m ²	758,00
19112911000	Cuero agamuzado (incluso gamuza artificial): pieles de animales curtidas al aceite, pieles de cierva, de cordero, de oveja, agamuzados	mm	795.122,00

(...continúa)

Tabla 2.4.

Productos manufacturados y cantidad producida, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Curtido y adobo de cueros en el Ecuador. (...continuación)

*CIIU	Actividad económica y clases de productos	Unidad de medida	Cantidad
19112911001	Charol y charol laminado; cuero metalizado: cuero aluminizado, barnizado, bronceado, dorado, etc.	m	1.643.120,00
19112911001	Charol y charol laminado; cuero metalizado: cuero aluminizado, barnizado, bronceado, dorado, etc.	m ²	8.180,00
19112913000	Cuero regenerado que contenga cuero o fibras de cuero, en planchas, hojas o tiras, enrolladas o no (tafilete, ruso).	m	8.302.488,00
19112913000	Cuero regenerado que contenga cuero o fibras de cuero, en planchas, hojas o tiras, enrolladas o no (tafilete, ruso).	m ²	1.280.876,00
19112913000	Cuero regenerado que contenga cuero o fibras de cuero, en planchas, hojas o tiras, enrolladas o no (tafilete, ruso).	pares	3.657,00

(*) Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas por procesos productivos.

Fuente: INEC: Encuesta anual de Manufactura y Minería - 2009.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.3.2 La suela.

Según la Cámara de Industrias de Tungurahua la dependencia de la importación de este insumo es alta sobre todo por la calidad y diseño. La proveeduría nacional no alcanza los niveles internacionales de competitividad. La mayoría de las suelas y láminas se importan desde Venezuela, Colombia e Italia. Esto significa un riesgo para cumplir con los tiempos de entrega y cumplimiento de un plan comercial.

Tabla 2.5.

Productos manufacturados y cantidad producida, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Curtido y adobo de cueros en el Ecuador.

*CIIU	Actividad económica y clases de productos	Unidad de medida	Cantidad
19112912012	Cueros de bovinos y equinos, depilados, apergaminados o preparados después de curtir: cuero de bovino, para suelas.	Kilos	26.496,00
19112912012	Cueros de bovinos y equinos, depilados, apergaminados o preparados después de curtir: cuero de bovino, para suelas.	m	29.959,00

(*) Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas por procesos productivos.

Fuente: INEC: Encuesta anual de Manufactura y Minería - 2009.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.3.3 El forro.

El forro es la parte interior del calzado, que suele ser de piel de menor calidad, falzas o entre suelas, y cueros para la capellada, los niveles de consumo de este material en la fabricación de calzado se muestra en la tabla 2.7.

3.3.4 Empaque y almacenamiento.

En el Ecuador se acepta únicamente las normas que están definidas por el Instituto de Normalización – INEN en lo que se refiere al empaque y almacenamiento, las principales son:

- Calzado cuero uso general – requisitos norma 1921
- Calzado cuero uso general – requisitos norma 1920
- Calzado de trabajo y seguridad industrial – norma 1926

A continuación se muestra los niveles de consumo de embaces y embalajes en la fabricación de calzado en Ecuador.

Tabla 2.6.

Consumo de materias primas o materiales auxiliares, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Fabricación de calzado, en el Ecuador.

*CIIU	Actividad económica y clases de productos	Unidad de medida	Cantidad
19299999993	Envases y Embalajes.	Unidad	666.385,00

(*) Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas por procesos productivos.

Fuente: INEC: Encuesta anual de Manufactura y Minería - 2009.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.3.5 *La plantilla.*

La plantilla es una pieza delgada de material flexible que se introduce en el interior del calzado, es la pieza con que se cubre interiormente la planta de éste. A continuación se muestra la tabla con los niveles de consumo de este material así como de otros componentes en la fabricación de calzado.

Tabla 2.7.

Consumo de materias primas o materiales auxiliares, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Fabricación de calzado en el Ecuador.

*CIIU	Actividad económica y clases de productos	Unidad de medida	Cantidad
19202960000	Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos análogos; polainas cortas y largas y artículos análogos y sus partes: alzas de calzado, almohadillas de talón, bases de tacón, palas, clavos, tachuelas de calzado, contrafuertes, punteras para calzado, forros, lengüetas, tapas, tirillas, suelas para calzado, etc.	Kilos	145.130,00
19202960000	Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos análogos; polainas cortas y...	m	126.641,00
19202960000	Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos análogos; polainas cortas y...	m ²	445.599,00
19202960000	Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos análogos; polainas cortas y...	Pares	1.103.565,00 **15.009.448,00
19202960000	Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos análogos; polainas cortas y...	Unidad	195.808,00

(*) Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas por procesos productivos.

(**) Cantidad para elaboración por cuenta de terceros.

Fuente: INEC: Encuesta anual de Manufactura y Minería - 2009.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.3.6 Otros.

En el proceso de fabricación se involucran otros componentes en menor proporción como hilo, químicos, evillas, ojales, etiquetas, esponjas, etc. Los volúmenes de consumo de estos se muestra a continuación.

Tabla 2.8.

Consumo de materias primas o materiales auxiliares, según agrupaciones CIIU3 de actividad económica; Fabricación de calzado en el Ecuador.

*CIIU	Actividad económica y clases de productos	Unidad de medida	Cantidad
19299999991	**Otras Materias Primas y Materiales Auxiliares.	Sin unidad	11.067.404,00

(*) Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas por procesos productivos.

(**) Por Ej.: hilo, químicos, evillas, ojales, etiquetas, esponjas, etc.

Fuente: INEC: Encuesta anual de Manufactura y Minería - 2009.

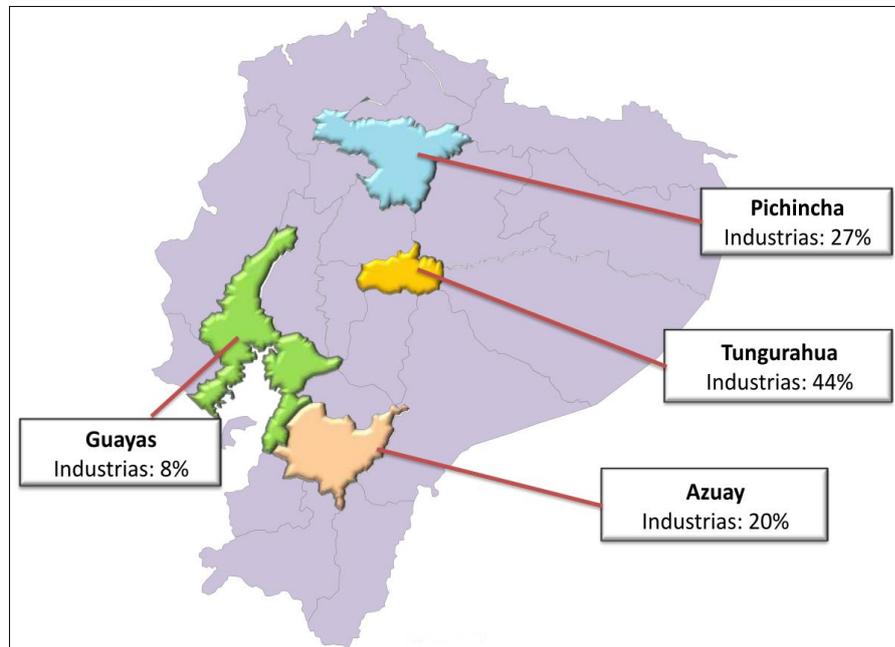
Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.4 El calzado a nivel nacional.

3.4.1 Producción nacional.

Según el Plan de Mejora Competitiva sector Cuero y Calzado (MIPRO-PMC, 2011, p.5), “entre los productores el 44% son PYMES, 12% persona natural, 8% micro empresa, más del 70% tienen más de 15 años fabricando calzado. 24% elabora a mano y 57% usa herramientas sencillas e inadecuadas.”

Figura 2.2. Principales provincias en producción de calzado de cuero.



Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 2.9.

Niveles de producción de calzado en el Ecuador.

Ítem	2008	2009	2010	2011 (junio)
Producción nacional (calzado pares)	15,000,000.00	21,000,000.00	26,250,000.00	27,562,500.00
Importaciones (calzado pares)	5,269,183.18	788,026.73	1,050,873.04	507,485.64
OFERTA TOTAL (calzado pares)	20,269,183.18	21,788,026.73	27,300,873.04	28,069,985.64

Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Los meses de mayor producción y demanda del calzado en el país son: abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, es decir, inicios de temporadas escolares, día de la madre, día del padre y navidad.

3.4.2 *Demanda nacional y niveles de ventas.*

Según el Plan de Mejora Competitiva sector Cuero y Calzado (MIPRO-PMC, 2011), se estima que el consumo promedio anual de zapatos en Ecuador es de 32 millones de pares, y a partir de las medidas arancelarias y restricciones de importaciones existe un déficit de 10 millones de pares aproximadamente.

Se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2.6 pares de zapatos por habitante por año. Consecuentemente existiría una demanda anual aproximada de 37',000,000 pares de zapatos, conformada por 45% de calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo y 15% calzado plástico.

Tabla 2.10.

Niveles de demanda nacional de calzado.

Ítem	2008	2009	2010	2011 (junio)
Habitantes Ecuador	12.090.800,00	13.927.650,00	14.302.876,00	14.302.876,00
Per Cápita	2,30	2,40	2,50	2,60
DEMANDA TOTAL (calzado pares)	27.808.840,00	33.426.360,00	35.757.190,00	37.187.477,60
% Demanda satisfecha	72,89	65,18	76,35	75,48

Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Dentro del sector cuero y calzado prevalece en un 52.6% la venta directa desde la planta, mientras que el 31.6% realiza las ventas desde sus propios locales de comercialización, el 15.8% de las ventas la realizan con distribuidores mayoristas, ninguna de las empresas vende a minoristas.

Tabla 2.11.

Total ventas a nivel nacional– fabricación de calzado de cuero.

Año	Total Nacional
2008	\$54.157.789,06
2009	\$75.941.565,13
2010	\$94.151.701,16
2011	\$110.369.006,70
2012*	\$63.316.007,82

Fuente: Servicio de Rentas Internas – *10/09/2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

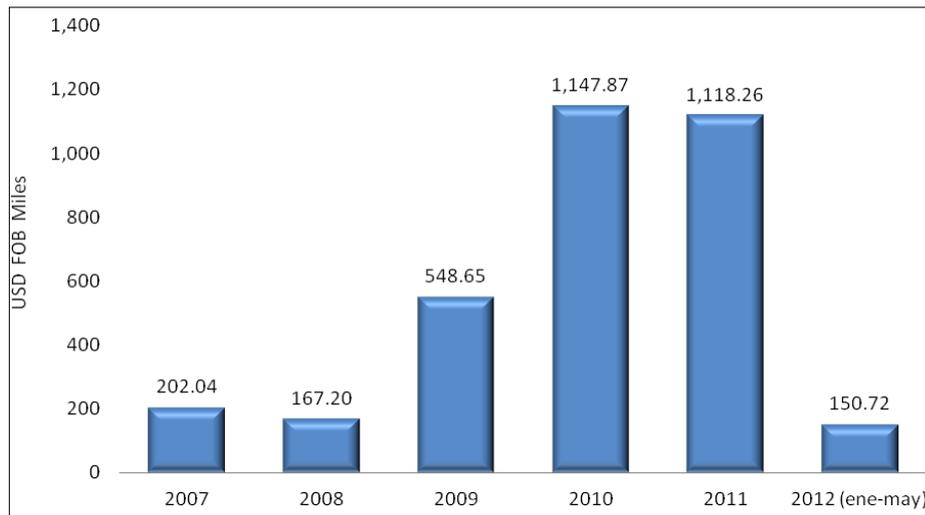
3.4.3 Exportaciones e Importaciones.

Las exportaciones de Ecuador tienen una representación ínfima en las exportaciones mundiales de calzado, polainas, botines, artículos análogos y sus partes, ocupando una posición relativa de 67 entre 184 países. Sin embargo, entre el 2001 y el 2005 hubo un crecimiento promedio anual de 13% mayor que el promedio mundial de 9%. En la última década las exportaciones del calzado muestran una tendencia creciente con un promedio del 46%.

El número de empresas que en la actualidad están exportando al mercado regional principalmente a Colombia, Perú y Estados Unidos es limitado. Existen muchas empresas que no están todavía en la etapa de poder exportar ya que no han logrado alcanzar niveles adecuados en las áreas de: productividad, comercialización y gestión empresarial que les permita

competir en condiciones favorables en el mercado internacional.

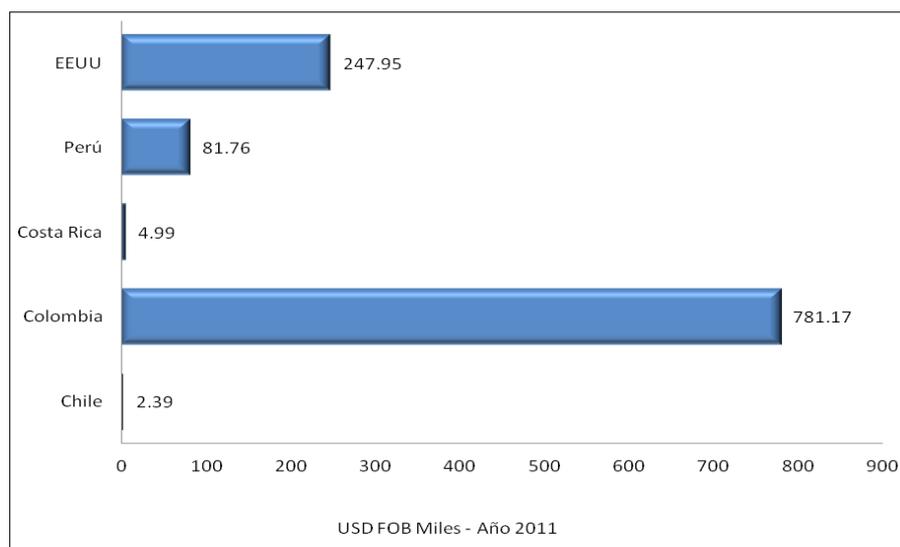
Figura 2.3. Exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero (partida 6403).



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Figura 2.4. Exportaciones ecuatorianas de calzado de cuero principales destinos (partida 6403).

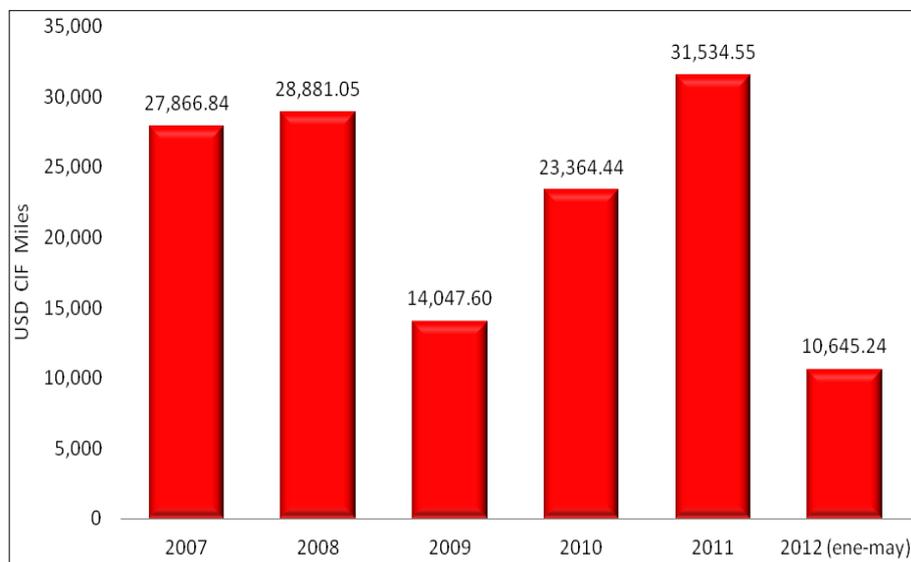


Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Según la cámara de Industrias de Tungurahua, las importaciones de calzado en Ecuador ocupan una posición relativa de 54 entre 224 países, y en el periodo 2001 – 2005 se registra un crecimiento promedio anual del 20%, mayor que el promedio mundial de 9%, a continuación vemos un cuadro actualizado de las importaciones.

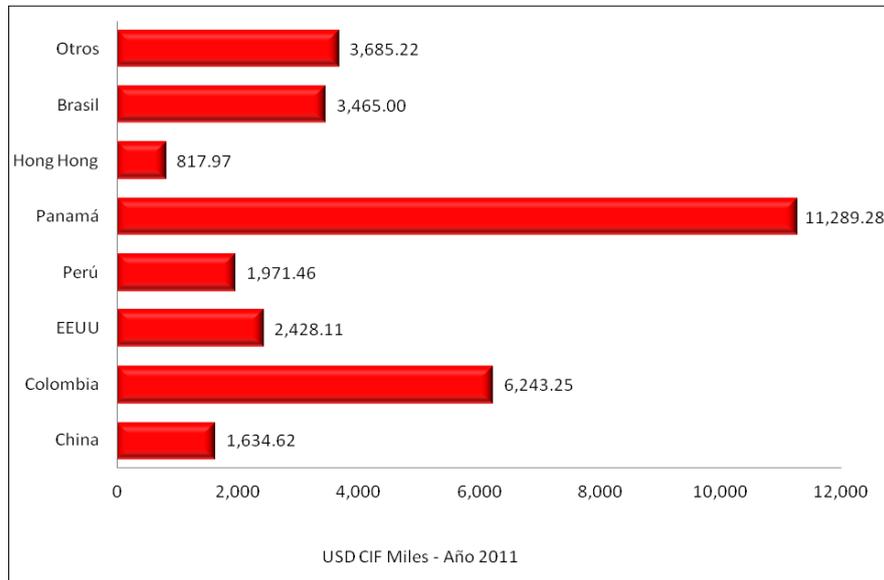
Figura 2.5. Importaciones ecuatorianas de calzado de cuero (partida 6403).



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Figura 2.6. Importaciones ecuatorianas de calzado de cuero principales orígenes (partida 6403).



Fuente: Banco Central del Ecuador.

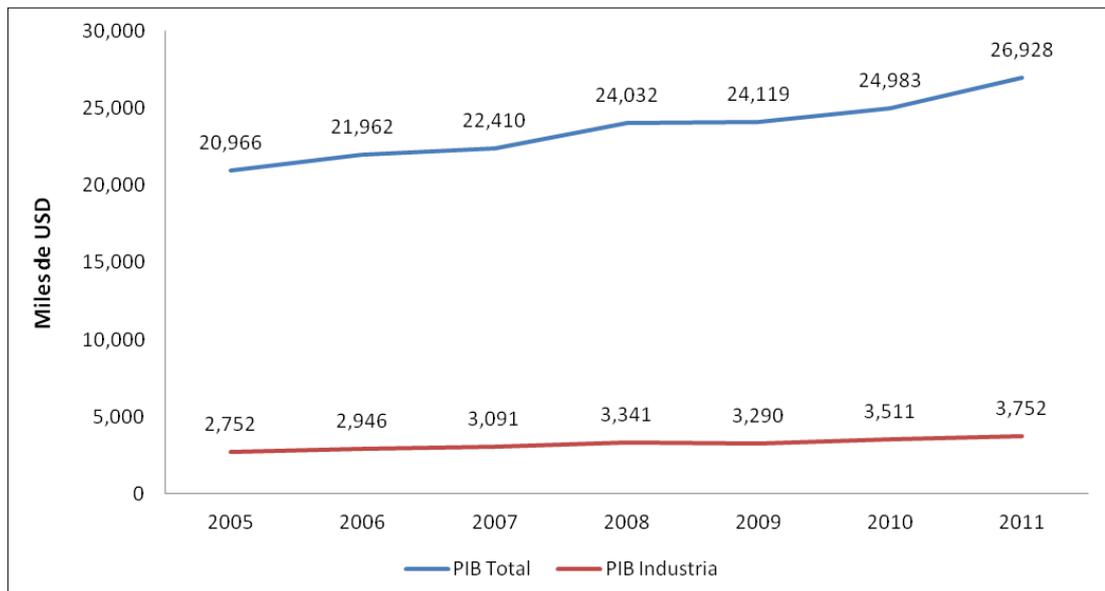
Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.5 Importancia del sector en la economía interna.

3.5.1 Participación del sector industrial en el PIB Total.

En el contexto provincial, según el Banco Central del Ecuador (cuentas provinciales) la industria Manufacturera (en donde se encuentra el sector cuero y calzado) aporta a la producción total de Tungurahua en un 43%, mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador.

Figura 2.7. Participación industria manufacturera en el PIB total del Ecuador.



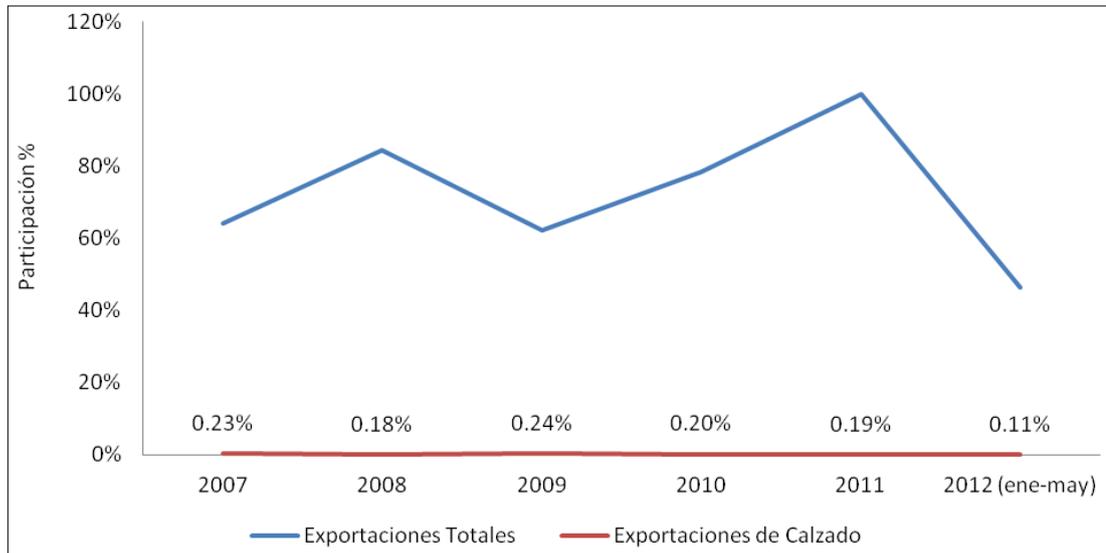
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.5.2 Participación del calzado en las exportaciones totales.

El calzado no es de los principales productos de exportación tradicional del Ecuador, sin embargo, la participación relativa del calzado en las exportaciones del país se ha mantenido, pasando de un 0.23% de las exportaciones totales del país en el año 2007, al 0.19% en 2011.

Figura 2.8. Participación del calzado en las exportaciones totales.



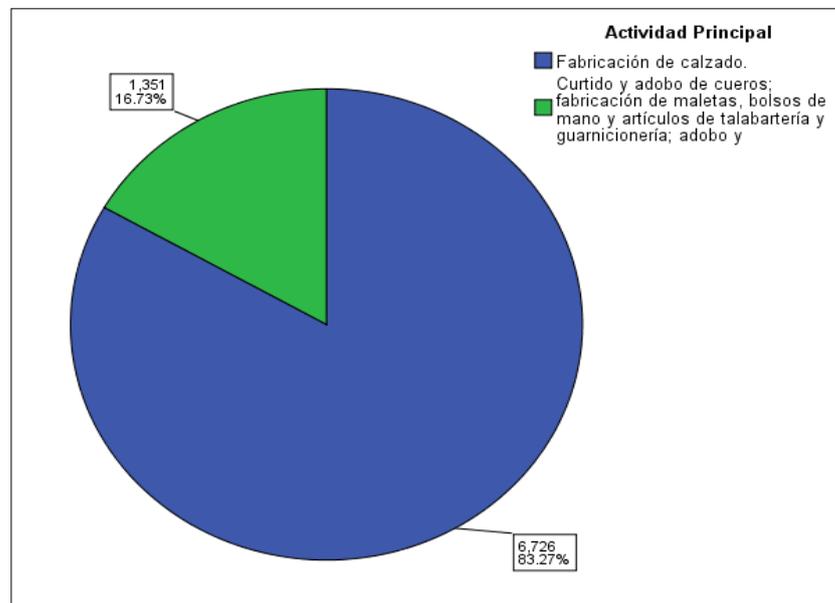
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.5.3 Generación de empleo.

Por cifras obtenidas del último Censo Nacional Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC-CENEC, 2010) aproximadamente 8.077 personas se encuentran ocupadas en la actividad de fabricación de calzado y el de curtido y adobo de cueros (actividades clasificadas según el Código Industrial Internacional Uniforme, CIU 4.0).

Figura 2.9. Personal ocupado de forma directa en la fabricación de cueros y calzado.

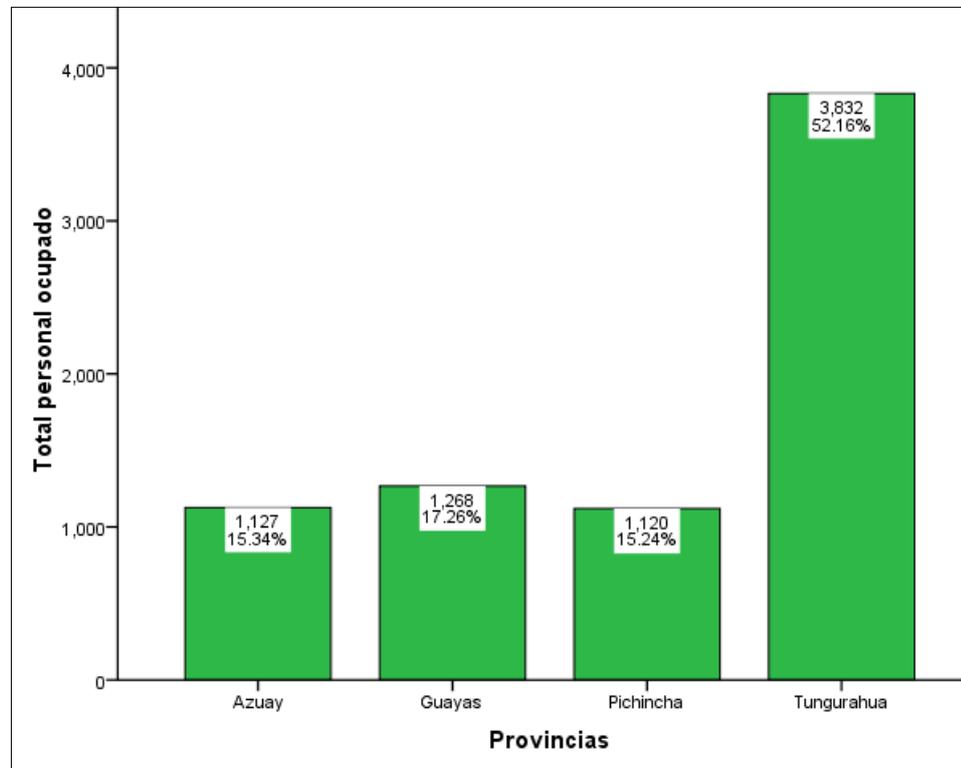


Fuente: INEC – Censo Nacional Económico, 2010.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Aunque la incidencia en el empleo del sector cuero y calzado a nivel nacional no es influyente, si se puede determinar que la importancia del sector en la provincia del Tungurahua es significativa ya que cuenta con el 47% del sector a nivel nacional y tiene el 27% del personal ocupado en el sector de industrias manufactureras a nivel de la provincia del Tungurahua.

Figura 2.10. Personal ocupado de forma directa en la fabricación de cueros y calzado en las principales provincias en producción de calzado.



Fuente: INEC – Censo Nacional Económico, 2010.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.6 Políticas de apoyo, impuestos y subsidios.

3.6.1 Aranceles.

Probablemente, los aranceles sean los instrumentos de política comercial y fiscal más antiguos y de mayor aplicación. La mayoría de países ahora desarrollados, por no decirlo todos, los utilizaron con la finalidad de proteger sus actividades industriales o manufactureras y agrícolas.

Ahora bien, el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, que protegía la manufactura nacional, fue desmantelado a partir de los años 80, cuando los

gobiernos de turno y los organismos internacionales plantearon una estrategia de desarrollo basada en el aperturismo y el libre comercio, lo cual generó un desarme arancelario atentatorio a la producción nacional.

Según el Informe de Industrias de Calzado (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad [MCPEC-IIC], 2009, p.4):

“Un sector particularmente afectado fue el del calzado, el cual tuvo que soportar la competencia china y de los países vecinos a tal extremo que para el año 2008, de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran importados.

Pero además, la producción nacional de calzado se veía notablemente afectada por los precios del calzado importado, así tenemos que el costo implícito de importación de un par de zapatos chinos era de 1 dólar con 22 centavos (US\$ 1,22). Ciertamente, a ese valor se vuelve imposible sostener la producción zapatera nacional.”

En ese sentido, la salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009 (Ver Anexo 1) y Decreto Presidencial en el año 2010 (Ver Anexo 2), ha tenido una alta efectividad y, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador (BCE-ICE, 2012), ha provocado una sustancial disminución de las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes. Así tenemos que en el año 2008 se importaron ciento cincuenta y un millones novecientos setenta y cuatro mil setecientos dólares (\$ 151'974.700.00 USD); mientras que en el año 2009 se importaron sesenta y un millones doscientos cuarenta y siete mil novecientos diez dólares (\$ 61'247.910.00 USD).

En términos de valores las importaciones de calzado se redujeron por sobre el 55%, mientras que en volúmenes disminuyeron en más del 70%, todo gracias al arancel de 10 dólares a la importación de cada par de zapatos.

Es importante notar que la reducción en volúmenes es superior a la correspondiente a valores, aquello se debe a que los zapatos importados cuyo precio era menor a 10 dólares se dejaron prácticamente de importar, pues perdían total competitividad frente a la producción nacional que atiende precisamente a ese segmento. Sin embargo, los zapatos de mayor valor se siguieron importando, e inclusive se incremento su introducción al país, pues, proporcionalmente el arancel dejaba de ser significativo. Por ejemplo, para un par de zapatos cuyo precio de importación es 50 dólares, un arancel específico 10 dólares significa solamente el 20% del valor; por el contrario, si como en el caso del calzado chino cuyo precio de importación era de 1 dólar con 22 centavos, el arancel específico de 10 dólares encarece a este calzado en aproximadamente un ochocientos por ciento (800%).

Precisamente, de acuerdo al Plan de Mejora Competitiva (MIPRO-PMC, 2011), el 96% de las importaciones de calzado se concentran en el rango de 0 a 8 dólares, que son los que compiten con la producción interna de zapatos, por lo tanto el arancel de 10 dólares aplicado en el año 2009 y de 9 dólares desde el año 2010, generan un efecto protectorio eficiente para el calzado ecuatoriano.

Aquello ha provocado una recuperación particularmente importante del sector, que ha tenido un crecimiento en niveles cercanos al treinta por ciento (30%), de acuerdo a la presidenta de la Cámara del Calzado de Tungurahua, Lilia Villavicencio.

Sin embargo, es necesario aclarar que, si bien por un lado se aplicó una política de protección para la industria de calzado – como producto final, se aplicaron medidas proteccionistas a los insumos de la cadena de producción del calzado como los son el cuero y otros materiales solo de tipo Advalorem. Según la base de datos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, los aranceles para las importaciones de cuero están entre el 10% y el 15% , pero no existen salvaguardas ni por porcentaje ni por valor de importación. Esto afecta directamente al proceso de desarrollo endógeno del sector en estudio.

3.6.2 Barreras no arancelarias y otros incentivos.

El sector productivo del calzado, ha tenido un importante apoyo gubernamental durante los últimos tres años. Dentro de este tipo de ayudas estatales se encuentran políticas comerciales y productivas impulsadas por el Ministerio de Coordinación de Productividad, Empleo y Competitividad, y el Ministerio de Industrias y Productividad, (MIPRO-PMC, 2011) entre estas podemos citar las siguientes:

Incentivos tributarios generales.

- Para el cálculo del anticipo del impuesto a la renta se excluirán los gastos incrementales por generación de nuevo empleo, mejora de masa salarial, nuevos activos y aquellas inversiones y gastos que gozan de beneficios tributarios del IR para nuevas inversiones.
- Son deducibles del impuesto a la renta: Las remuneraciones y beneficios sociales aportados al IESS, por aumentos de empleo (trabajadores directos).
- La tarifa del impuesto a la renta se reduce un punto por los próximos dos años, 2012: 23%, 2013: 22%.
- Están exentos del pago del impuesto a la renta, los intereses/rendimientos pagados por trabajadores a la empresa empleadora por préstamos para la adquisición de acciones.
- Las sociedades y las personas obligadas a llevar contabilidad que hagan inversiones nuevas, pagarán el anticipo del impuesto a la renta después del quinto año de operación efectiva.
- Están exentos del pago al impuesto a la renta, los ingresos percibidos

por compensación económica para el digno.

- Son deducibles del impuesto a la renta por 5 años las remuneraciones y beneficios sociales aportados al IESS, cuando se hagan nuevas inversiones en zonas deprimidas y se contrate a trabajadores de la zona.

Incentivos tributarios específicos.

- Cuando una compañía transfiera sus acciones en un mínimo del 5% y de al menos 20% de sus trabajadores podrá diferir el pago del IR y anticipo hasta por cinco años.
- Son deducibles del impuesto a la renta los gastos de viaje, estadía y promoción comerciales para acceso a mercados internacionales (No mayor al 50% de costos y gastos de publicidad).
- Son deducibles del impuesto a la renta los gastos para realizar estudios de mercado y competitividad (no mayor al 1% de las ventas).
- Son deducibles del impuesto a la renta los gastos de capacitación técnica, investigación, innovación que realicen las medianas empresas (no mayor al 1% de gastos en sueldos).
- Son deducibles del impuesto a la renta los gastos de viaje, estadía y promoción comercial para acceso a mercados internacionales (no mayor al 50% de costos y gastos de publicidad).

Incentivos tributarios sectoriales.

- No pagan impuesto a la renta por cinco años las nuevas sociedades constituidas a partir de enero de 2011, que realizan nuevas inversiones

en el sector de Confección y materiales textiles y de cuero y calzado, que se ubiquen en cualquier parte del país (excepto en las ciudades de Quito y Guayaquil).

Otros incentivos.

- Existe un fondo de garantía que permite contar con el respaldo del Estado para obtener financiamiento de las instituciones financieras.
- El país cuenta con fondos para cofinanciar el estudio de mercado o el plan de negocio de emprendimientos productivos.
- Se reconoce a las empresas que hacen bien y hacen mejor (es un sello de certificación de la gestión de las empresas que cumplen con sus trabajadores, con la comunidad, con sus obligaciones con el Estado y con sus proveedores).
- Se creó un fondo de capital de riesgo – Crecuador – el que aporta como accionista a la realización de actividades productivas innovadoras y para exportación.

3.7 Situación general en Tungurahua y Ambato.

La Provincia de Tungurahua forma parte de la Zona de Planificación 3, la extensión aproximada es de 3,369 Km² que equivale al 8% de la Zona de Planificación y el 1% a nivel nacional.

De acuerdo al último censo de Población y Vivienda, de 2010 (INEC-CPV, 2010), tiene 504,583 habitantes, que representa el 35% de la población de esta Zona de Planificación y el 4% de los habitantes del Ecuador. El 48% de las personas vive en

zonas rurales y el 52% en urbanas. Económicamente es la de mayor aporte en la Región 3 con el 35% del PIB, en promedio entre los años 2004-2007, y el 3% a nivel nacional, en el mismo período.

Según la Agenda para la Transformación Productiva Territorial (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad [MCPEC-ATPTT], 2011, p.17) “el 34% de la PEA de Tungurahua se encuentra concentrada en las zonas rurales, especialmente en la actividad agropecuaria, un 18% del PEA se dedica a la industria, 18% al comercio, 13% a servicios, 5% a transporte, la construcción con el 5%, servicios financieros el 2% y otras actividades el 5%.”

La información recabada durante el último censo (INEC-ENEC, 2010) determina provisionalmente que existen 23,869 establecimientos visibles que desarrollan actividades económicas en la provincia, lo que significa el 32% de la Región 3, y el 4% a nivel nacional.

La producción manufacturera - industrial de Tungurahua es la más desarrollada de la región y muy importante para el país. Históricamente se ha dado un proceso de especialización gradual de estas manufacturas a partir del desarrollo artesanal que intergeneracionalmente ha desarrollado el talento humano especializado y los activos productivos necesarios para su producción.

Según la última Agenda de Transformación Productiva de Tungurahua, (MCPEC-ATPTT, 2011) la industria de esta provincia es la que genera mayor cantidad de empleo en la región, 19.4% después de la agricultura, lo que muestra que sus industrias son más intensivas en mano de obra, además es la provincia con mayor variedad de industrias de la región. En la provincia de Tungurahua, están presentes las siguientes industrias, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas por procesos productivos (CIIU, 2012):

- Elaboración de productos de alimentos y bebidas (CIIU 15),

- Fabricación de productos textiles (CIIU 17),
- Fabricación de prendas de vestir, adobo de y teñido de piel (CIIU 18),
- Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano (CIIU 19),
- Producción de madera y fabricación de productos de madera, corcho excepto muebles (CIIU 20),
- Fabricación de papel y productos de papel (CIIU 21),
- Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones (CIIU 22),
- Fabricación de sustancias y productos químicos (CIIU 24),
- Fabricación de productos de caucho y de plástico (CIIU 25),
- Fabricación de otros productos minerales no metálicos (CIIU 26),
- Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo (CIIU 28),
- Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. (no Clasificados Previamente) (CIIU 29),
- Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos N.C.P. (CIIU 31),
- Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques (CIIU 34)
- Fabricación de otros tipos de equipo de transporte (CIIU 35),
- Fabricación de muebles; industrias manufactureras N.C.P. (CIIU 36).

3.7.1 *Producción local de insumos para el calzado.*

La cuarta principal actividad industrial de Tungurahua, es la rama producciones de cuero (MCPEC-ATPTT, 2011), más específicamente “producción de cueros curtidos o adobados vegetal, mineral o químicamente (rusos, tafílete)”; esta actividad es la quinta de la provincia en generación de empleo, 246 personas ocupadas, la sexta en consumo de materia prima y generación de impuesto, \$6',110,000 USD y \$1',000,000 USD respectivamente, la séptima en producción bruta, \$9'.100,000 USD, y también la séptima en sueldos y salarios pagados \$709.000 USD.

3.7.2 *Producción de calzado a nivel local.*

La principal actividad de manufactura en la provincia del Tungurahua, es de la industria del cuero (MCPEC-ATPTT, 2011), más específicamente “fabricación de calzado de caucho y plástico (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada)”, actividad con la mayor producción bruta de la provincia 68.9 millones de dólares, con el mayor consumo de materia prima y materiales auxiliares, 39.9 millones de dólares, la que más impuestos paga de la provincia, 5.4 millones de dólares, la primera de la provincia en cuanto a generación de empleo, 1,320 personas ocupadas, y también la primera actividad en monto de sueldos y salarios pagados, 6.8 millones de dólares. La primera actividad de manufactura de la provincia, en cada una de las variables analizadas.

Tabla 2.12.

Niveles de producción de calzado en Tungurahua.

Ítem	2008	2009	2010	2011 (junio)
Producción provincial (calzado pares)	6.600.000,00	9.240.000,00	11.550.000,00	12.127.500,00

Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.7.3 *Estructura de costos de producción y precios.*

En la producción del calzado de cuero la piel es el principal componente en el zapato y su costo representa un elevado porcentaje del costo total. Por ejemplo, en un zapato promedio, los porcentajes de su costo se componen de la siguiente manera:

Tabla 2.13.

Participación materia prima directa e indirecta del calzado de cuero.

Ítem	Porcentaje
Cuero	45,20%
Suela	31,10%
Forro	9,00%
Caja de empaque	3,60%
Plantilla	1,40%
Otros	9,70%
TOTAL	100,00%

Fuente: Corpei 2009

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Más de la mitad de los costos de producción del calzado de cuero corresponde a cuero y pieles, es evidente la importancia que tiene la calidad y características de este insumo a la hora de producir este producto. Es que uno de los inconvenientes más notados por la manufactura del calzado para incrementar la calidad del producto final es precisamente el de los cueros y pieles.

Según la Presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, Dra. Lilia Villavicencio, el margen en la venta de calzado esta entre el 30% y 40% para los productores y este rango depende de varios factores como tipo de calzado, lugar de comercialización, calidad de la materia prima, entre otros.

Tabla 2.14.*Precios de venta referenciales de calzado de cuero en Tungurahua.*

Productor	Calzado de cuero casual	Calzado de cuero deportivo
Calzado Liwi	27,00	28,60
Calzado Sforzo	60,00	50,00
Jusmak	35,00	30,00
Jakys	65,00	45,00
Buomers	75,00	55,00
Gamos	58,00	48,00
Lady Rose	0,00	\$62,00
Gusmar	0,00	0,00
Vecachi	\$45,00	\$45,00
Samporio	0,00	0,00
Luigi Valdini	0,00	\$45,00
P.V.P. Promedio	\$49,91	\$43,33

Fuente: Observación directa principales productores de Tungurahua– Octubre 2012**Elaborado por:** Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.7.4 Consumo local y Niveles de ventas.

Con los datos del último censo poblacional (INEC-CENEC, 2010) en Tungurahua se estima la demanda es de 1,362,374 pares de zapatos. Según la Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador, el consumo se conforma de la siguiente manera:

- 45% calzado de cuero.
- 25% calzado inyectado (bota llanera, inyectado en lona).
- 15% calzado deportivo.
- 15% calzado plástico, textiles, eva, otros.

Tabla 2.15.*Demanda de calzado a nivel provincial.*

Años	Habitantes Tungurahua	Habitantes Ambato	Per Cápita (pares)	Demanda Tungurahua (pares)	Demanda Ambato (pares)
2008	441.034,00	287.282,00	2,30	1.014.378,20	660.748,60
2009	441.034,00	287.282,00	2,40	1.058.481,60	689.476,80
2010	504.583,00	329.856,00	2,40	1.210.999,20	791.654,40
2011	504.583,00	329.856,00	2,60	1.311.915,80	857.625,60
2012	504.583,00	329.856,00	2,70	1.362.374,10	890.611,20

Fuente: INEC , Cámara de Calzado de Tungurahua.**Elaborado por:** Fabián Bayas y Marco Cisneros.

El total de ventas y exportaciones netas según el SRI en la actividad de fabricación de calzado de cuero (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada) en la provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato se muestra a continuación:

Tabla 2.16.*Total ventas netas– fabricación de calzado de cuero.*

Año	Tungurahua	Ambato
2008	\$19.242.402,99	\$17.183.455,12
2009	\$28.263.497,97	\$25.042.780,61
2010	\$35.011.995,04	\$30.011.855,15
2011	\$39.087.314,22	\$33.374.915,66
2012*	\$19.508.080,06	\$17.289.926,79

Fuente: Servicio de Rentas Internas – *10/09/2012.**Elaborado por:** Fabián Bayas y Marco Cisneros.

3.8 Conclusiones del análisis.

- En el presente capítulo se ha obtenido información sobre el ambiente en el que se desenvuelve el sector calzado a nivel nacional y provincial, partiendo de la determinación de las siete fases de producción del calzado: 1) Modelado diseño y patronaje, 2) Corte y troquelado de las partes, 3) Costura y armado de las piezas, 4) Preparación de línea de montaje, 5) Montaje, 6) Acabado y 7) Empacado, las cuales nos permiten determinar los componentes principales que conforman el calzado y su participación en el producto: el cuero (45.20%), la suela (31.10%), el forro (9%), el empaque (3.60%), la plantilla (1.40%), y otros (9.70%) como pasadores, etiquetas, apliques ,etc. La proveeduría nacional de pieles y plantillas en general no alcanzan los niveles internacionales de competitividad, y teniendo más del 70% de participación como componentes del calzado, muchos productores deben importar desde Venezuela, Colombia e Italia.
- En cuanto a los niveles de producción de calzado en el país y su relación con la demanda se verifica una demanda insatisfecha de alrededor del 25% con una demanda media de consumo de 2.6 pares de zapatos por habitante por año, así mismo las ventas a nivel nacional alcanzaron los ciento diez millones de dólares el año 2011 y a nivel provincial los treinta y nueve millones de dólares y las exportaciones de calzado de cuero poco más de un millón de dólares, las importaciones fueron de treinta y un millones de dólares en el 2011.
- La importancia del sector calzado en la economía interna es moderado ya que representa el 1.09% del Producto Interno Bruto del Ecuador, y su participación en las exportaciones totales es del 0.19% en el año 2011. El personal ocupado de forma directa en el sector calzado es de 8.077 personas y se considera que en toda la cadena de cuero y calzado es de cien mil personas. En cuanto a las políticas de apoyo el principal ha sido la salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, y que

se mantiene hasta la actualidad lo que ha rescatado a muchos de los artesanos y pequeños productores de una quiebra segura.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA CADENA MANUFACTURERA DE CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS

4.1 Objetivos de la investigación.

Dentro de la presente investigación de la competitividad se consideran los siguientes objetivos.

4.1.1 Objetivo general.

Obtener información útil para analizar la cadena manufacturera de calzado en el cantón Cevallos.

4.1.2 Objetivos específicos.

- Identificar a los productores de calzado con éxito financiero en el cantón Cevallos.
- Determinar las principales características de éxito y deficiencias de los productores de calzado en el cantón Cevallos.

4.2 Fuentes de información.

La presente investigación juega un papel importante en la planeación para el mejoramiento de la competitividad en la manufactura de calzado en el cantón Cevallos. Tiene que llevarse a cabo cuidadosa y científicamente a fin de que los datos reunidos den un cuadro fiel del sector que se está estudiando, para el proyecto se ha considerado

a las empresas que realizan actividades de manufactura de calzado en el cantón Cevallos.

La obtención de la información para la realización de la investigación constituye la plataforma principal para tener conocimiento real de cuál es la situación del sector. Esto permite obtener información acerca de cuál es la opinión de los pequeños empresarios y artesanos frente a la actual situación del sector en su región.

Los datos para la investigación, se los obtuvo a través de fuentes primarias, pues se ajusta a la obtención de información específica para el proyecto. Para esto se obtuvo una base de datos de las Pymes y artesanos del sector productor de calzado entregada por el G.A.D. Municipal del cantón Cevallos.

4.3 Método y plan de muestreo.

En este caso no se consideró realizar ningún método de muestreo ya que la base de datos es homogénea y de un tamaño manejable, lo que permite que todos los elementos de nuestro universo sean considerados.

Para realizar el cálculo de la muestra se considera que la población es finita ya que esta es menor a 500.000 elementos, se determina que el universo es de 50 pequeños y medianos productores de calzado en el cantón Cevallos, la probabilidad de éxito es del 50% debido a que no tenemos antecedentes históricos de este tipo de estudios, el nivel de confianza es del 99% lo que asegura y da confiabilidad al estudio, el error de estimación es del 1% determinado en base a la validéz que se le quiere dar a la información y va relacionado con el nivel de confianza propuesto.

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + \sigma^2 * p * q}$$

En donde :

σ = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimacion (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Ec. 3.1

Datos:

$\sigma = 99\%$; $N = 50$; $p = 50\%$; $q = 50\%$; $e = 1\%$

Es decir:

$\sigma = (1 - \alpha) \rightarrow \sigma = (1 - 0.01) \rightarrow \sigma = 0.99$;

$\alpha / 2 = 0.01 / 2 \rightarrow \alpha / 2 = 0.005$;

entonces, $\sigma = 0.99 + 0.005 \rightarrow \sigma = 0.995 \rightarrow$ valor a buscar en la tabla de la distribución normal $\rightarrow \sigma = 2.58$; finalmente:

$$n = \frac{2.58^2 * 50 * 0.5 * 0.5}{0.01^2 * (50 - 1) + 2.58^2 * 0.5 * 0.5} \rightarrow n = \underline{50 \text{ cuestionarios.}}$$

4.4 Diseño de herramientas para recabar datos.

El modelo de encuesta satisface los objetivos específicos del estudio con el fin de obtener información útil para un análisis más fácil y preciso. Para la realización de la investigación se procedió a la elaboración previa de un cuestionario (Ver Anexo 5.) cuyo fin fue evaluar a las Pymes por medio de sus propietarios, y conocer la posición conjunta del sector de manufactura de calzado en el cantón Cevallos en cuanto al entorno competitivo, aplicando para esto el modelo del diamante de la competitividad de Porter.

El cuestionario fue diseñado meticulosamente, cuidando de cada detalle, para

que al momento de ejecutarlo no se prestara a confusión y cumpla con su objetivo que era la obtención de información efectiva, que ayudará al análisis del entorno competitivo y el desarrollo de una propuesta de mejora del sector.

4.5 Recopilación de datos.

Antes de realizar el trabajo se evaluó el cuestionario, en condiciones de campo normales, es decir se probó a una pequeña muestra de personas con las mismas características que las personas que van a ser entrevistadas, también se evaluó el tiempo en que se realiza la entrevista, se averiguó si las instrucciones dadas a los entrevistados son precisas, se identificó cualquier problema que se pueda dar al editar, codificar y tabular los cuestionarios.

Habiendo aplicado la prueba piloto y al no encontrar dudas sobre las preguntas del cuestionario así como la secuencia de las mismas, se procedió a la reproducción del cuestionario definitivo. Al término de la Investigación, se realizó la tabulación de los datos, además de realizarse observaciones como fuente de datos secundaria para responder algunas de las interrogantes de los objetivos planteados. Se realizó la encuesta mediante la aplicación de 50 cuestionarios a los productores de calzado del cantón Cevallos, de estas todas fueron realizadas personalmente.

4.6 Análisis y procesamiento de los datos e información obtenida.

La información obtenida se ordenó y contó el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas en cada una de las preguntas, es así que en base a la tabulación realizada presentamos el análisis estadístico de frecuencias, porcentajes y correlaciones de la información obtenida a través del cuestionario utilizado en el estudio.

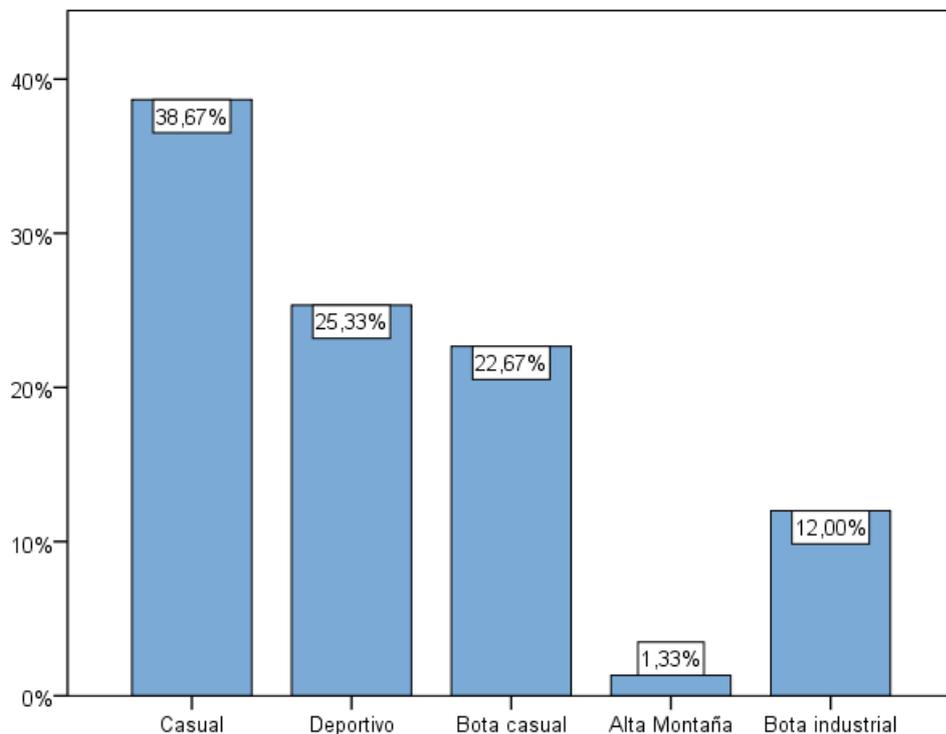
4.6.1 Resultados generales de la encuesta.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de las diferentes secciones planteadas para la investigación.

4.6.1.1 Productos y Servicios.

Tipo de calzado.- Se verifica que el 86.67% de la producción de calzado es de tipo casual, y deportivo, dejando una mínima participación del 13% al tipo de calzado de alta montaña e industrial.

Figura 3.1. Tipo de calzado que se produce en Cevallos.

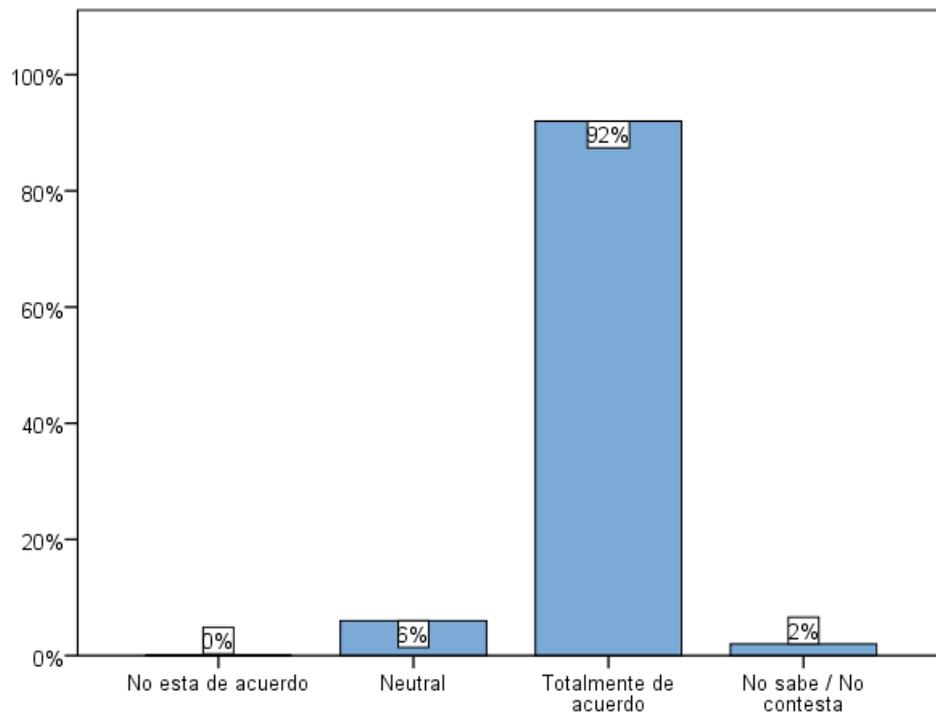


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Complejidad y calidad del calzado.- Los productores de calzado del catón Cevallos en un 92% opinan que hoy fabrican calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años.

Figura 3.2. Productores que fabrican con más complejidad y calidad que hace tres años.

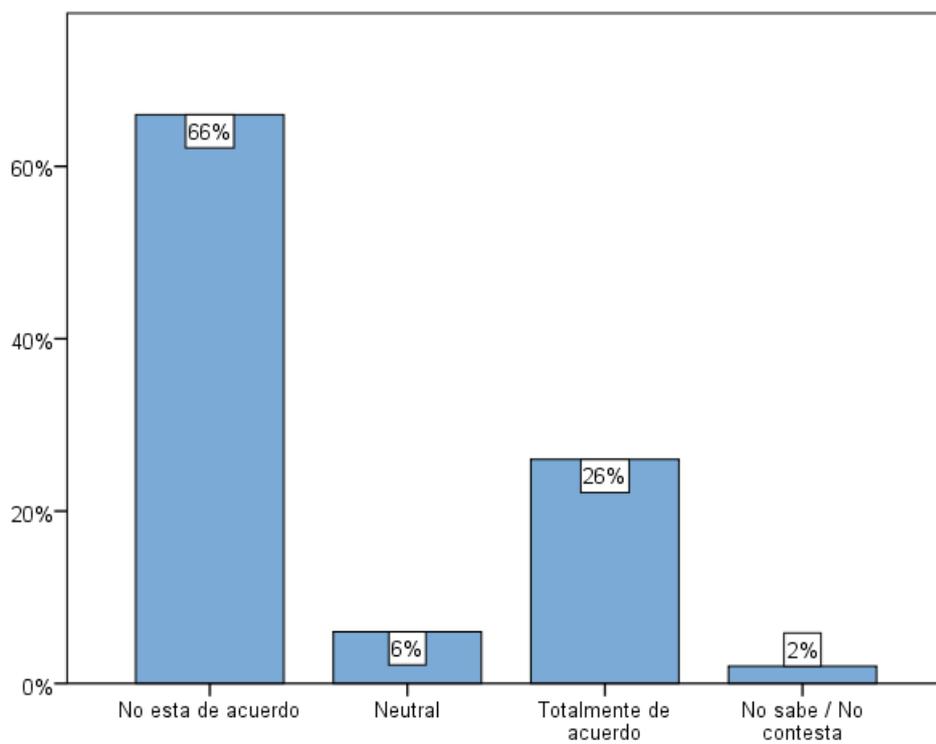


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Procesos de fabricación exclusivos o patentados.- Los productores de calzado del catón Cevallos no utilizan procesos de fabricación exclusivos o patentados ya que solo un 26% de ellos estima tenerlos, es decir no producen calzado con una marca propia.

Figura 3.3. Productores que fabrican con procesos exclusivos y patentados.



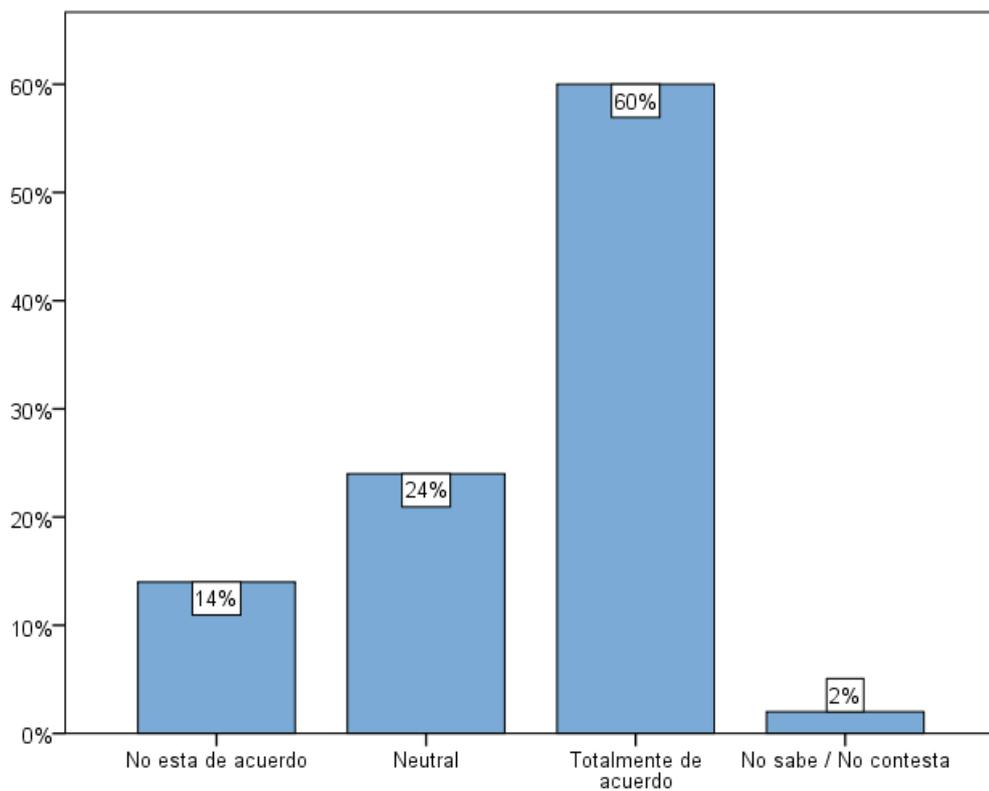
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Productores que pueden cobrar mejores precios de venta que sus competidores.-

El 60% de los productores de calzado del cantón Cevallos aseguran que pueden cobrar mejores precios de venta que sus competidores, debido a la calidad de los productos.

Figura 3.4. Productores que pueden cobrar mejores precios de venta que sus competidores.

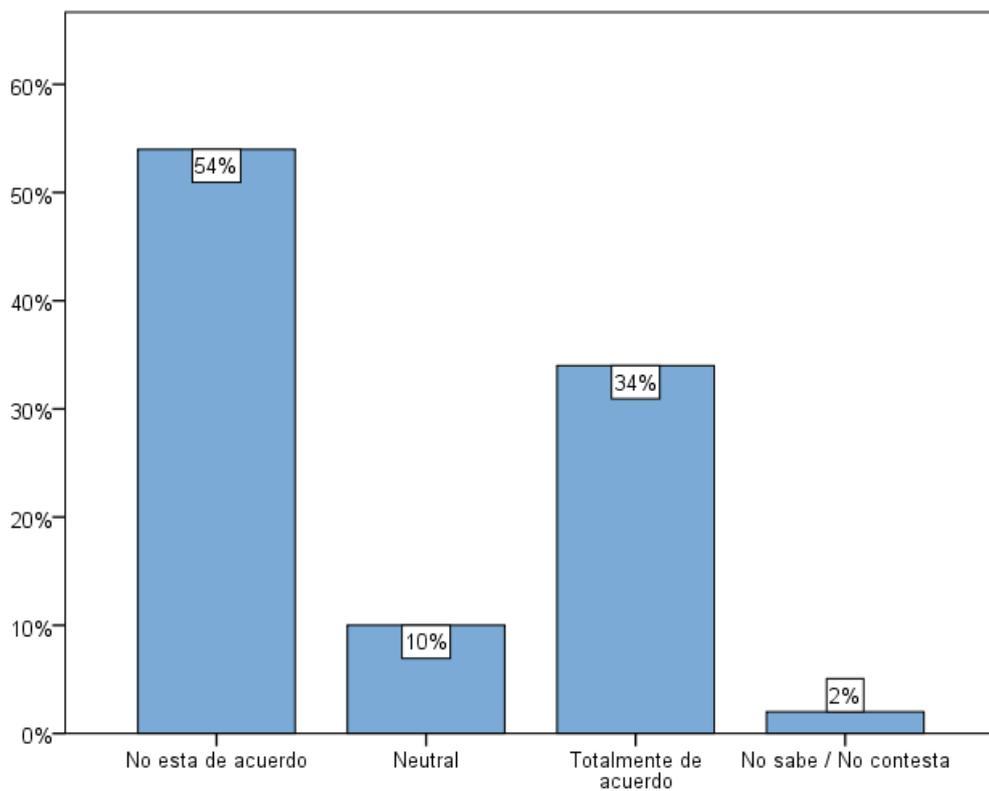


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Productores que compiten con empresas de calzado que tienen productos de marca.- Entre los productores de calzado solo un 34% admite competir con empresas que producen calzado de marca, especialmente con empresas que se encuentran en Ambato.

Figura 3.5. Productores que compiten con empresas que tienen productos de marca.

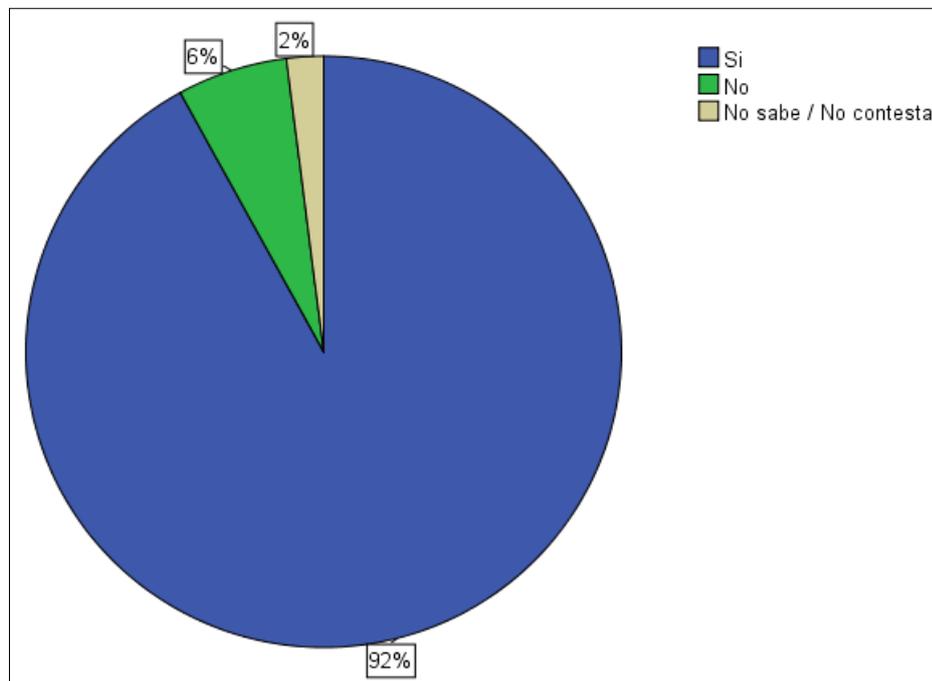


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Comercializa sus productos.- Entre los productores de calzado el 95% comercializa sus productos, es decir, también se encarga de la venta del calzado y de ubicar sus nichos de mercado, especialmente con mayoristas.

Figura 3.6. Productores que comercializan sus productos.

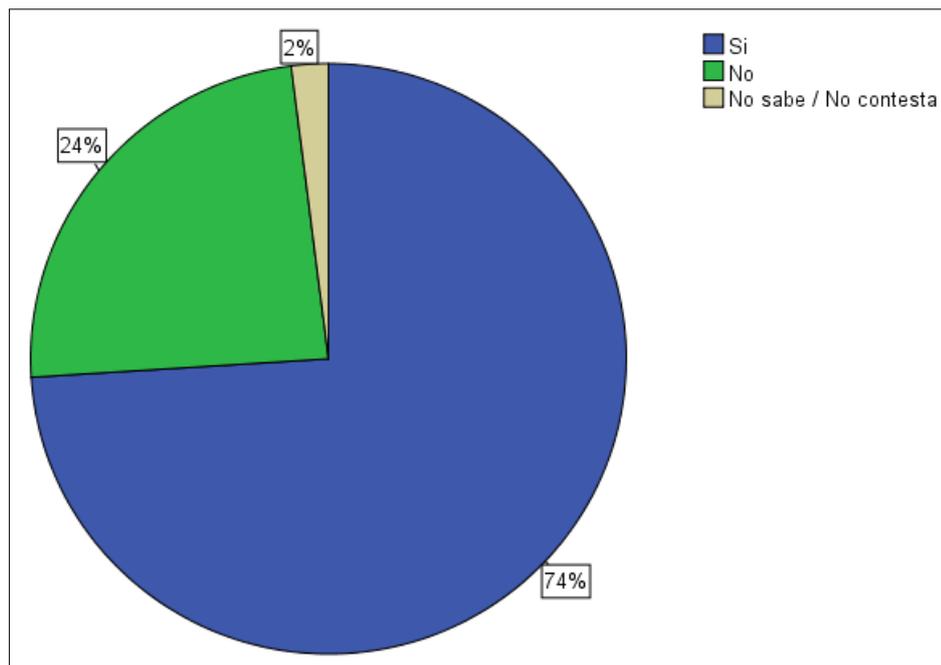


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tiene servicios de pos-venta.- Entre los productores de calzado el 74% tiene servicios de pos-venta., específicamente garantía en cuanto al material del producto.

Figura 3.7. Productores que tienen servicios de pos-venta.

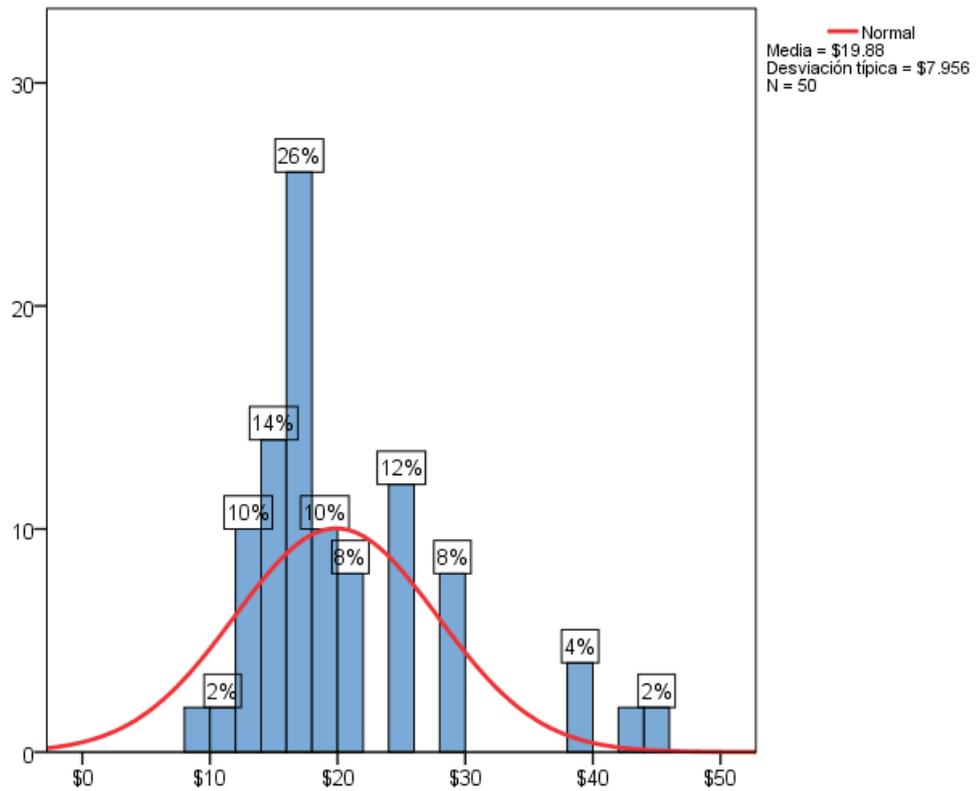


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Precio de venta promedio del calzado más vendido.- Entre los productores de calzado el precio de venta promedio del calzado que más se vende es de \$19.88 dólares.

Figura 3.8. Precio promedio del calzado que más se vende.



Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

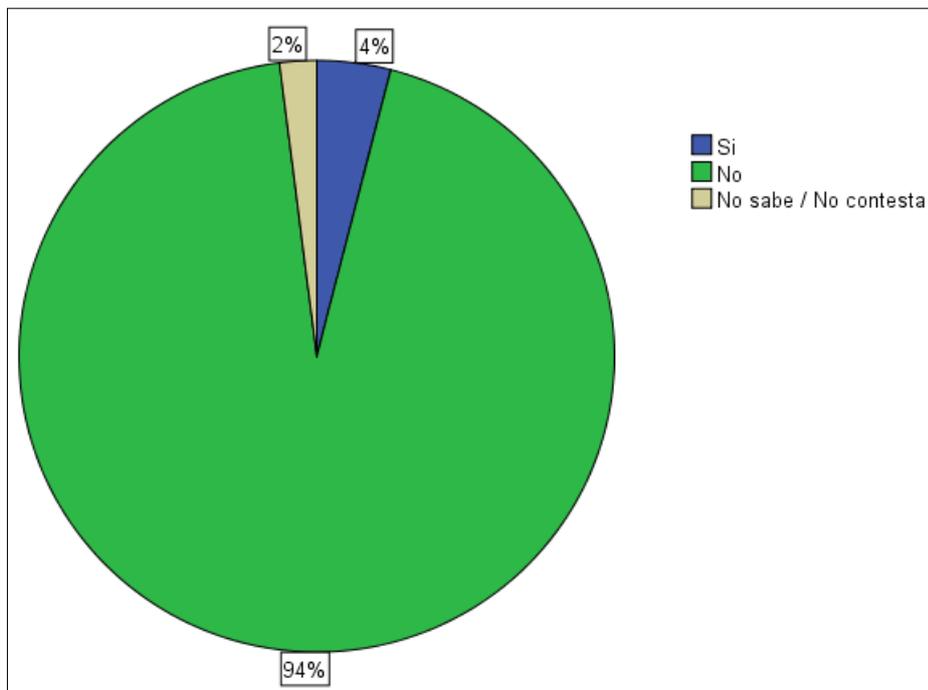
Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.2 Operaciones de Fabricación y Tecnología.

Productores que tienen un programa formal de aseguramiento de la calidad.-

Los productores de calzado del cantón Cevallos no aplican ningún programa de aseguramiento de la calidad como por ejemplo ISO, INEN, etc.

Figura 3.9. Productores de calzado que tienen programa de aseguramiento de la calidad.

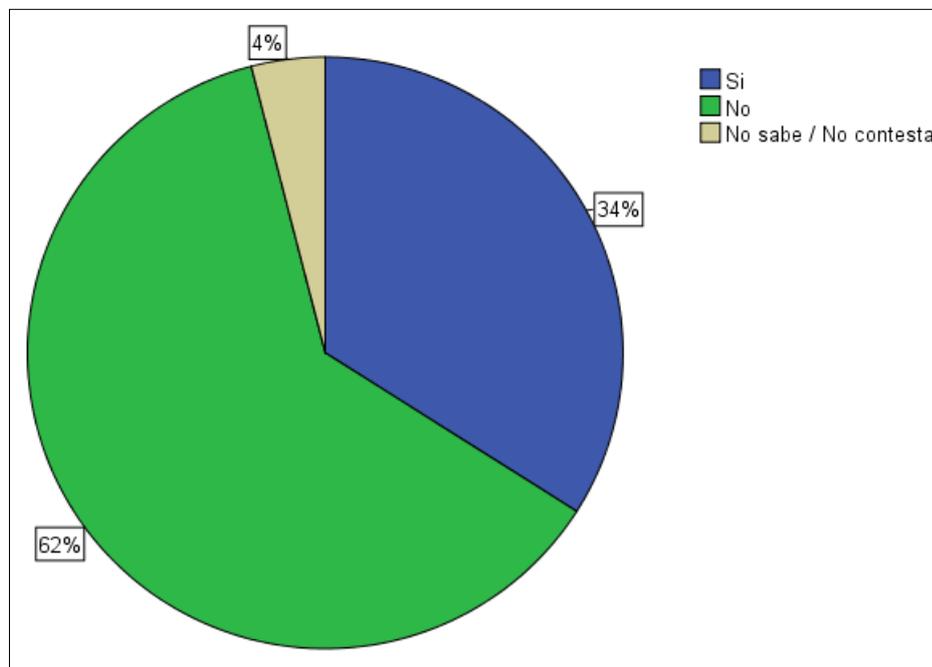


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Inversiones en equipo y/o tecnología.- Los productores de calzado del cantón Cevallos en un 62% no han invertido en equipo y/o tecnología, relacionada a la producción de calzado.

Figura 3.10. Productores que ha hecho inversiones en equipo y/o tecnología.

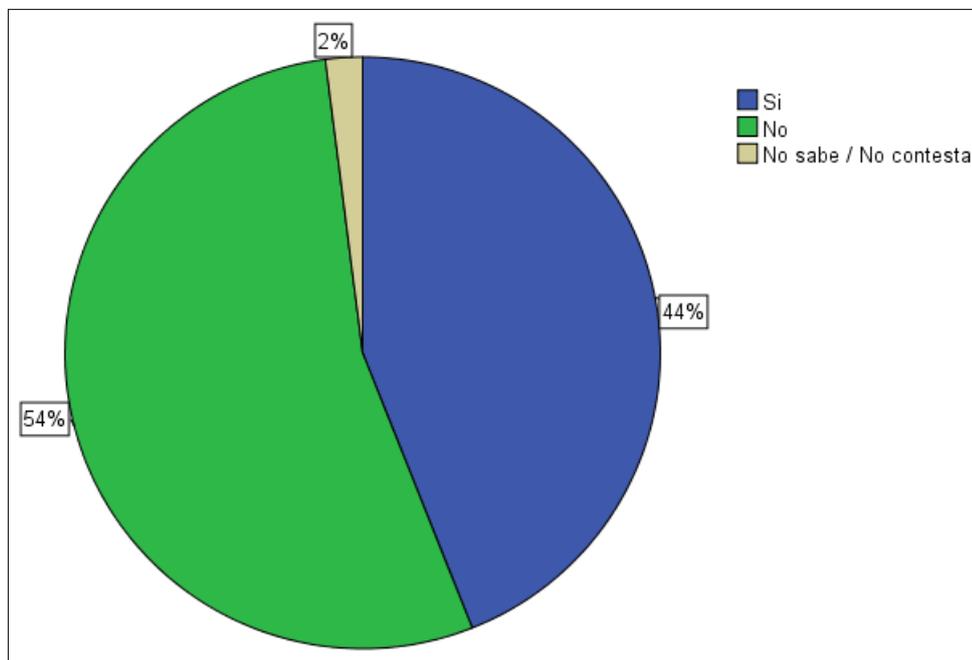


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Incremento del número de rotaciones de inventario.- Los productores de calzado que han incrementado el número de rotaciones de inventario es del 44%, es decir, se ha mejorado le gestión del stock y de las ventas en los últimos tres años.

Figura 3.11. Productores que han incrementado el número de rotaciones de inventario en los últimos tres años.

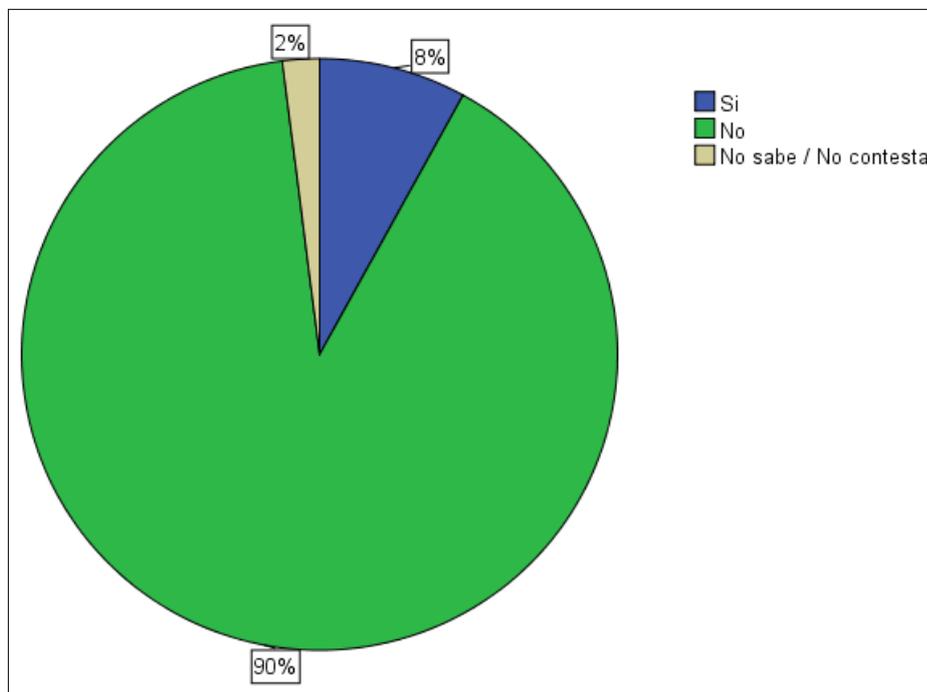


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Oferta de servicios de producción a otras empresas.- Los productores de calzado en un 90% no ofrecen servicios de diseño o de algún otro proceso de producción de calzado a otras empresas.

Figura 3.12. Productores que ofrecen servicios de diseño o producción a otras empresas.

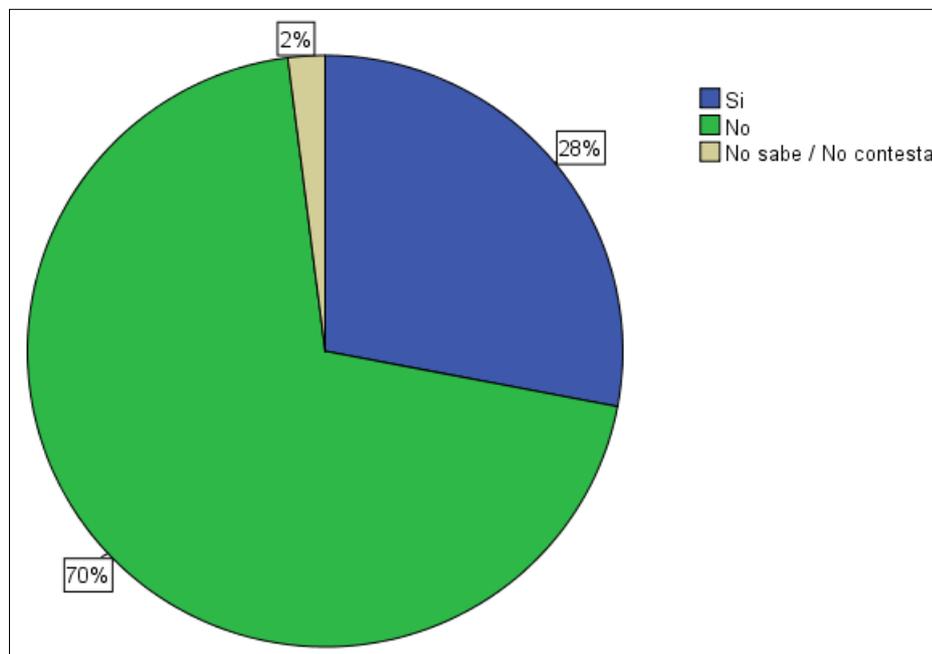


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Utiliza el apoyo de otras empresas en algún proceso de producción.- En un 70% los productores de calzado no utilizan los servicios de otras empresas en sus procesos de producción, mientras que el 28% que sí lo hace, emplea mano de obra externa en procesos como el aparado y el corte.

Figura 3.13. Productores que utilizan servicios de producción de otras empresas.

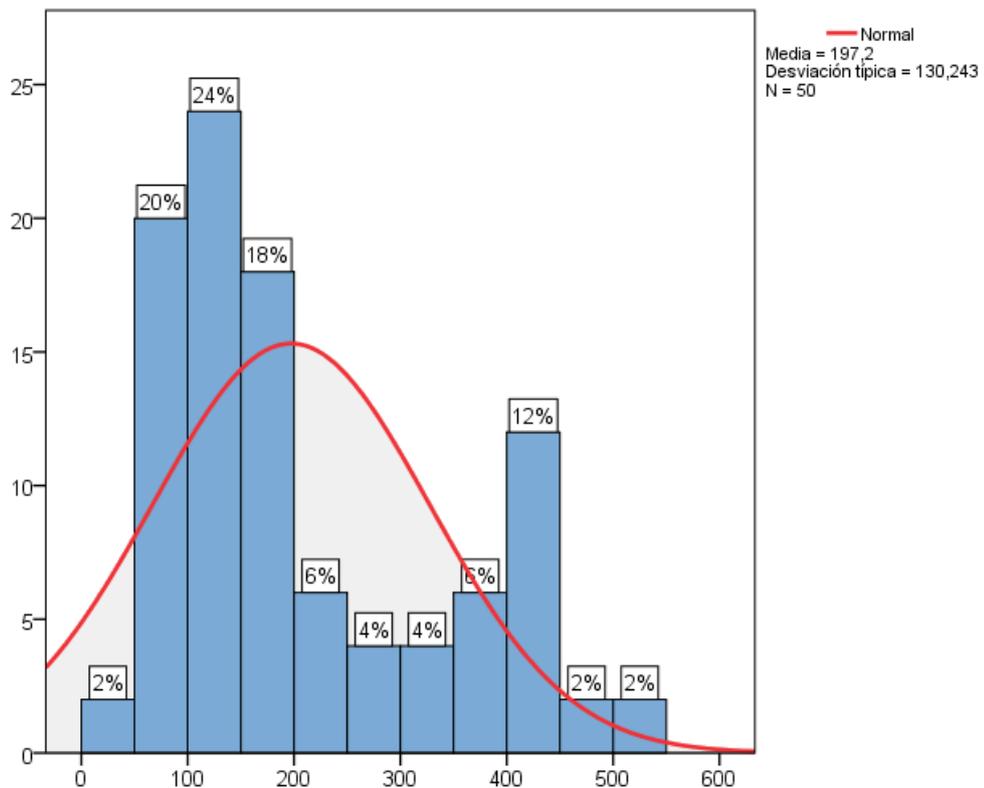


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Producción semanal de pares de zapatos.- Los productores de calzado fabrican semanalmente en promedio 197 pares de zapatos, es decir, en un mes están en la capacidad de fabricar aproximadamente 788 pares de zapatos.

Figura 3.14. Producción de pares de zapatos semanal de los productores.

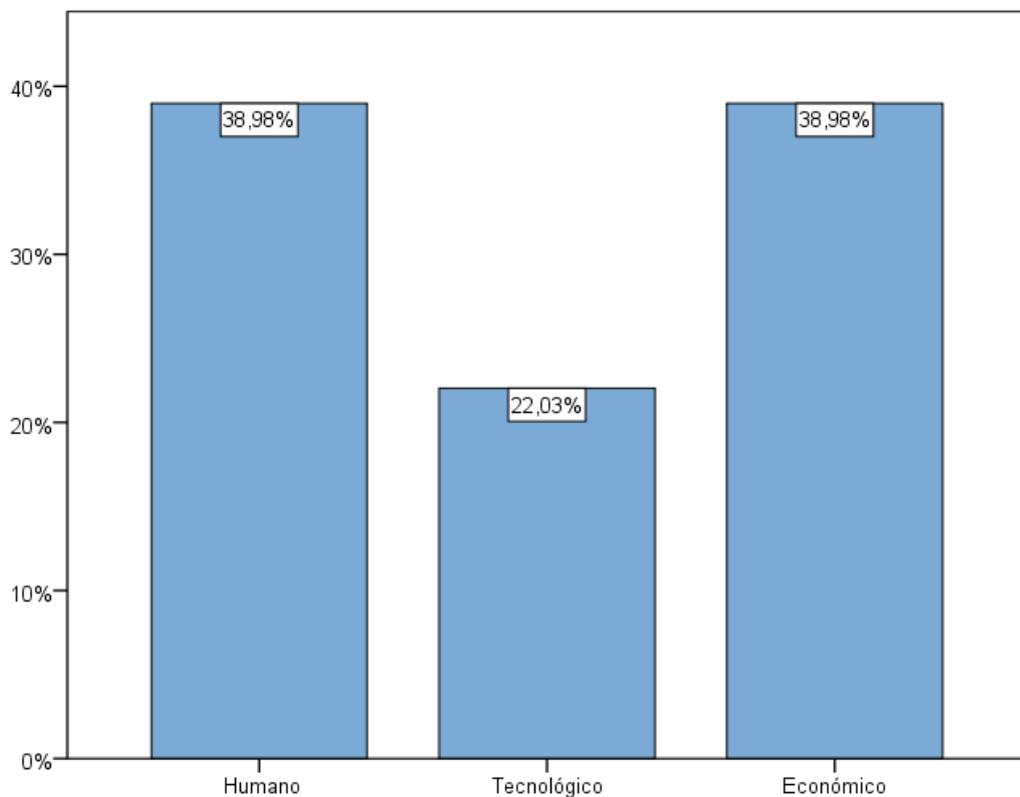


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Mayor limitante para la producción.- Los encuestados consideran que los mayores limitantes para la producción son: el factor humano así como el económico con un 38.98% respectivamente, mientras que un 22.03% para el factor tecnológico.

Figura 3.15. Mayor limitante para la producción.



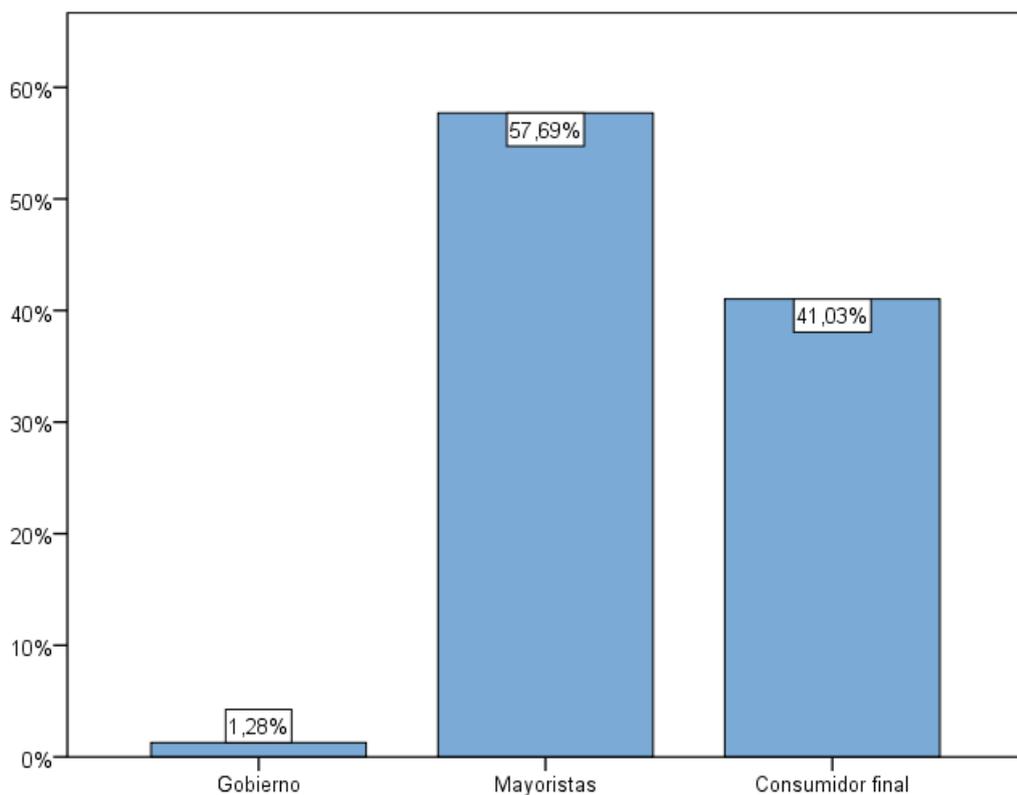
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.3 Clientes.

Tipo de clientes a los que sirve.- Los productores de calzado venden en mayor proporción a mayoristas con un 57.69% en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, en segundo lugar a los consumidores finales con un 41.03%, que se acercan a los almacenes ubicados en Cevallos.

Figura 3.16. Tipo de clientes a los que sirven los productores de calzado en Cevallos.

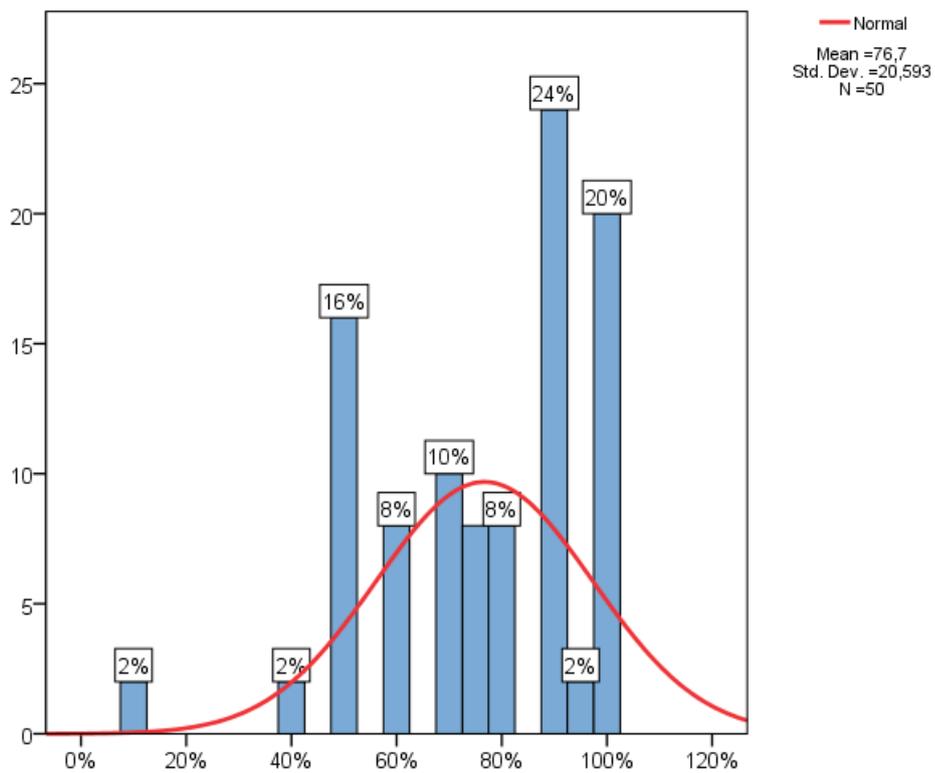


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Ventas totales que corresponden a los tres mejores clientes.- Los productores de calzado tienen una gran dependencia con sus tres mejores clientes ya que ellos representan el 76% del total de sus clientes.

Figura 3.17. Ventas correspondientes a los tres mejores clientes.

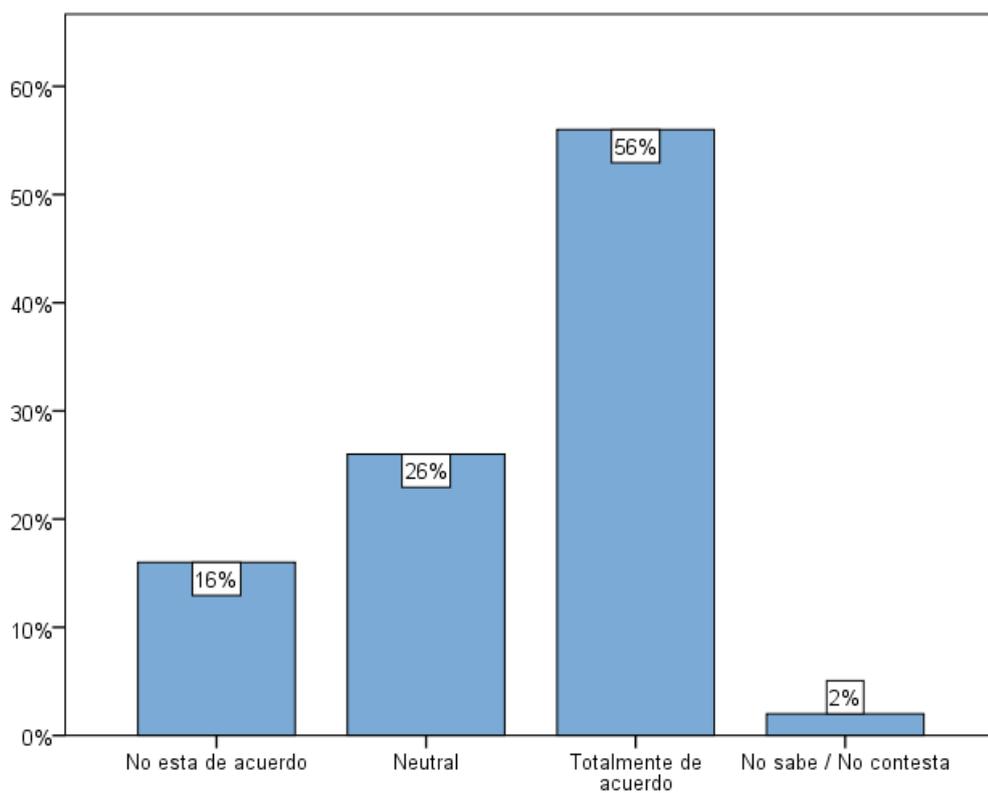


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tiene la seguridad de seguir siendo el proveedor de sus mejores clientes dentro de tres años.- El 56% de los productores de calzado son optimistas y consideran que seguirán siendo los proveedores de calzado de sus mejores clientes dentro de tres años.

Figura 3.18. Productores que consideran seguirán siendo los proveedores de sus mejores clientes en tres años.

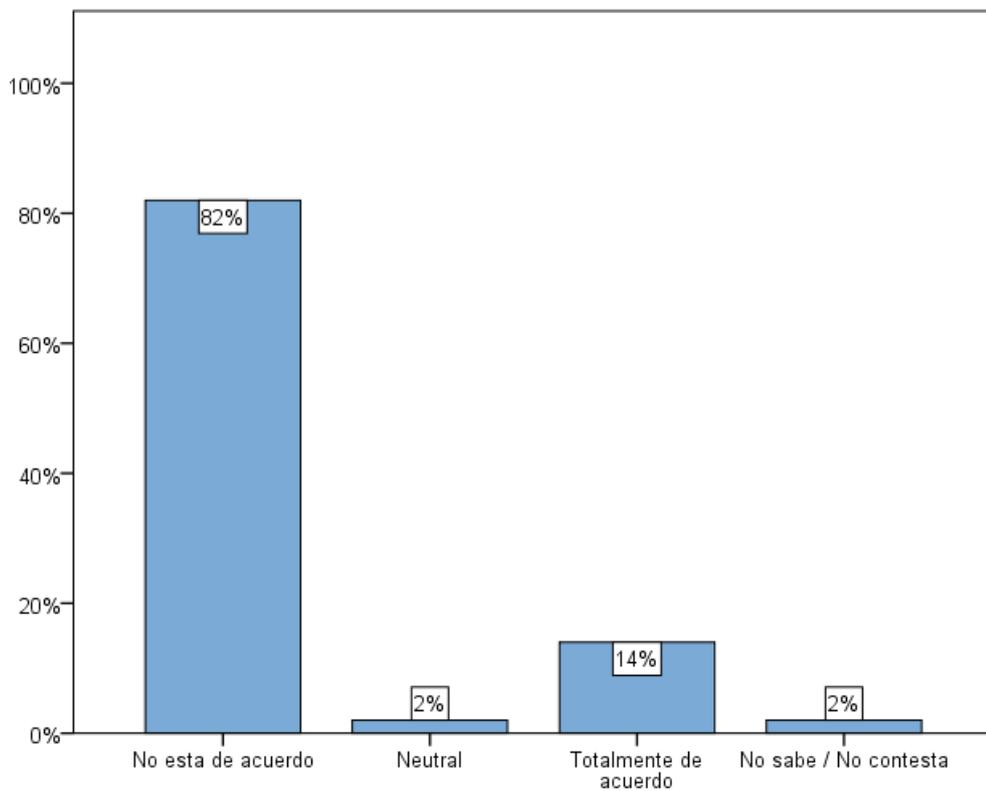


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tiene una ventaja que el taller de producción se encuentre cerca de sus mejores clientes.- El 82% de los productores de calzado afirma que no es una ventaja tener su taller de producción cerca de sus mejores clientes, ya que la mayoría de estos se encuentran fuera del cantón.

Figura 3.19. Productores que consideran tener una ventaja ya que su taller de producción se encuentra cerca de ellos.

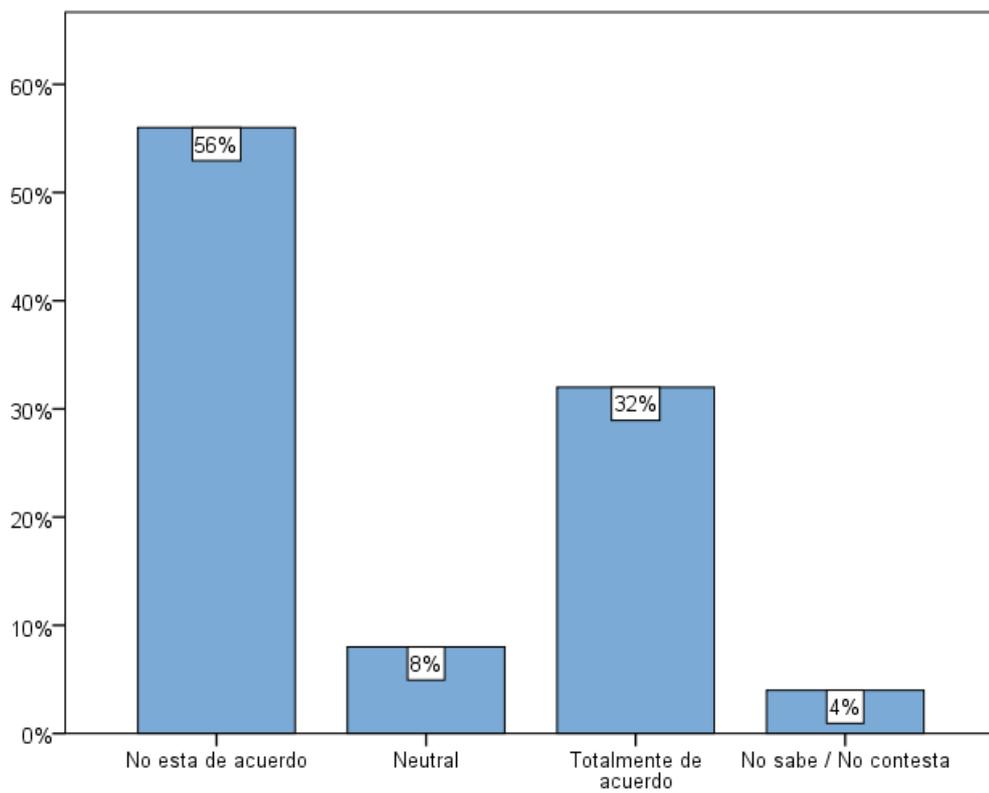


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Cientes que están incrementando compras a proveedores extranjeros.- La incidencia de productores extranjeros es mínima según los productores de calzado en el cantón Cevallos, un 32% dice ser afectado por compras de competencia extranjera.

Figura 3.20. Productores que consideran que sus clientes incrementan sus compras a proveedores extranjeros.



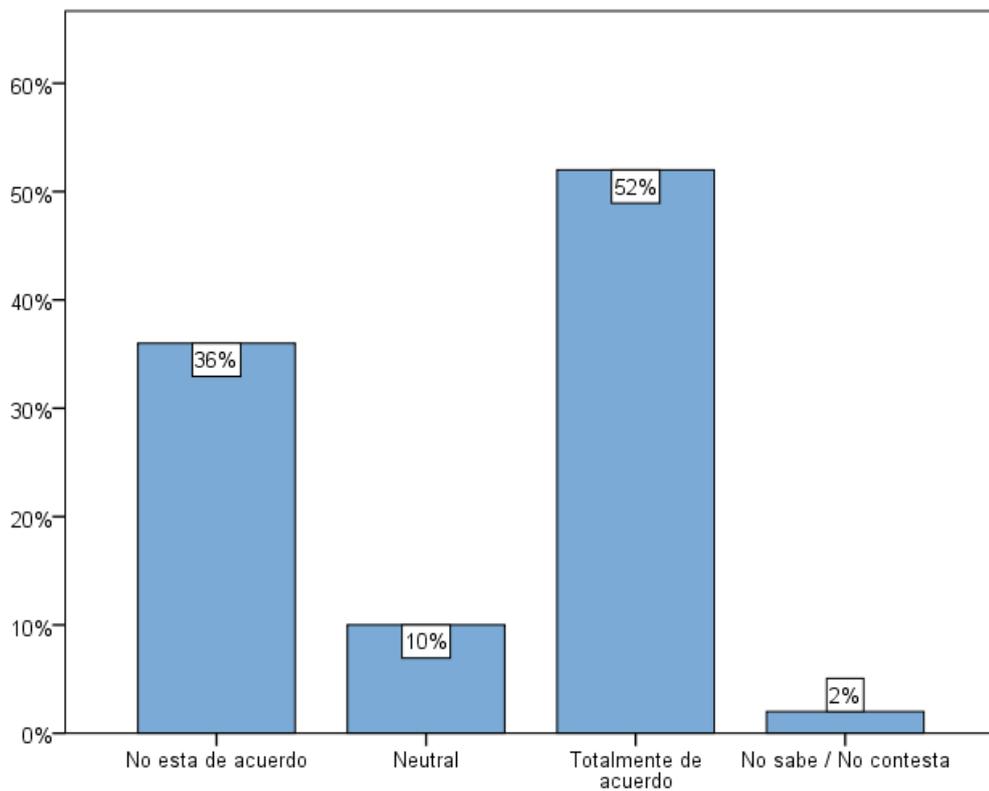
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Los mejores clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a la competencia.-

La mitad, es decir el 52% de los productores de calzado considera que sus mejores clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a su competencia, especialmente a nivel local y nacional.

Figura 3.21. Productores que consideran que sus mejores clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a su competencia.

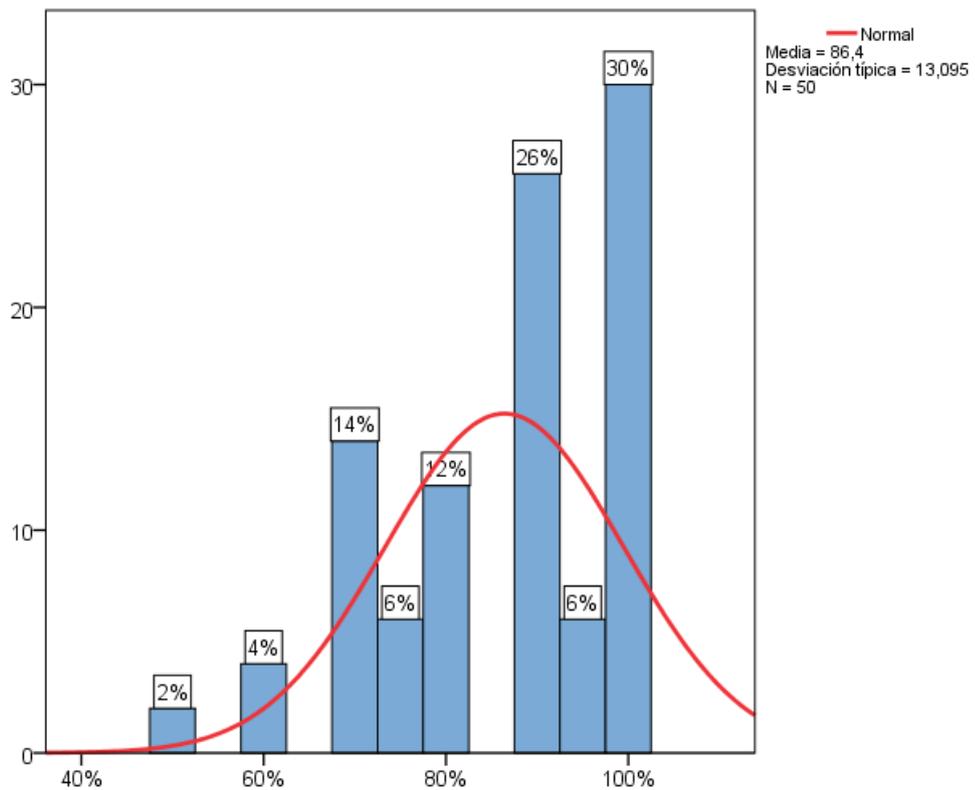


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Ventas que se envían a clientes que se encuentran fuera de Cevallos. - El 86% de los productores de calzado envían su producción a clientes que se encuentran fuera del cantón Cevallos, principalmente a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Figura 3.22. Ventas que se envían a clientes fuera del cantón Cevallos.



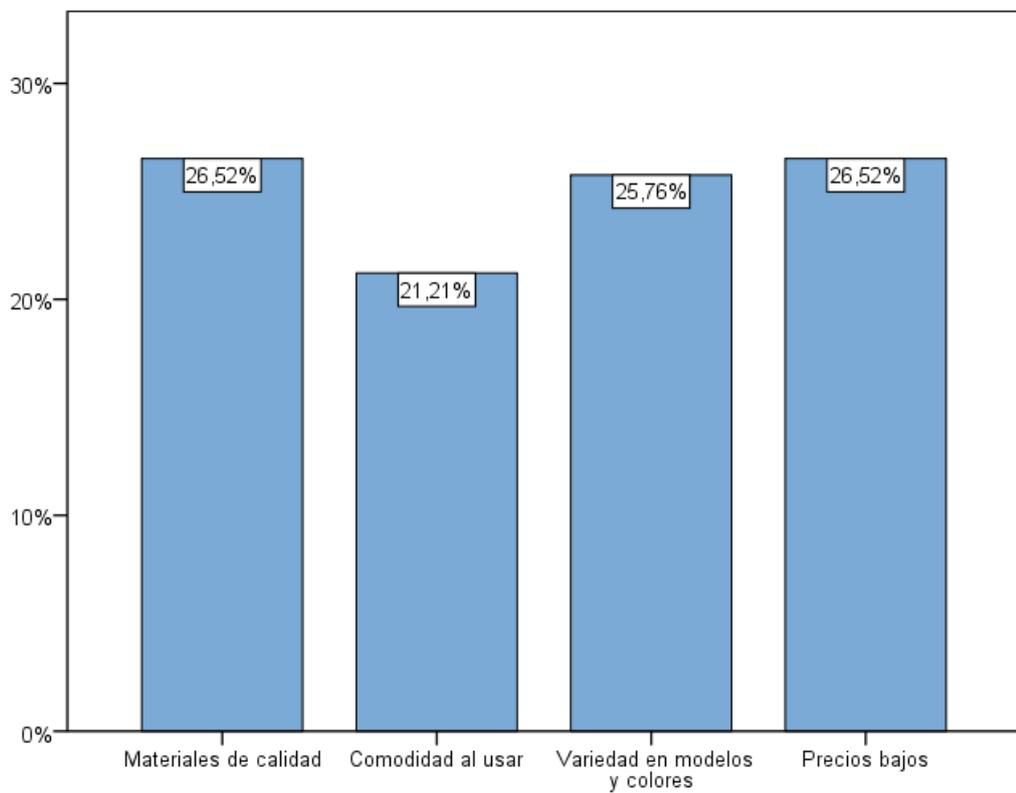
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Principales características que buscan los clientes cuando adquieren calzado.-

Según la información obtenida de los productores de calzado, de las cuatro características consideradas, los clientes otorgan la misma importancia a cada una.

Figura 3.23. Características que buscan los clientes cuando adquieren calzado.



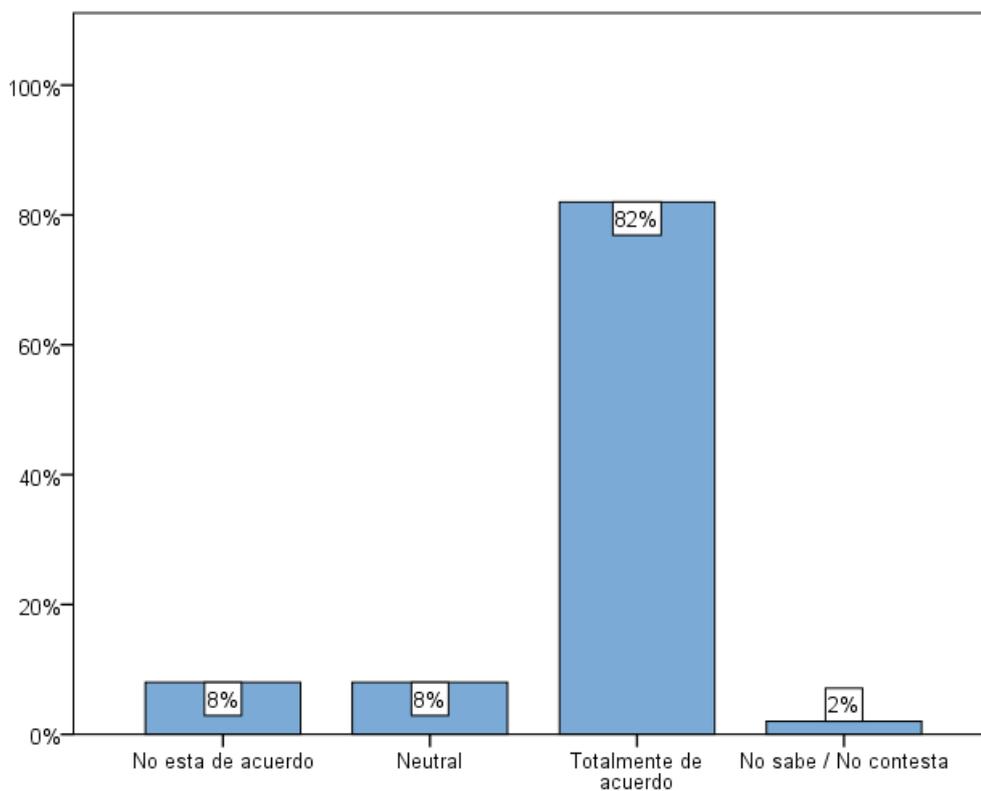
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.4 Proveedores.

La cercanía de los proveedores al cantón Cevallos es fundamental.- Se puede apreciar que en un 82% los productores de calzado prefieren tener cerca de sus principales proveedores.

Figura 3.24. Productores que consideran fundamental tener cerca a los proveedores.



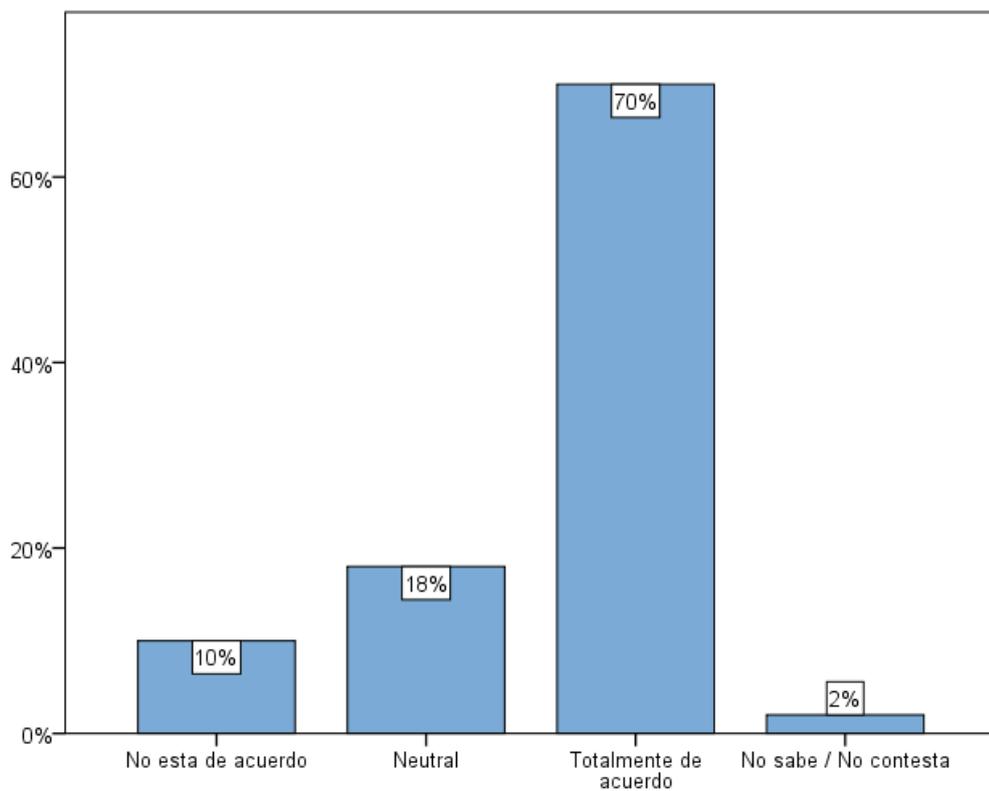
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Preferencia de comprar a proveedores locales y no a proveedores extranjeros.-

En su gran mayoría, es decir el 70% de los productores de calzado prefieren comprar a proveedores del país con el fin de reducir sus costos de producción, aunque estos puedan afectar la calidad del producto final.

Figura 3.25. Productores que prefieren comprar a proveedores locales.

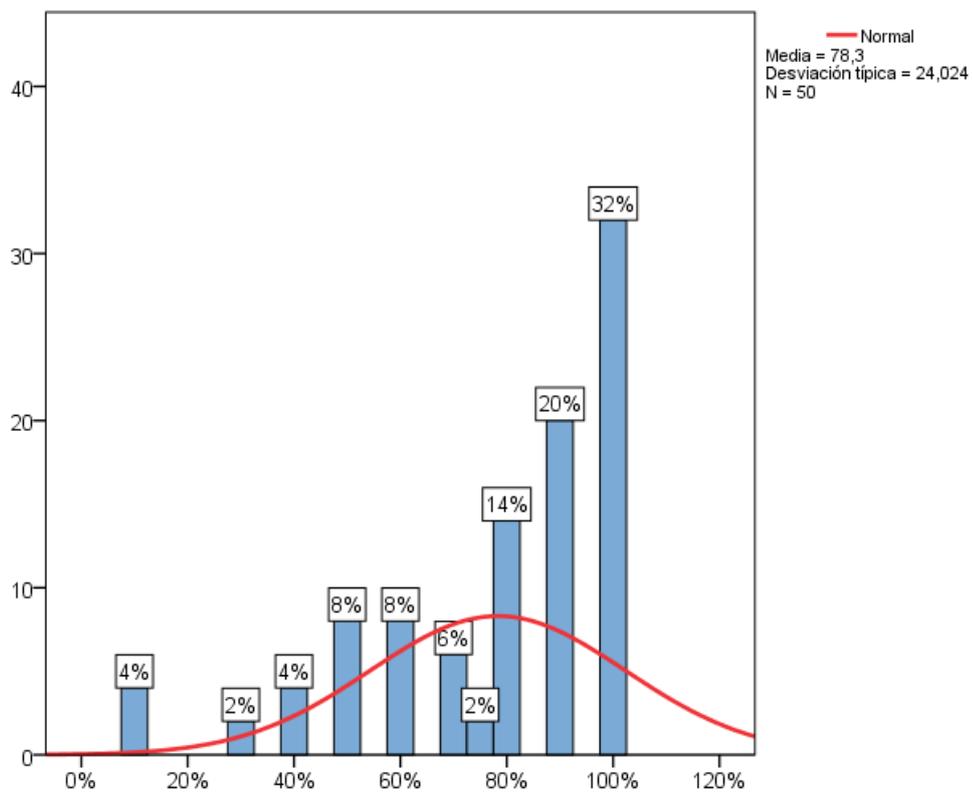


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Costo total de compras que proviene de proveedores situados fuera del cantón Cevallos.- En su gran mayoría, es decir el 78.3% del gasto total de compras de los productores de calzado corresponde a proveedores situados fuera del cantón Cevallos.

Figura 3.26. Gasto total de compras que proviene de proveedores situados fuera del cantón Cevallos.

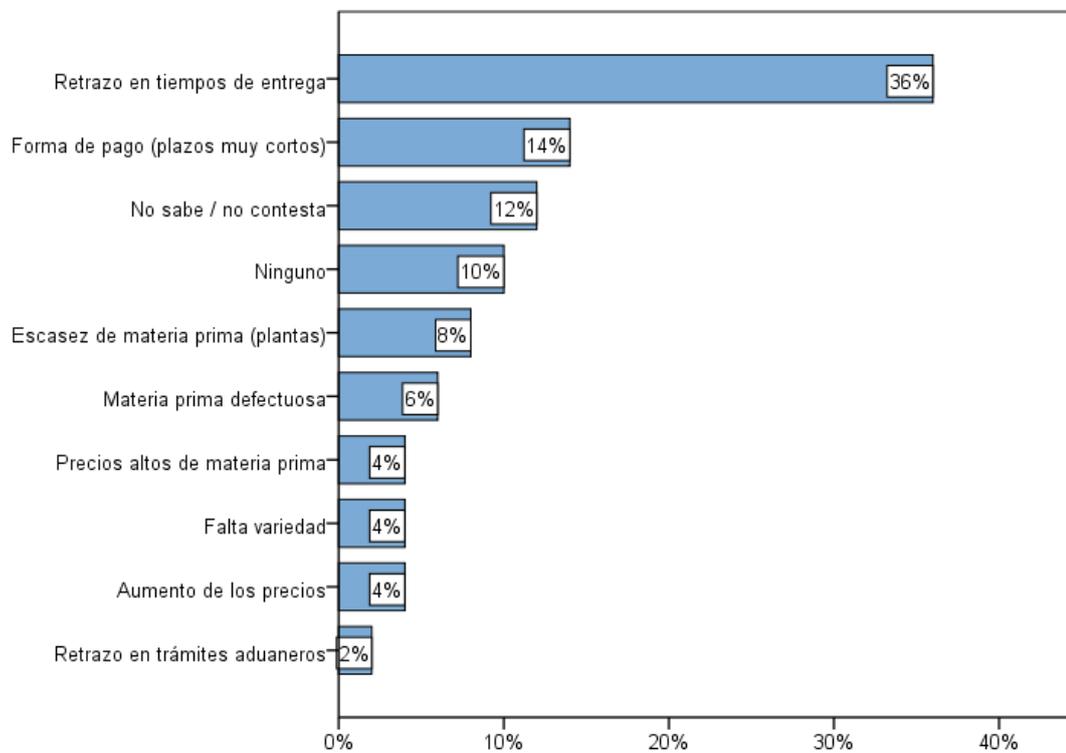


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Principal inconveniente que se tiene con los proveedores.- Entre los inconvenientes más destacados tenemos: retraso en tiempos de entrega con el 36%, la forma de pago (plazos muy cortos) con el 14% y la escasez de materia prima (plantas) con el 8%.

Figura 3.27. Principal inconveniente que se tiene con los proveedores.

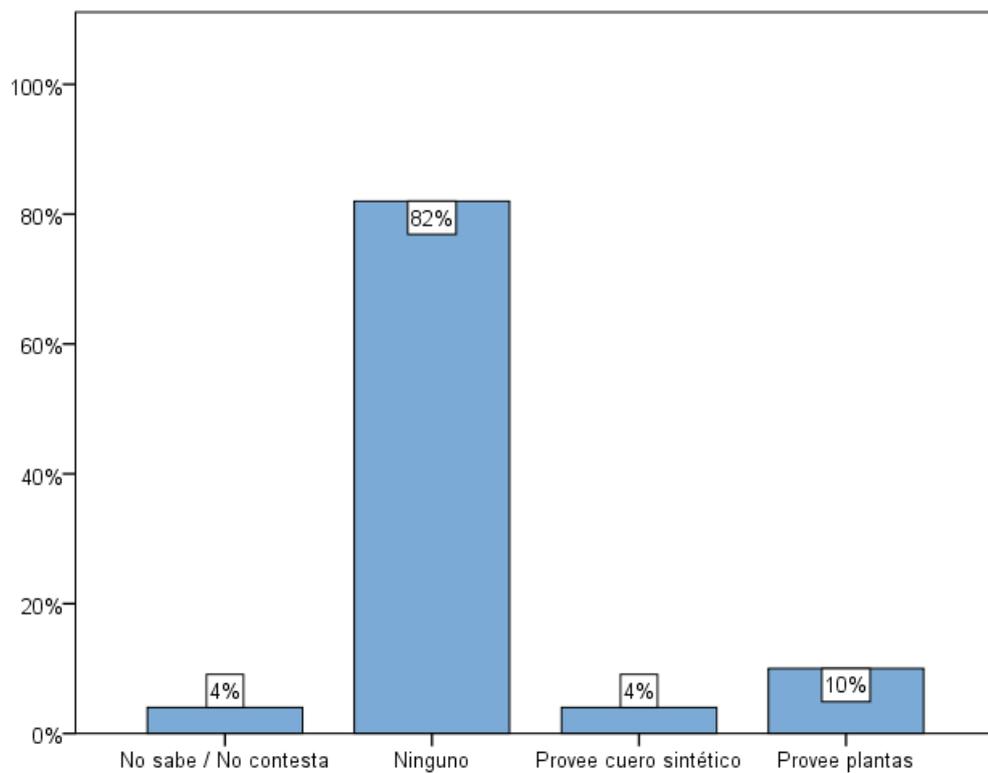


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Proveedores únicos o monopólicos.- En su mayoría el 82% de los productores de calzado en el cantón Cevallos no tiene problemas con proveedores monopólicos o únicos que pudieran manejar de forma inapropiada los precios o el suministro de materia prima.

Figura 3.28. Proveedores únicos o monopólicos.

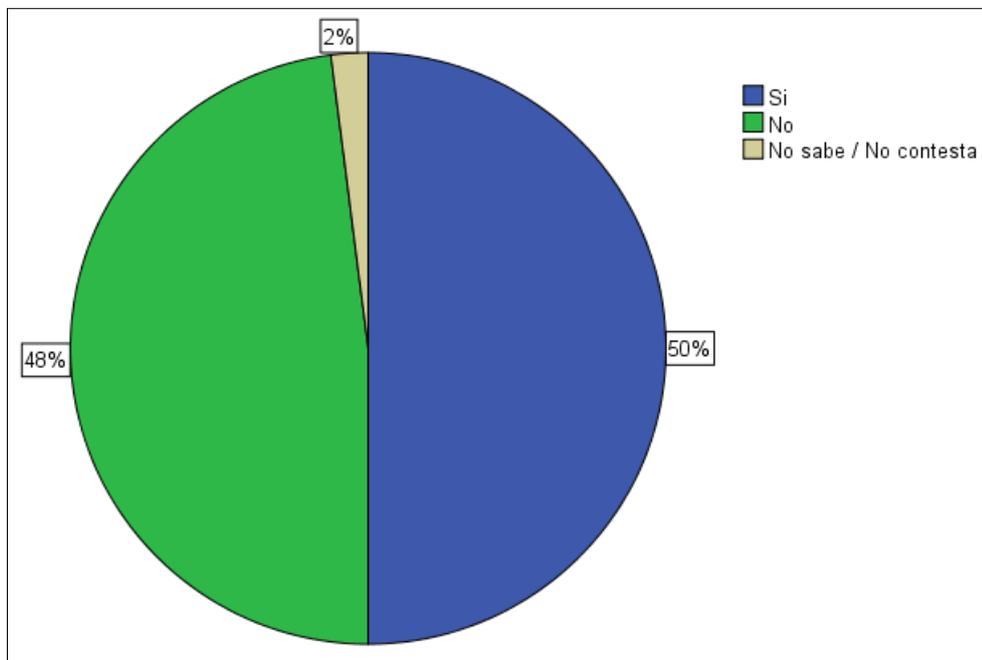


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

La disponibilidad de materia prima de los proveedores locales es suficiente para satisfacer la necesidad de los productores de calzado.- Se verifica que la disponibilidad de materia prima de los proveedores locales satisface medianamente la necesidad de los productores de calzado en el cantón Cevallos, principalmente por la falta de variedad en modelos y diseños.

Figura 3.29. Suficiencia del nivel de producción de proveedores locales.



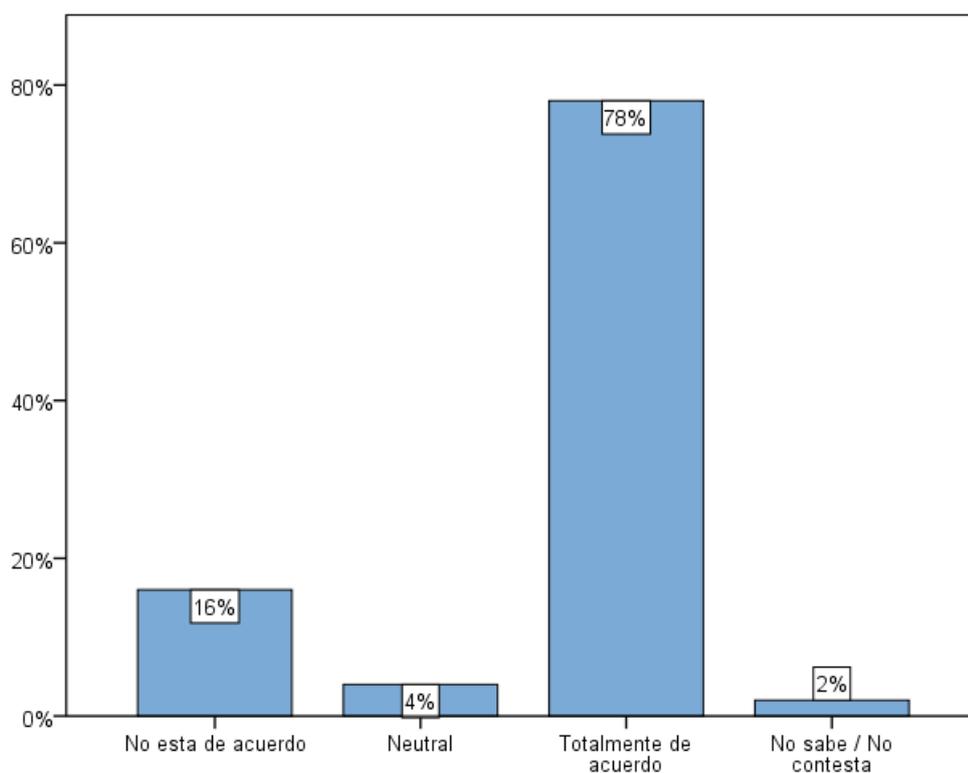
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.5 Competencia.

Bajo costo de la competencia extranjera.- El bajo costo de la competencia extranjera si afecta en un 78% a los productores de calzado en el cantón Cevallos, aunque los productores también indicaron que la competencia local tiene mayor influencia.

Figura 3.30. Afectación por el bajo costo de la competencia extranjera.

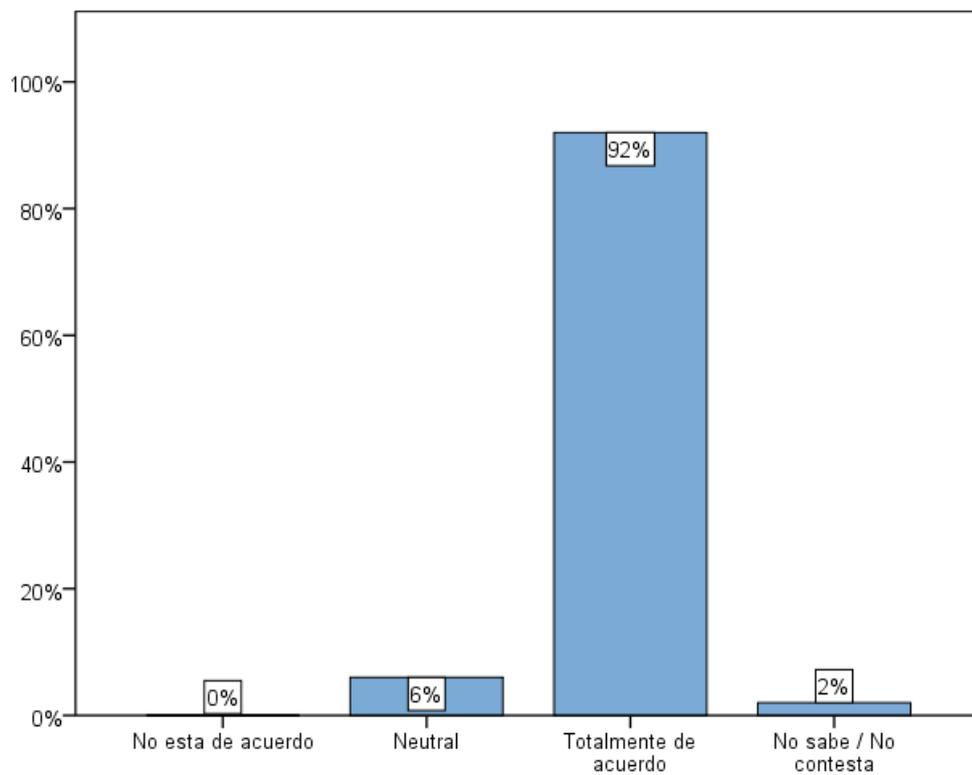


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Afectación por la crisis económica, y optimismo para superarla.- La crisis económica si es un factor que afecta a los productores de calzado en el cantón Cevallos en un 92%, sin embargo hay optimismo que en el futuro esta situación mejorará.

Figura 3.31. Afectación por crisis económica y optimismo para superarla.

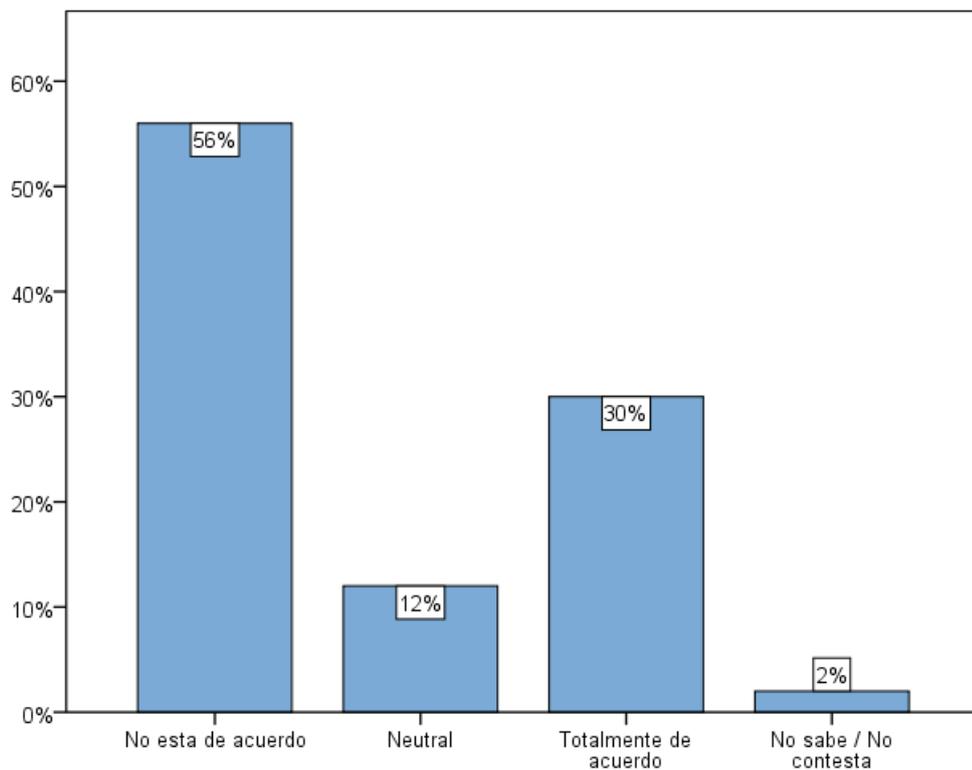


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Vulnerabilidad al cierre y apertura de empresas de calzado en el cantón Cevallos.- Una tercera parte de los productores de calzado del cantón Cevallos consideran ser vulnerables al cierre y apertura de empresas de calzado, mientras el 56% piensa que este factor no les afecta directamente en sus actividades.

Figura 3.32. Vulnerabilidad al cierre y apertura de empresas de calzado en el cantón Cevallos.

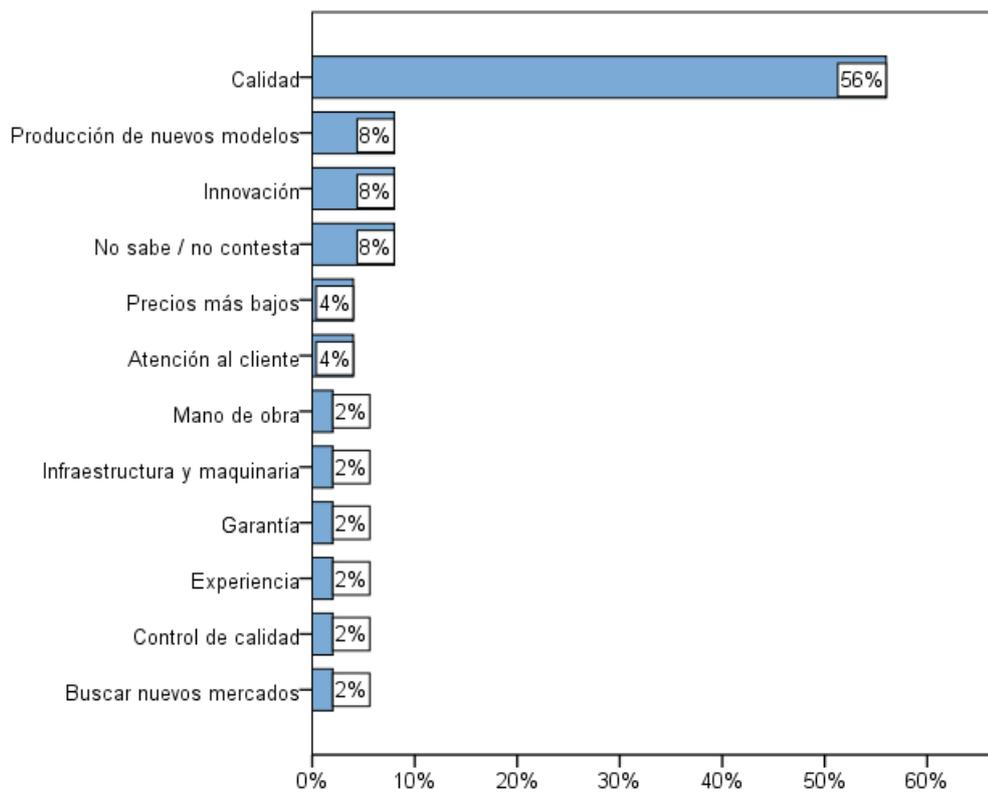


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Principal fortaleza de los productores frente a la competencia.- Se verifica que la calidad del producto con un 56% es la principal fortaleza de los productores, luego la producción de nuevos modelos y la innovación suman el 16%, es decir las principales fortalezas se basan en el producto.

Figura 3.33. Principal fortaleza de los productores frente a la competencia.

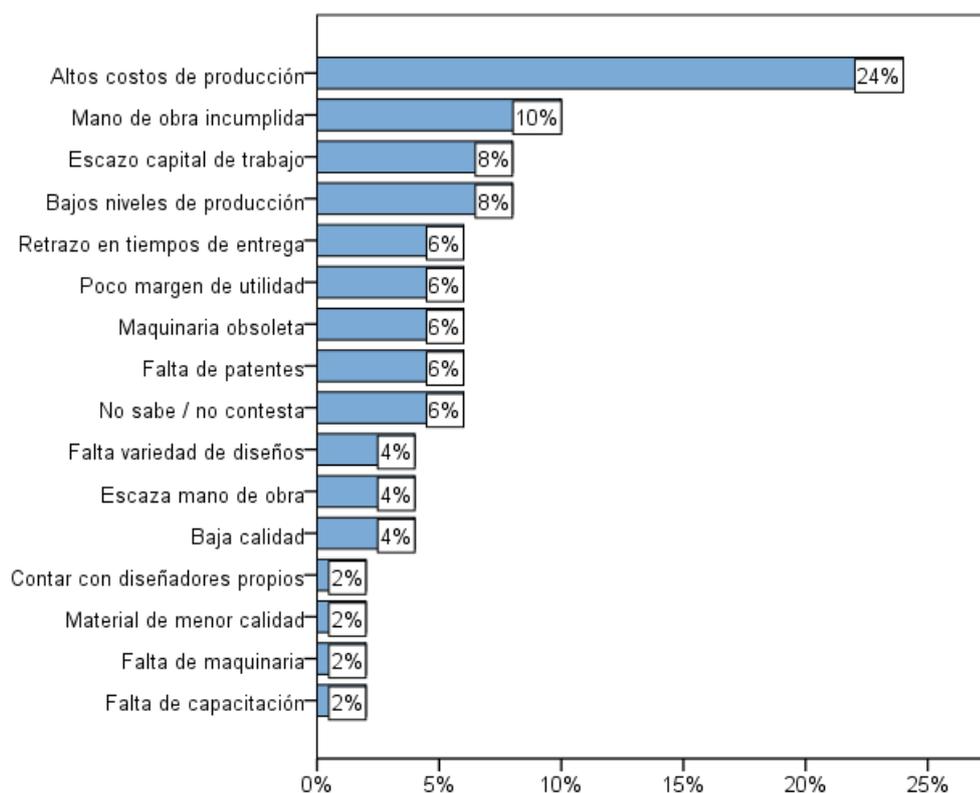


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Principal debilidad de los productores frente a la competencia.- Verificamos que las principales debilidades son de tipo operativo en los procesos de producción, la principal altos costos de producción con un 24%, luego el incumplimiento de la mano de obra con un 10%, el escaso capital de trabajo y los bajos niveles de producción con 8% respectivamente.

Figura 3.34. Principal debilidad de los productores frente a la competencia.

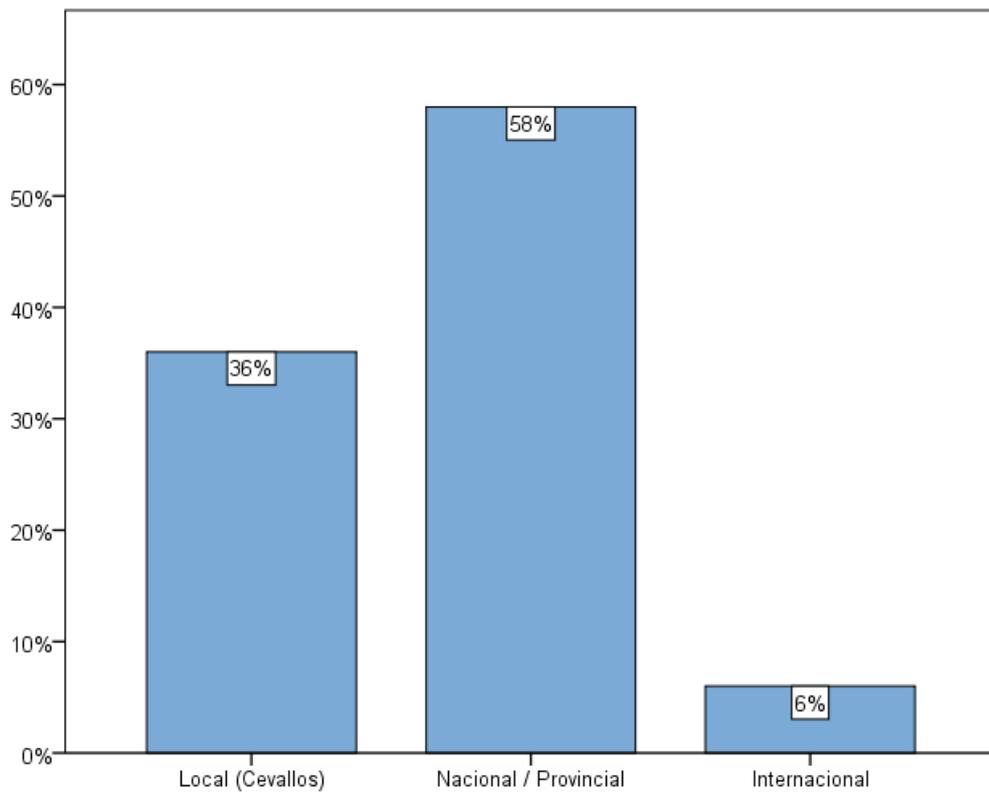


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Origen de la competencia directa.- Se puede observar claramente que la principal competencia se encuentra en el propio país con un porcentaje conjunto del 94% entre la competencia local y la provincial/nacional.

Figura 3.35. Origen de la competencia directa.



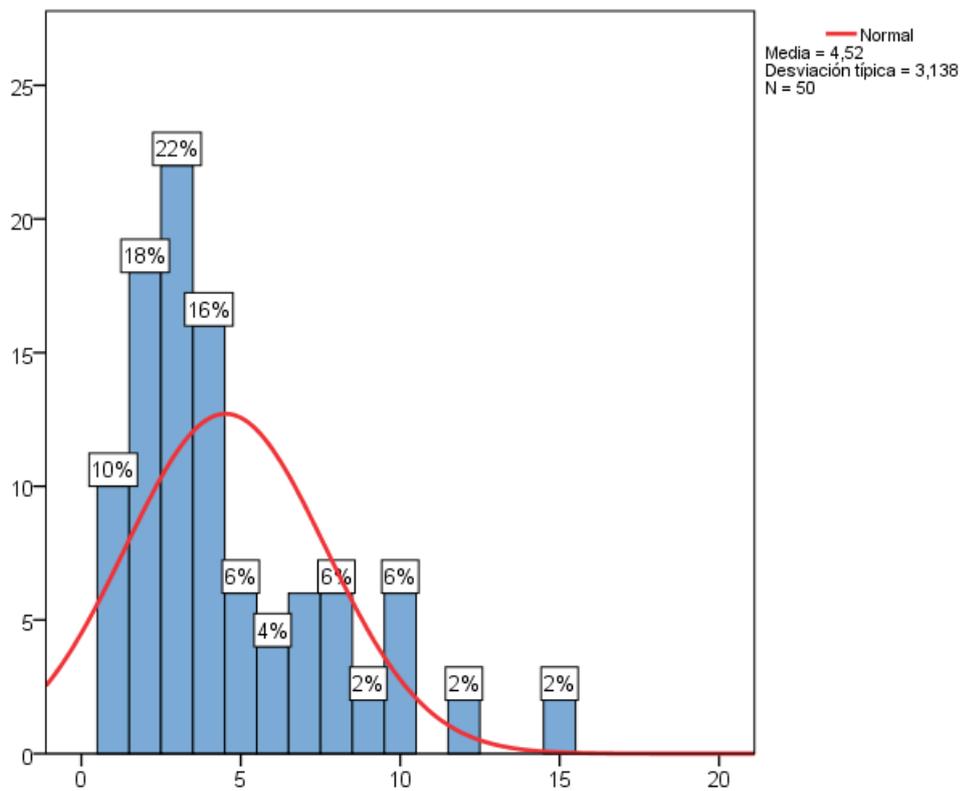
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.6 Personal.

Número de empleados con que cuenta actualmente.- Las Pymes productoras de calzado del cantón Cevallos cuentan en promedio con 4 empleados, básicamente en mano de obra.

Figura 3.36. Número de empleados con se cuenta actualmente.

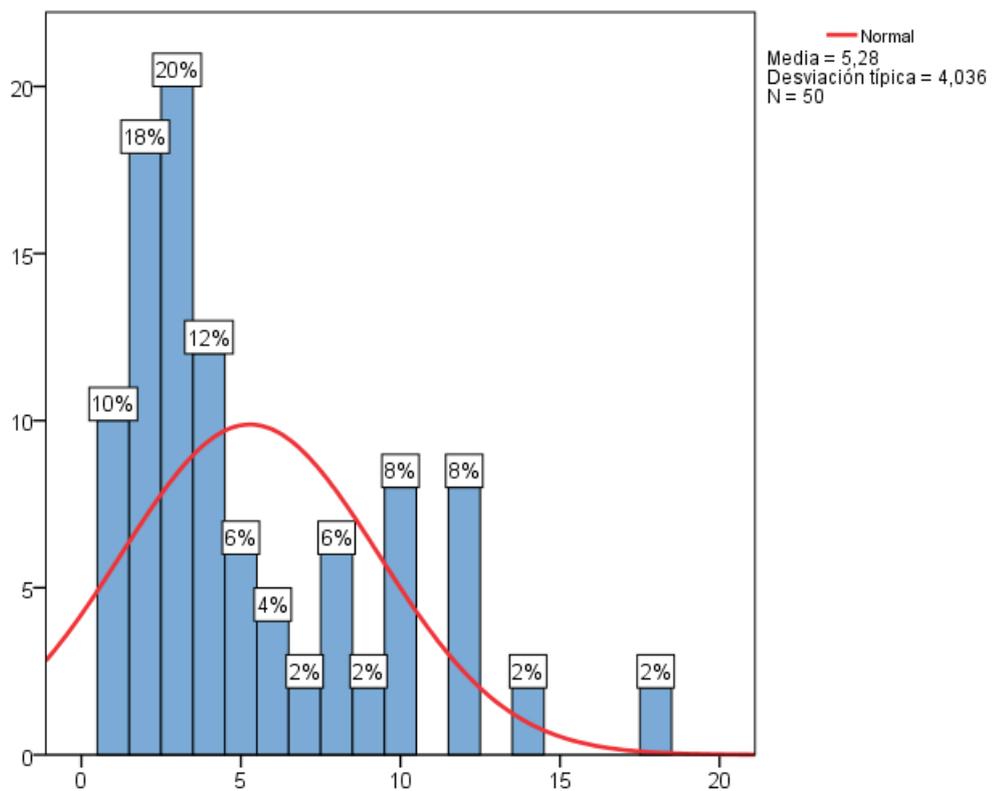


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Número de empleados con que contaba hace tres años.- En promedio los productores de calzado contaban con 5 empleados, específicamente en mano de obra, la reducción se debe a la informalidad que se mantiene en la relación laboral y al emprendimiento en nuevos talleres de producción por parte de los obreros.

Figura 3.37. Número de empleados con que se contaba hace tres años.

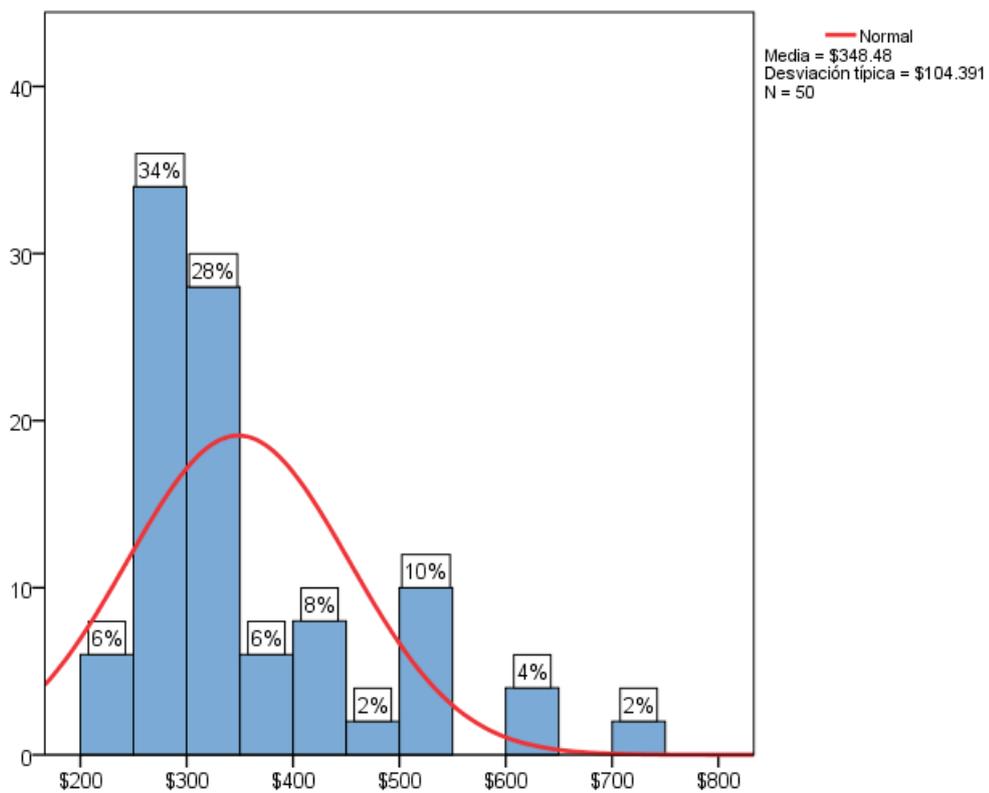


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Salario promedio que se paga a los empleados.- En promedio los productores de calzado del cantón Cevallos pagan \$348.00 USD a sus empleados, es necesario indicar que en la mayor parte de Pymes este sueldo es por obra realizada y no en relación de dependencia.

Figura 3.38. Salario promedio que se paga a los empleados.

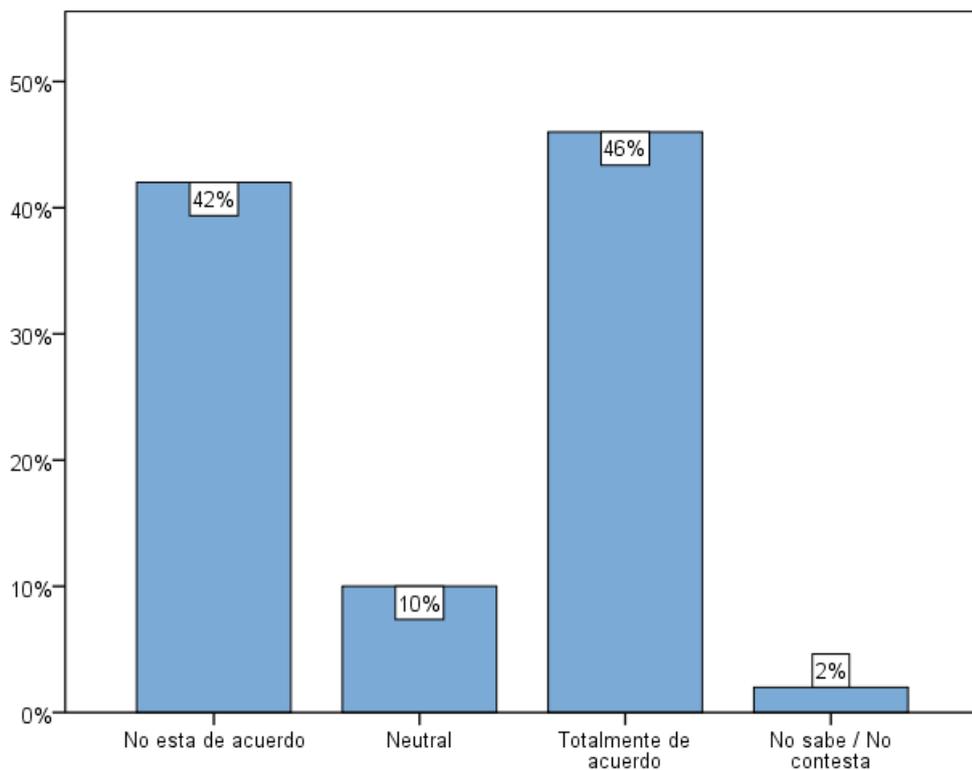


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Mano de obra disponible en Cevallos.- El 42% de los productores de calzado estima que la mano de obra no está disponible, ya que los obreros que antes eran sus empleados ahora tienen sus propios talleres de calzado.

Figura 3.39. Mano de obra disponible en Cevallos.

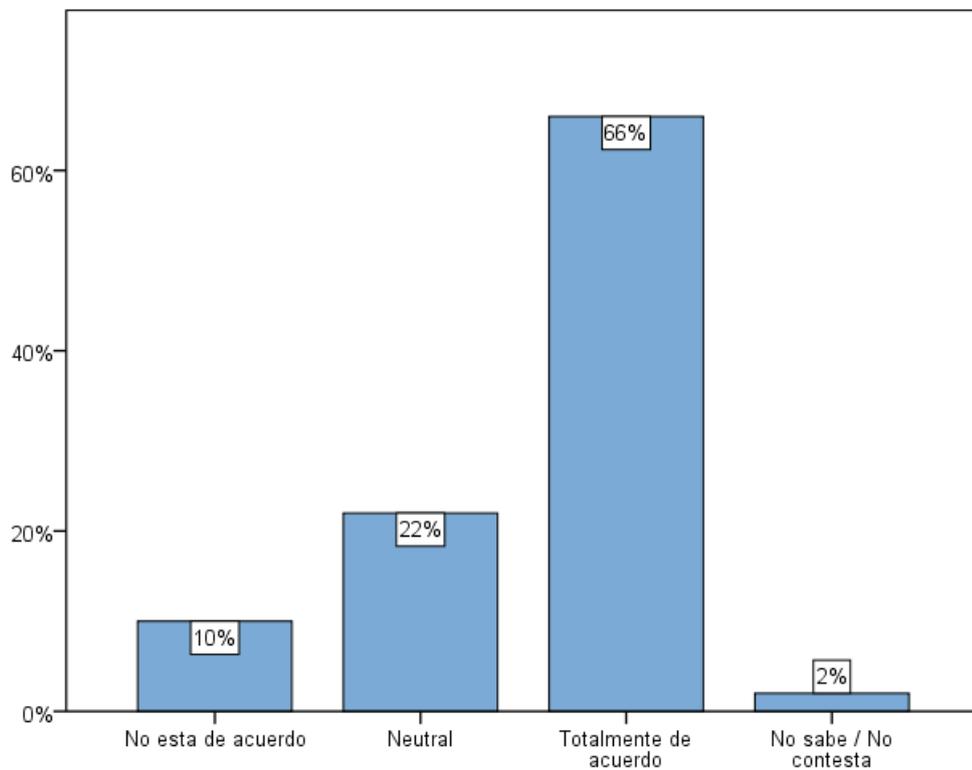


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Mano de obra que tiene destrezas innatas.- El 66% de los productores de calzado del cantón Cevallos estiman que la mano de obra tiene destrezas innatas es decir que en base a aprendizaje autónomo o de generación en generación han desarrollado la capacidad en algún proceso de producción de calzado.

Figura 3.40. Mano de obra con destrezas innatas en Cevallos.

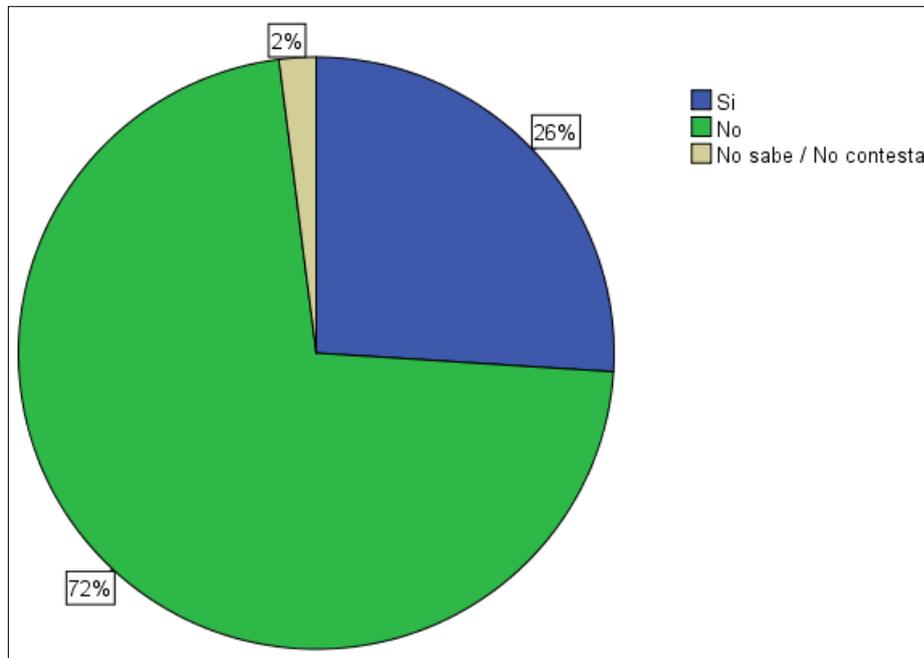


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Hoy se gasta más en capacitación al personal de mano de obra que hace tres años.- Los productores de calzado del cantón Cevallos han invertido de forma muy escasa en la capacitación a su personal de mano de obra, solo un 26% ha invertido, debido a que el G.A.D. Municipal ha tomado este rol.

Figura 3.41. Gasto en capacitación del personal de mano de obra comparado con el de hace tres años.



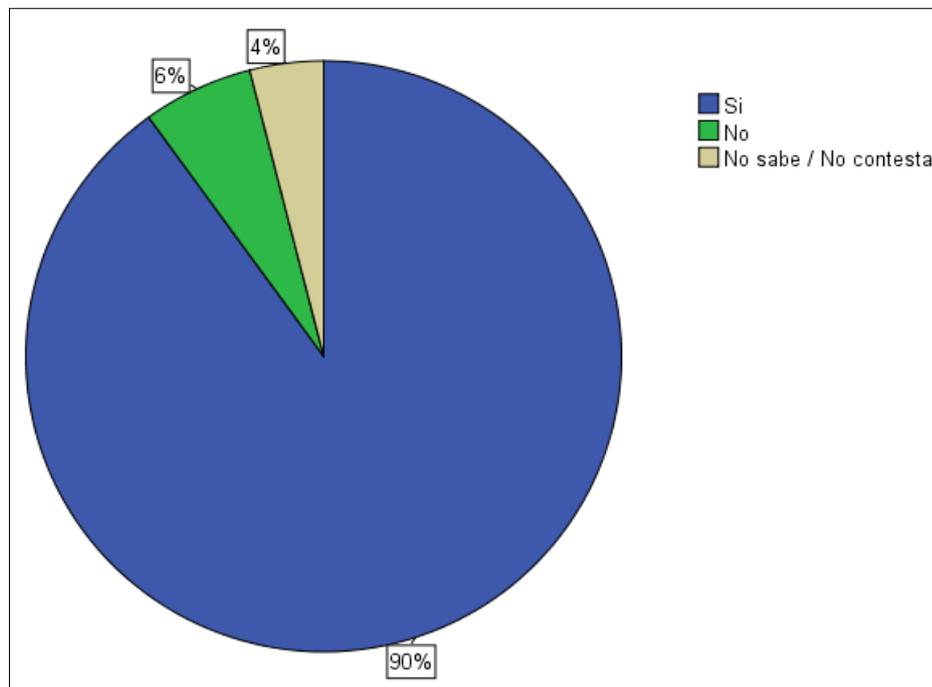
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Existen planes para aumentar el número de empleados en los próximos años.-

Los productores de calzado planifican tener más empleados en los próximos años, lo que demuestra su decisión de permanencia y expectativas de crecimiento.

Figura 3.42. Planes para aumentar el número de empleados en los próximos años.



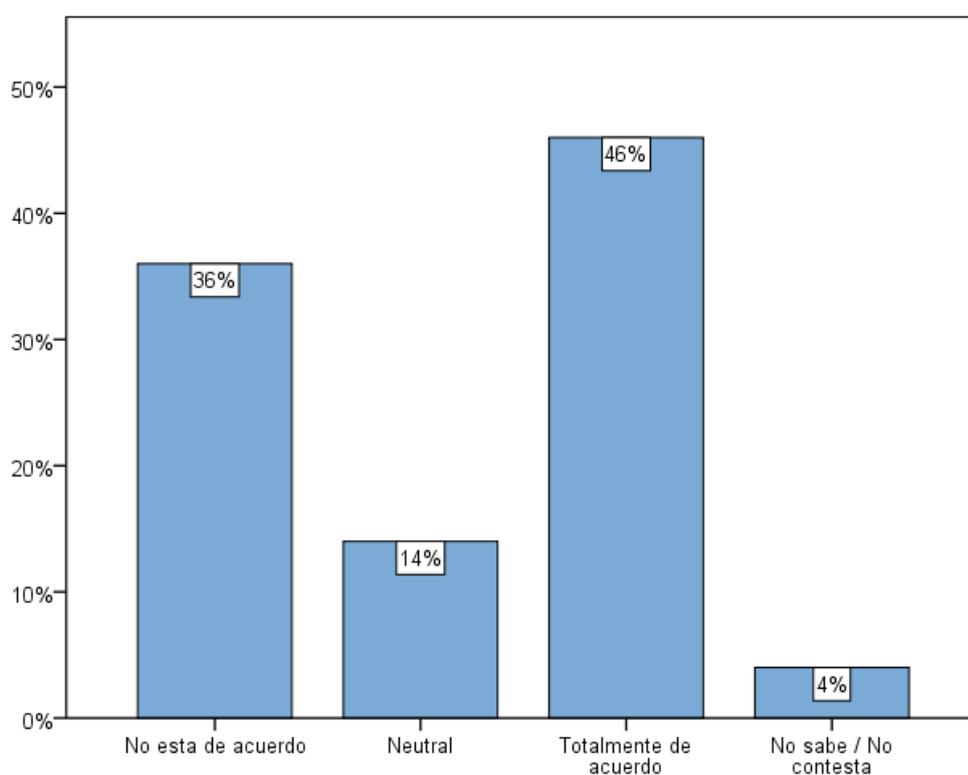
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.7 Planes estratégicos.

Se cuenta con eficientes y efectivas asociaciones o cámaras de productores. - Los productores de calzado estiman en un 46% que sus asociaciones son efectivas y eficientes, es decir, las expectativas en cuanto a la razón de ser de estas asociaciones no están claras o no se han cumplido.

Figura 3.43. Eficientes y efectivas asociaciones o cámaras de productores.

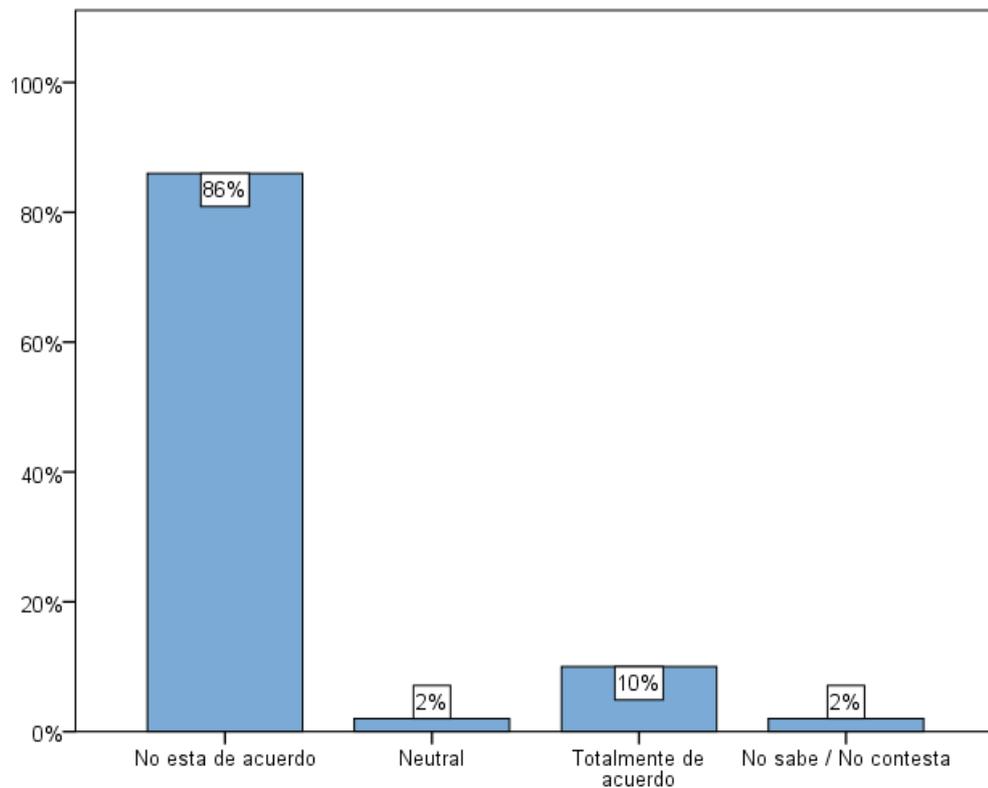


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Ha considerado cambiar su negocio a otro cantón o provincia.- Los productores de calzado en su gran mayoría no han considerado cambiarse de cantón o provincia, por arraigo cultural y alternativas que ofrece el cantón al sector.

Figura 3.44. Ha considerado cambiar su negocio de cantón o provincia.

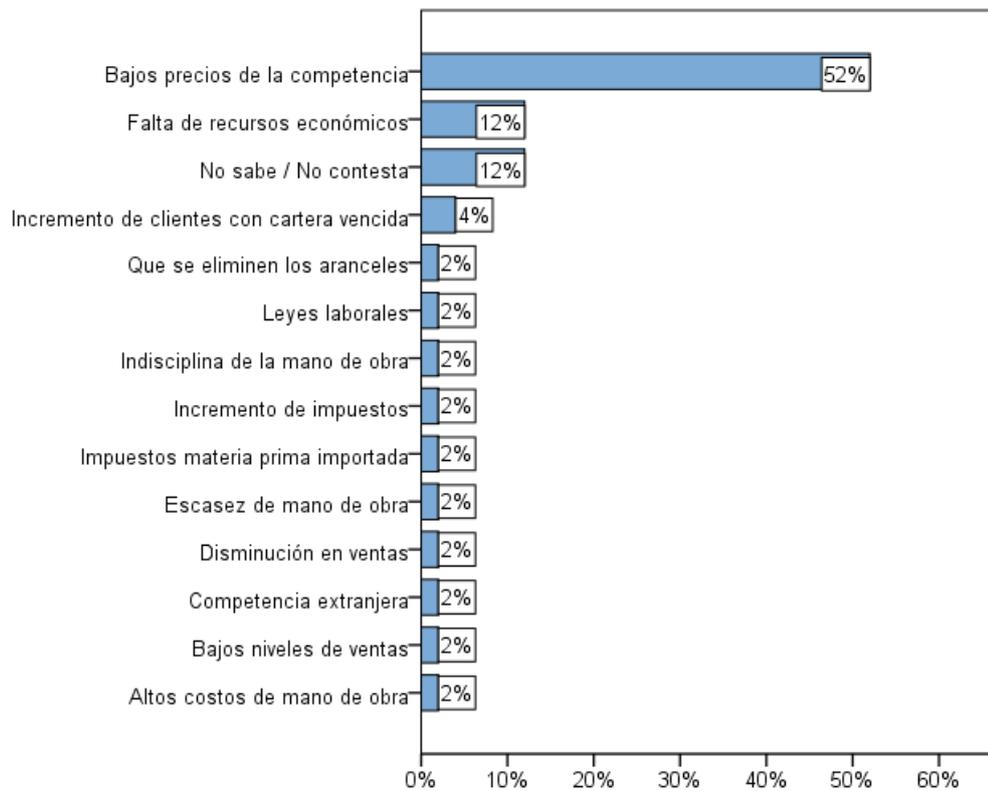


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

La mayor preocupación de negocio.- Los encuestados consideran que su mayor preocupación de negocio son los bajos costos de la competencia local con un 52%, y la falta de recursos económicos con un 12%, y la falta de recursos económicos con un 12%.

Figura 3.45. Mayor preocupación de negocio.

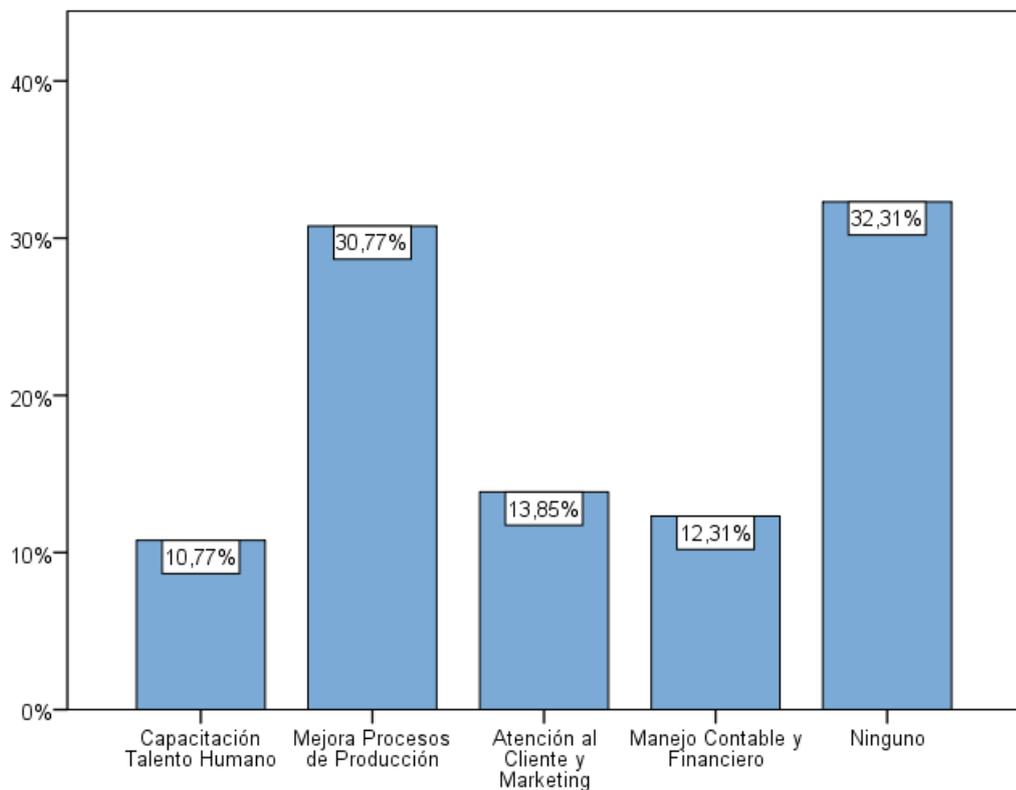


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Talleres de capacitación en los que ha participado.- El sector productor de calzado han participado en alguna medida en talleres de capacitación, pero no con los porcentajes esperados, el tema de capacitación que tiene el mayor porcentaje es el de mejora de procesos de producción con un 30%, existe un alto porcentaje de empresas que no lo ha hecho en ningún tema.

Figura 3.46. Talleres de capacitación en los que ha participado.

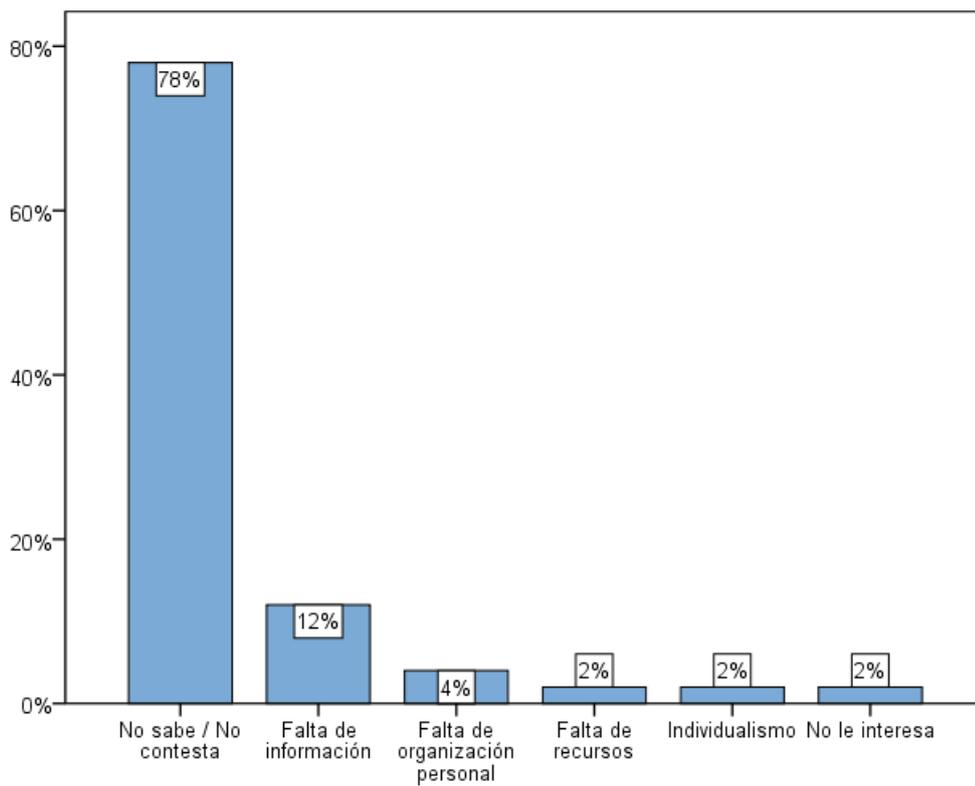


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Razones para no participar de los talleres de capacitación.- En su gran mayoría 78% de los productores de calzado del cantón Cevallos, no tienen una clara idea del porque no han participado en talleres de capacitación.

Figura 3.47. Razones para no participar en talleres de capacitación.



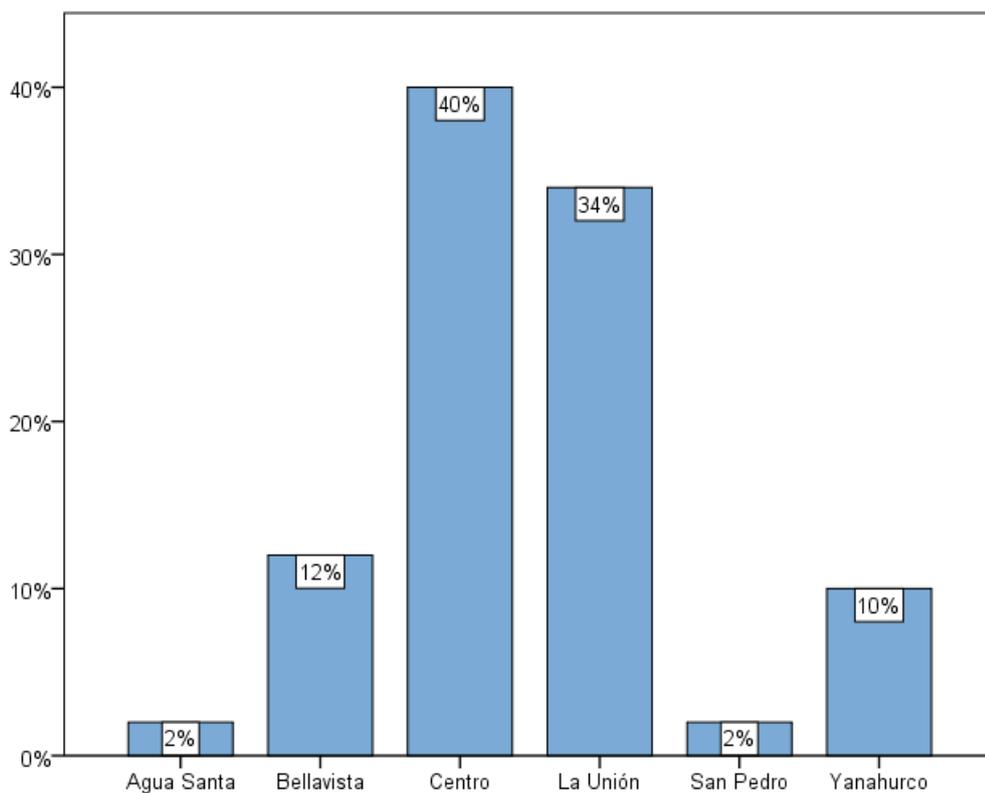
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.8 Ubicación y ambiente de negocios.

Ubicación del taller de fabricación.- Gran parte de los productores de calzado tienen su taller en el centro de Cevallos, es decir en la zona urbana, el resto de lugares corresponden a la zona rural del cantón.

Figura 3.48. Ubicación del taller de los productores.

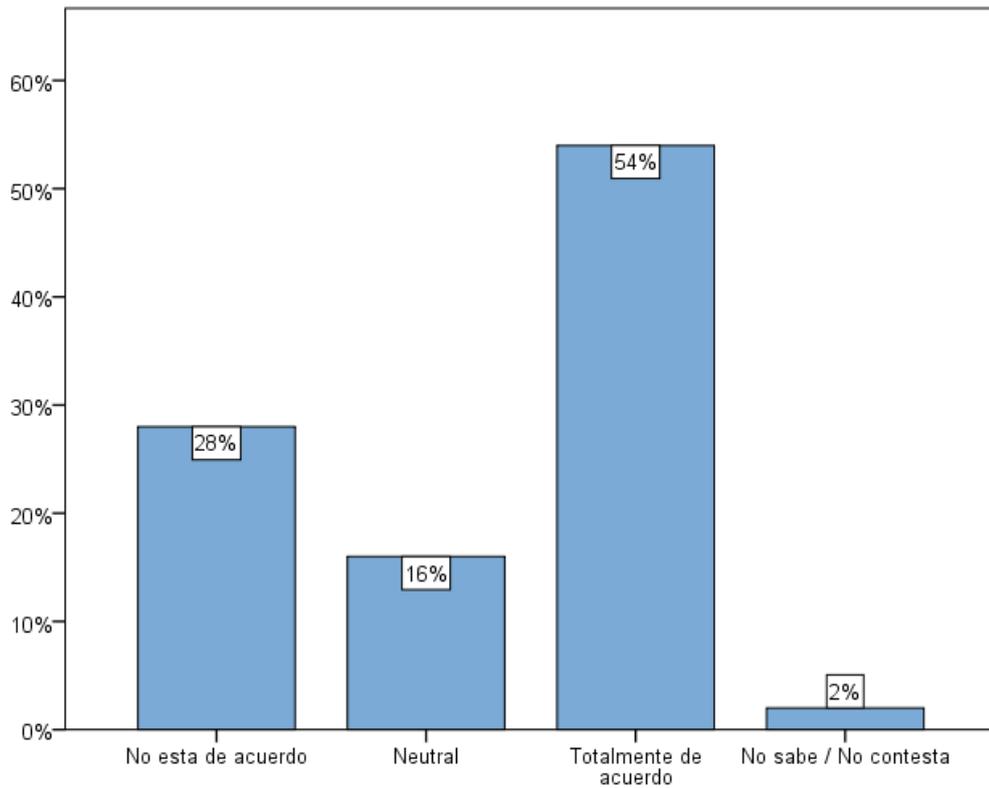


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Instalaciones de fabricación eficientes.- El 54% de los productores de calzado en el cantón Cevallos tiene instalaciones de fabricación eficientes, sobre todo por el espacio físico con el que cuentan.

Figura 3.49. Instalaciones de fabricación eficientes.

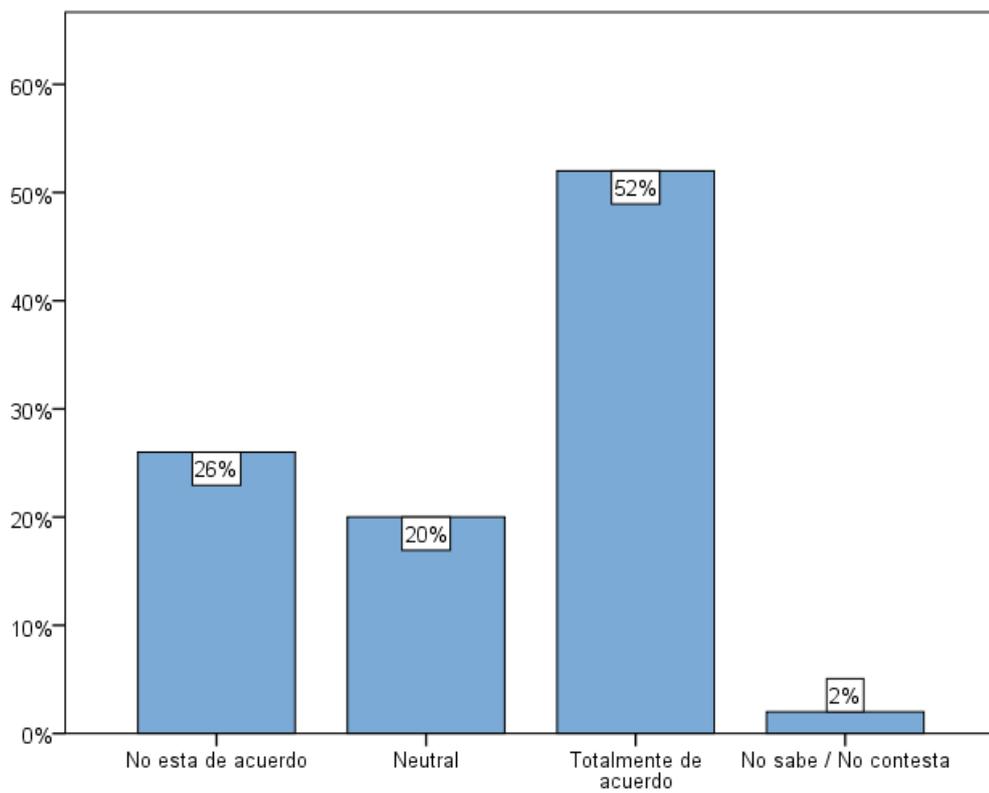


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Infraestructura necesaria si necesita crecer.- El 52% de los productores de calzado en el cantón Cevallos podría instalar la infraestructura necesaria si necesita crecer, con alguna limitante el 20% lo podría hacer también, y el 26% definitivamente no podría.

Figura 3.50. Facilidad de instalar infraestructura si necesita crecer.

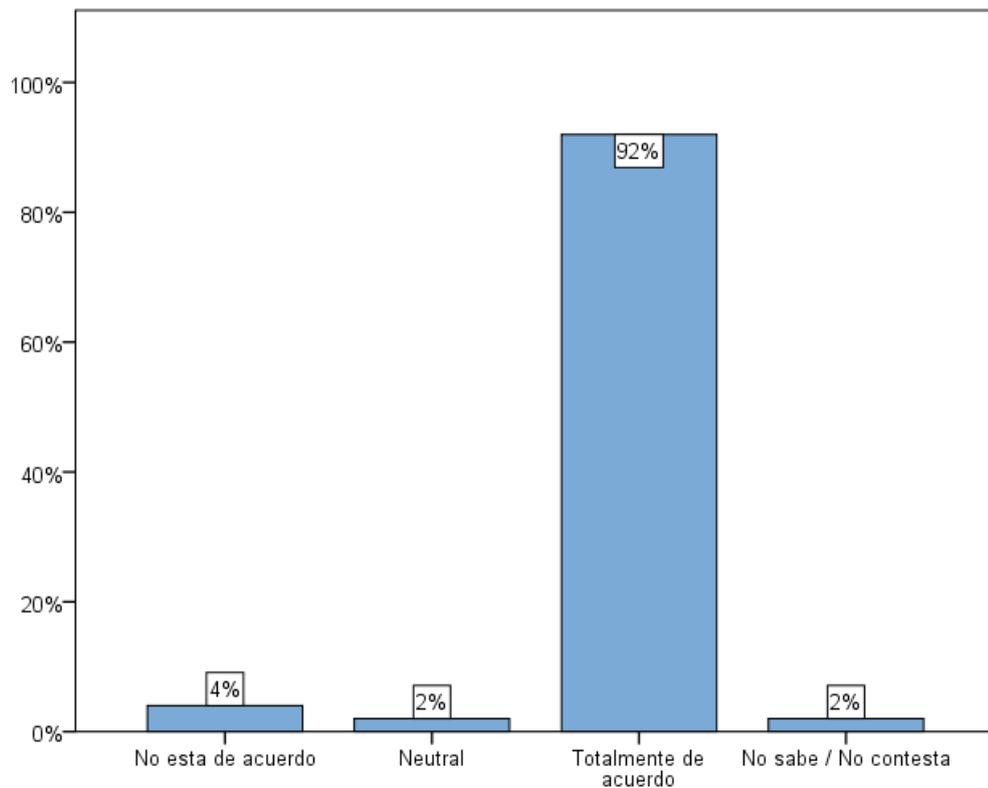


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Acceso y proximidad a carreteras es una ventaja en Cevallos.- El 92% de los productores de calzado en el cantón Cevallos opina que el acceso y proximidad a carreteras es una ventaja en su localidad.

Figura 3.51. Acceso y proximidad a carreteras.

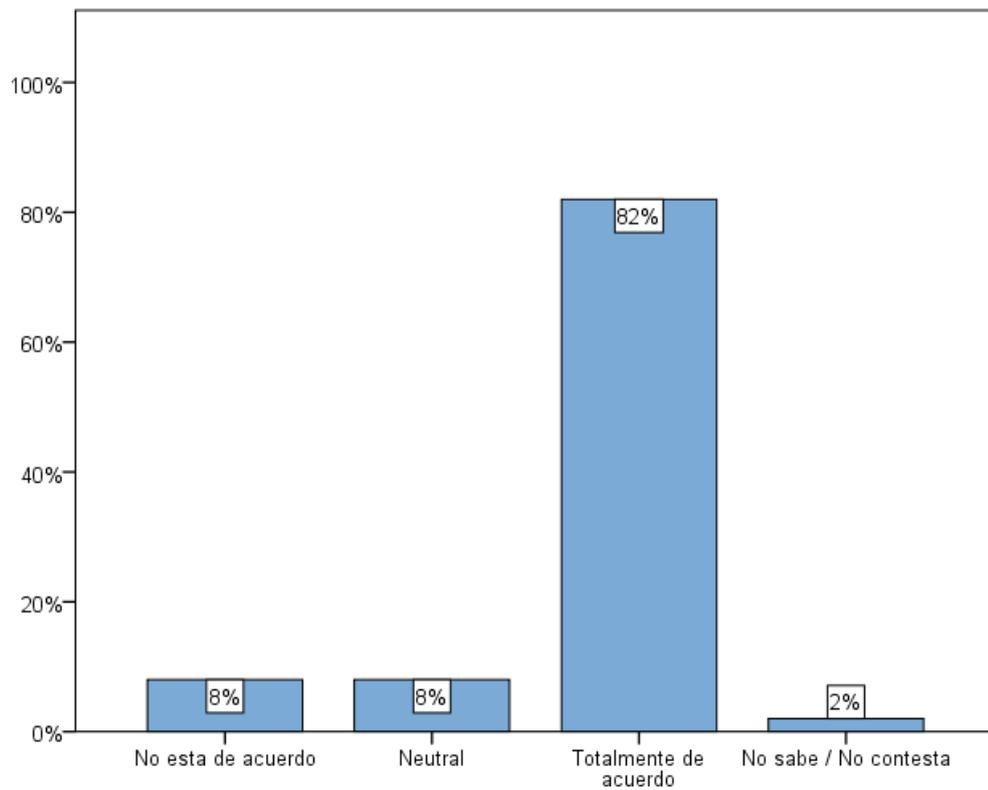


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Buena infraestructura de transporte en el barrio.- El 82% de los productores de calzado en el cantón Cevallos tiene una buena infraestructura de transporte en su barrio.

Figura 3.52. Buena infraestructura de transporte en el barrio.

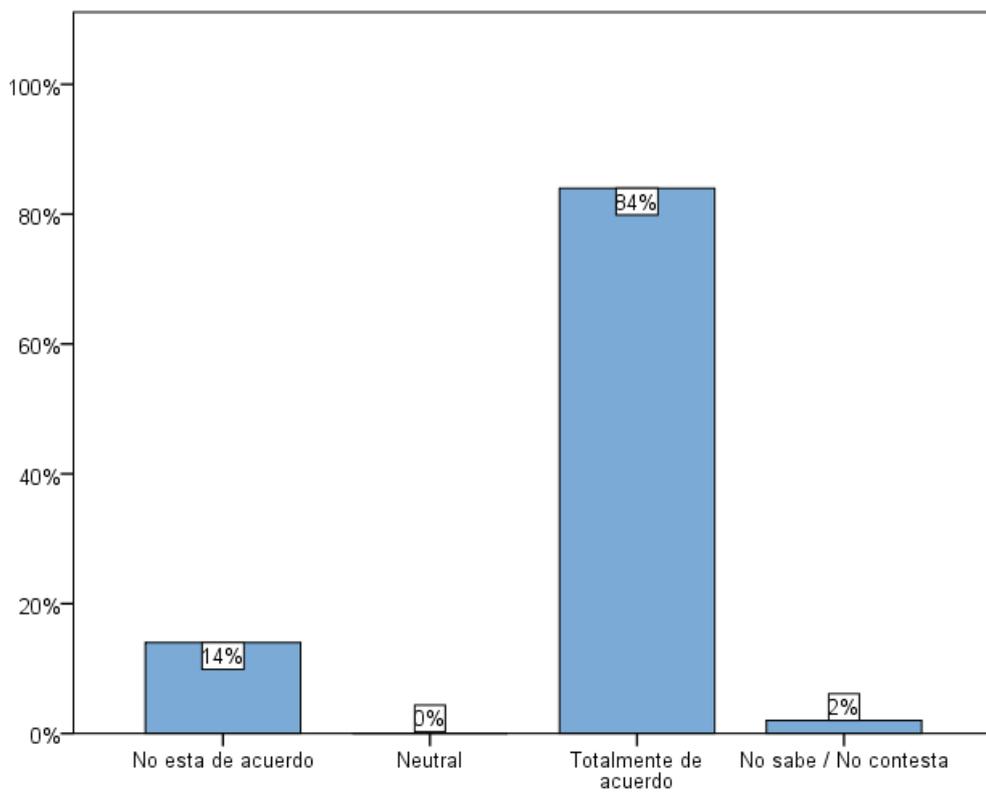


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Cevallos ofrece una buena difusión de su negocio.- El 84% de los productores de calzado en el cantón Cevallos piensa que la difusión de su negocio es buena, es decir que el negocio de calzado se promociona de forma adecuada por el G.A.D. Municipal.

Figura 3.53. Cevallos ofrece buena difusión del negocio.

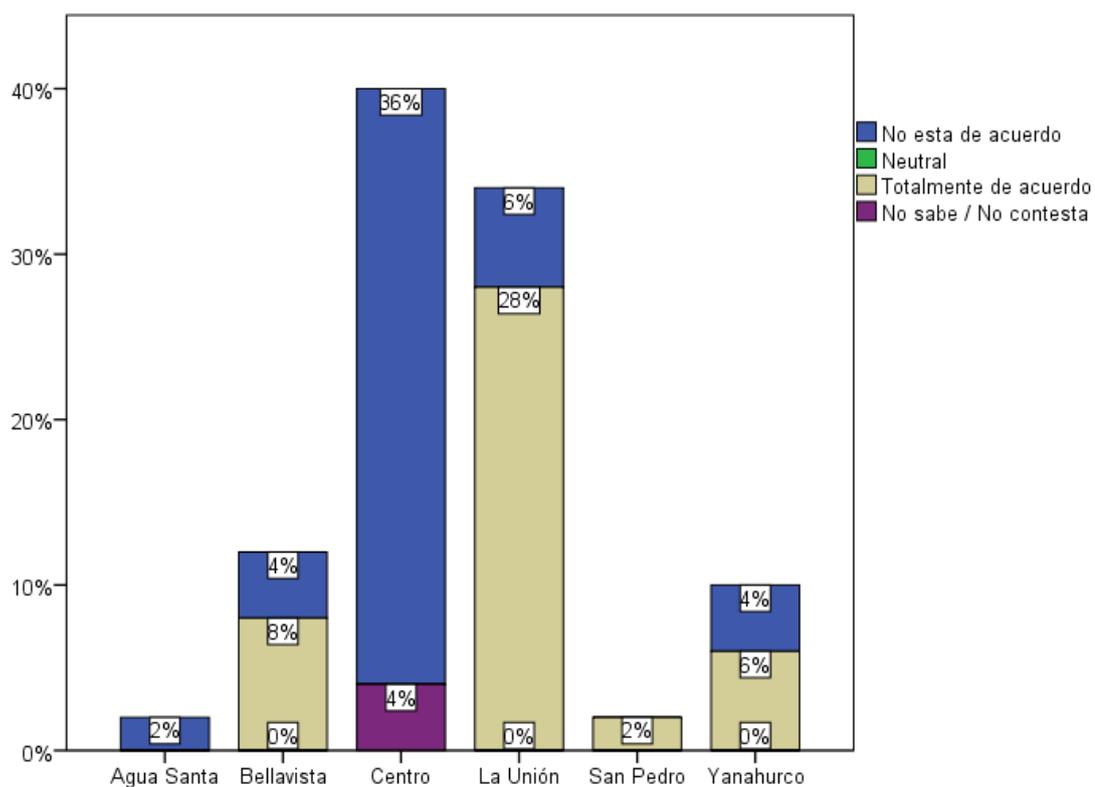


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Ampliar o mover sus operaciones de producción al centro de Cevallos.- El 44% de los productores de calzado en el cantón Cevallos quisiera mover o ampliar sus operaciones productivas al centro de la ciudad, estos productores se encuentran en Bellavista, La Unión, San Pedro y Yanahurco.

Figura 3.54. Ampliar o mover operaciones de producción al centro de Cevallos.

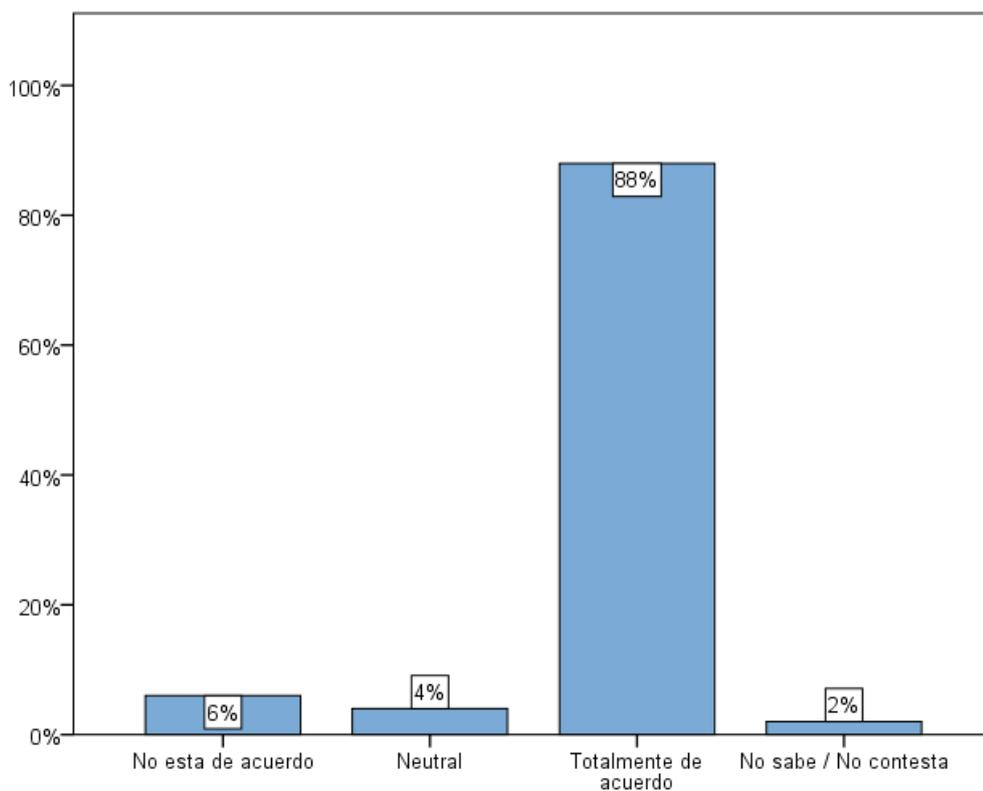


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Fácil acceso a financiamiento para actividades productivas.- El 88% de los productores de calzado en el cantón Cevallos tiene fácil acceso a financiamiento para actividades productivas, por parte de entidades públicas y privadas.

Figura 3.55. Acceso a financiamiento para actividades productivas.



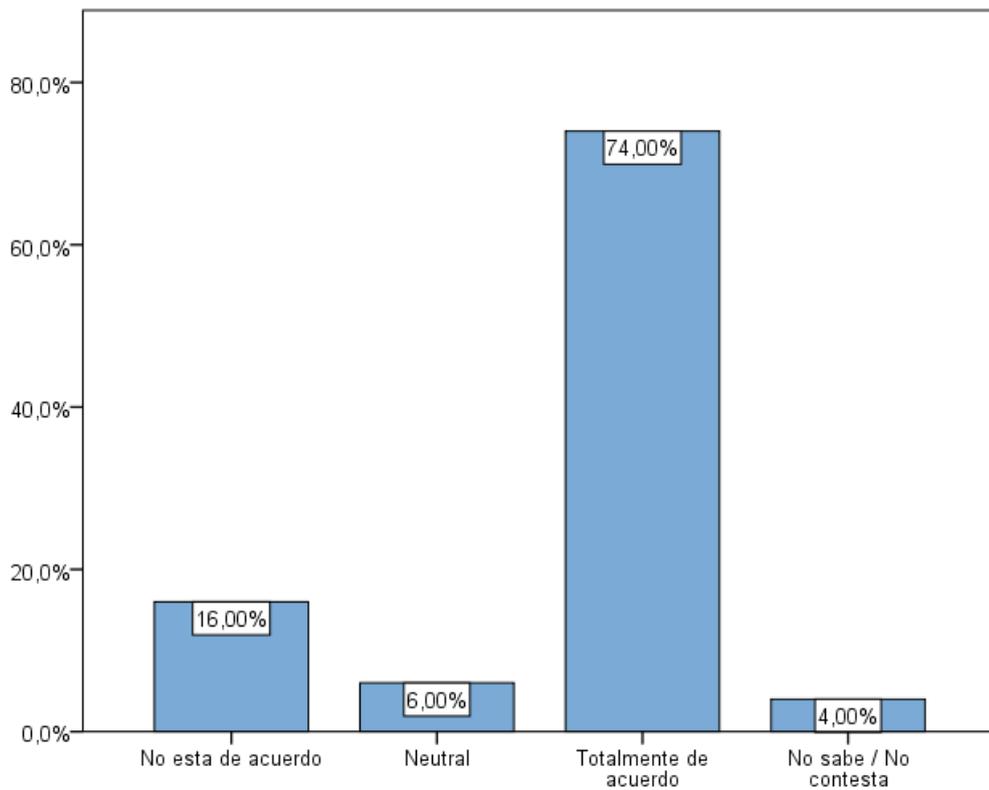
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Está interesado en ampliar su planta de producción en los próximos dos años.-

El 74% de los productores de calzado en el cantón Cevallos tiene el interés de ampliar su planta de producción en los próximos dos años.

Figura 3.56. Interés en ampliar la planta de producción en los próximos dos años.

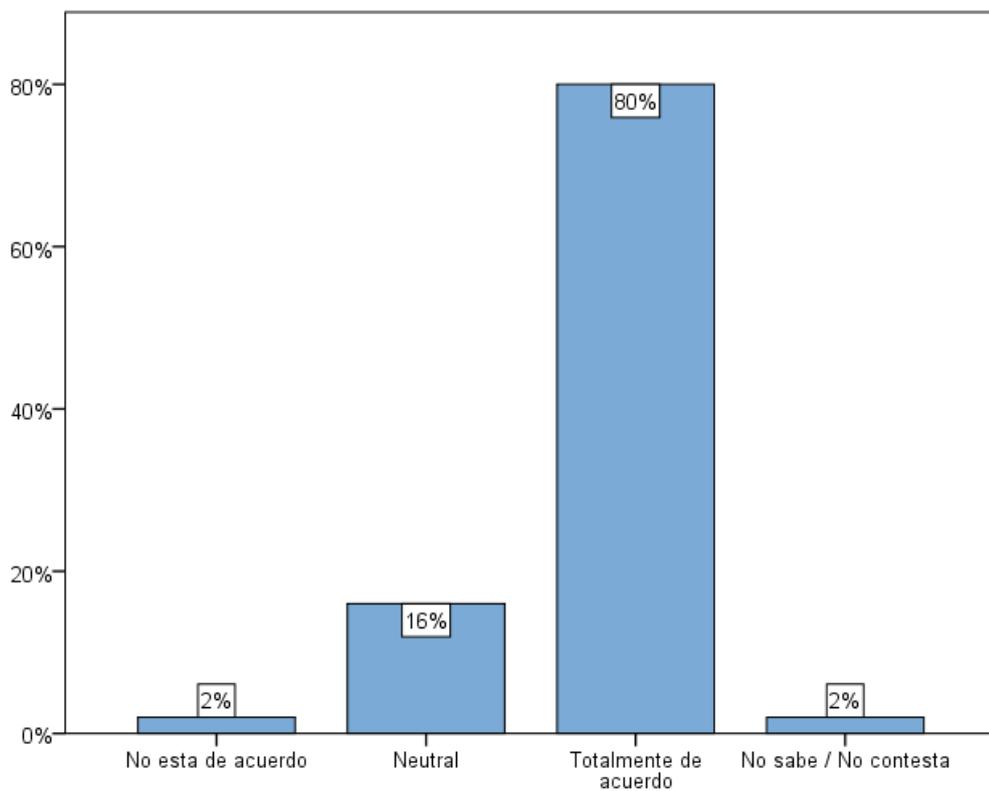


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Seguridad de seguir produciendo en Cevallos en los próximos cinco años.- El 80% de los productores de calzado en el cantón Cevallos tiene la seguridad de seguir produciendo en el cantón dentro de los próximos cinco años.

Figura 3.57. Seguridad de seguir produciendo en Cevallos en los próximos cinco años.

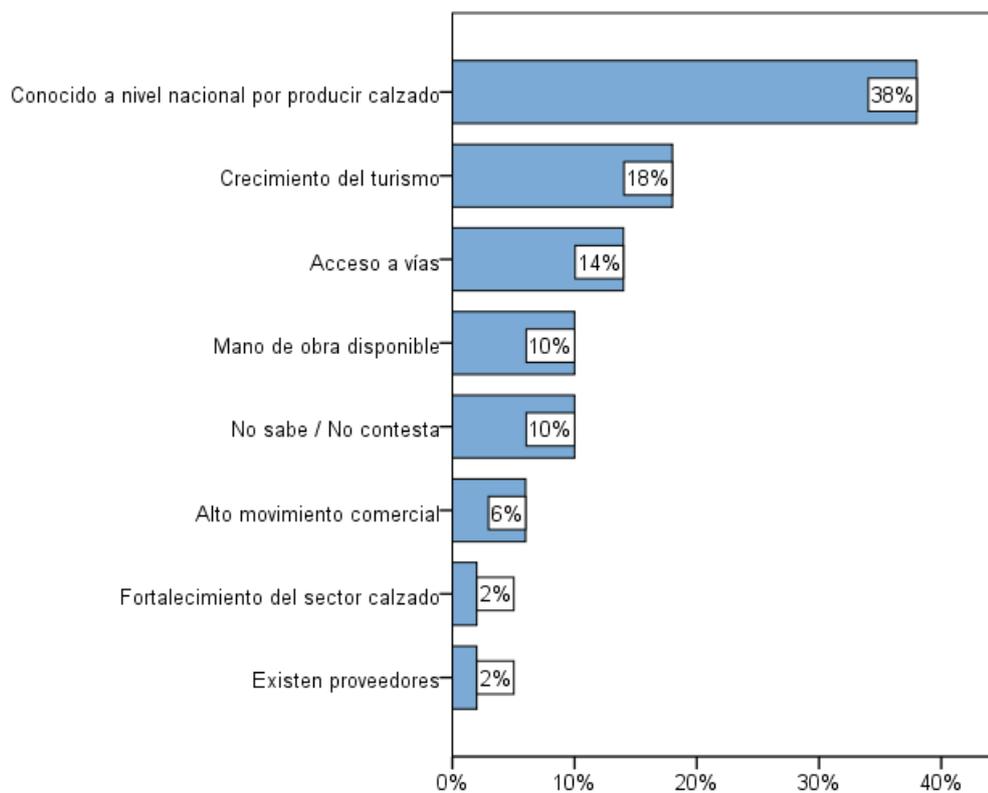


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Principal ventaja de tener la fábrica/taller de producción en Cevallos.- El 38% de los productores de calzado en el cantón Cevallos dice que la principal ventaja de tener la fábrica de producción en el cantón es que este es conocido y es referente como un centro de producción de calzado, el 18% tiene que ver con el turismo y su crecimiento, así como el acceso a vías con el 14%.

Figura 3.58. Principal ventaja de tener la fábrica de producción en Cevallos.



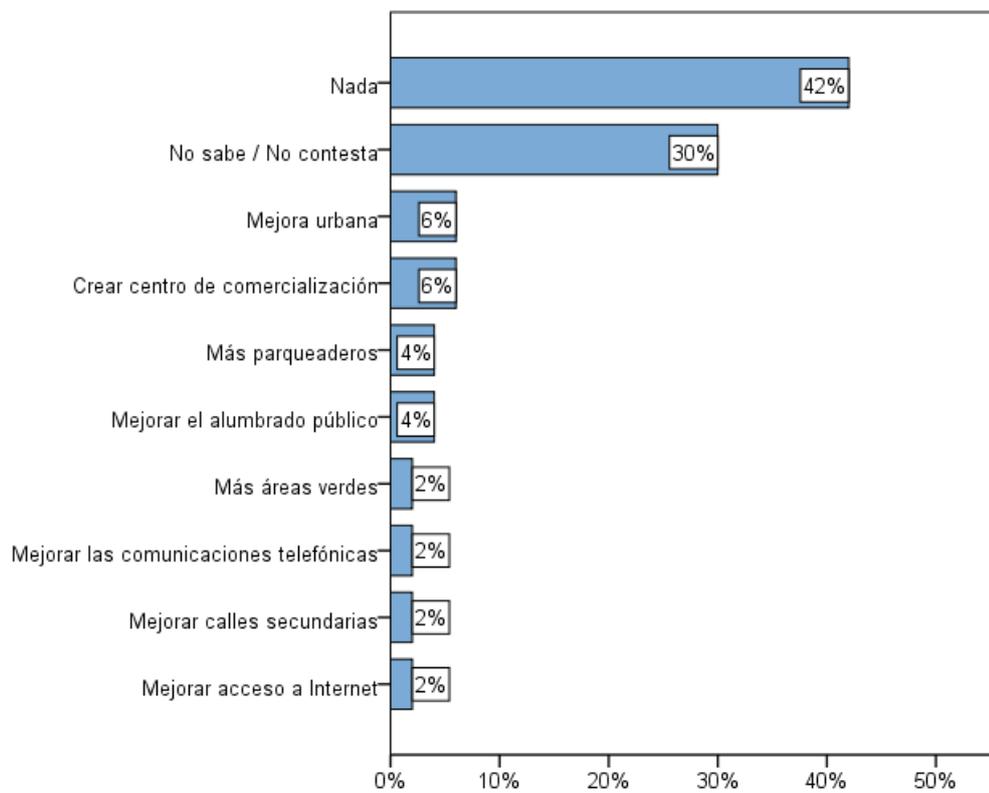
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Que cambio desearía en el lugar donde se encuentra la fábrica de producción.-

El 24% de los productores de calzado desearían algún tipo de mejora en infraestructura urbana y el 4% un centro de comercialización de sus productos.

Figura 3.59. Cambio deseado en el lugar donde se encuentra la fábrica de producción.

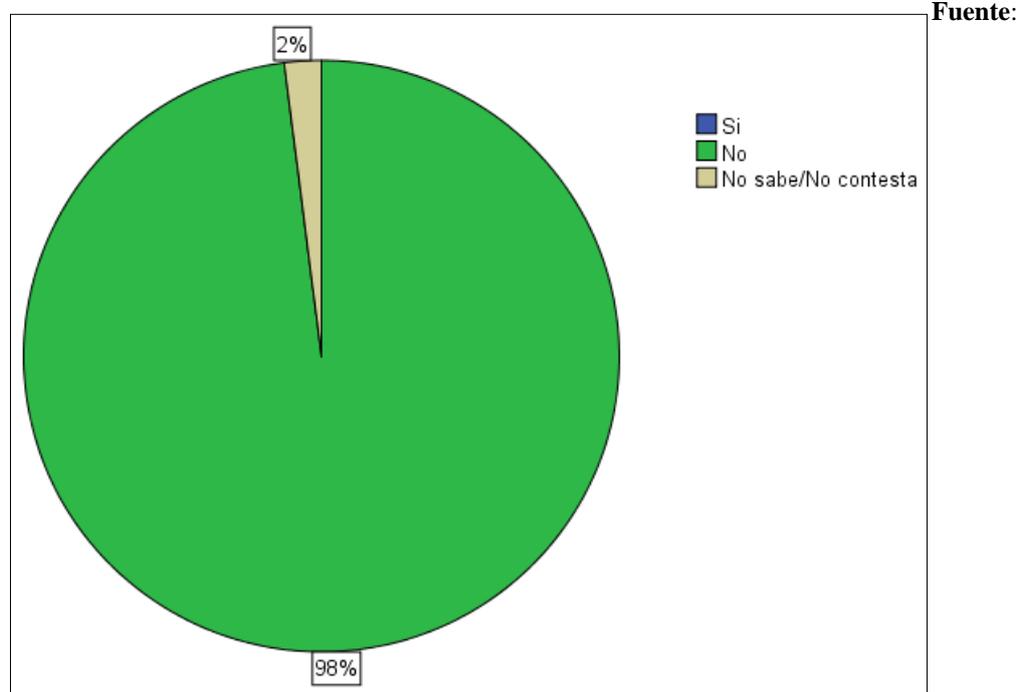


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Se ha trasladado la fábrica a otro cantón distinto a Cevallos en los últimos diez años.- Un gran porcentaje de los productores de calzado en Cevallos el 92% no se ha trasladado a ningún cantón distinto a Cevallos.

Figura 3.60. Productores que se han trasladado la fábrica a otro cantón distinto a Cevallos en los últimos años.

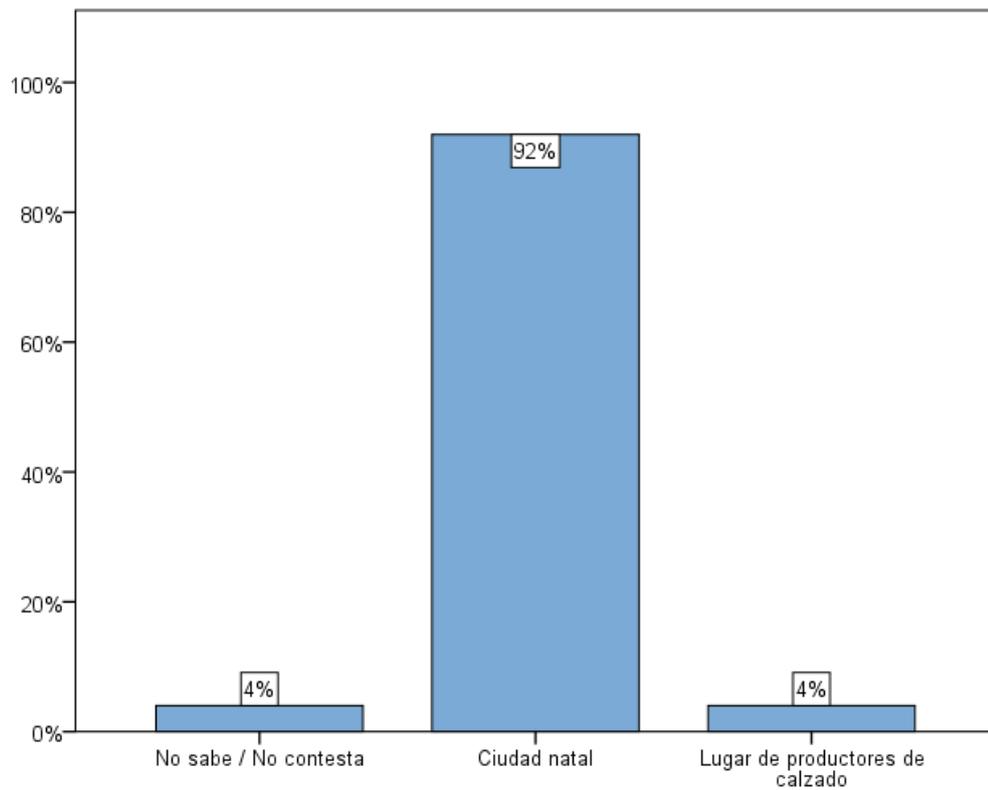


Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Razones para ubicar la fábrica en Cevallos.- El mayor porcentaje de los productores de calzado en Cevallos el 92% se ha ubicado en Cevallos debido a que nacieron en este lugar.

Figura 3.61. Razones del porque se ubicó la fábrica en Cevallos.

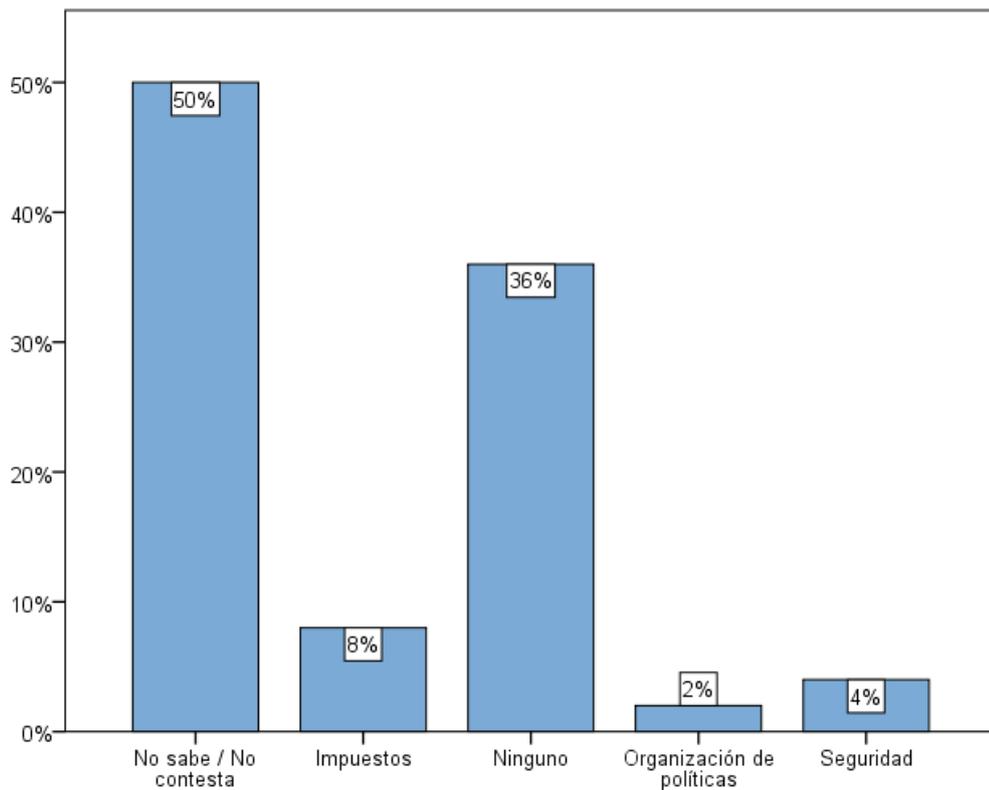


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Mayor problema político que ha tenido que enfrentar Cevallos. - El 36% de los productores de calzado en Cevallos estima que no hay ningún problema, el 50% no sabe o no contesta mientras que un 8% cree que son los impuestos.

Figura 3.62. Mayor problema político del cantón Cevallos.

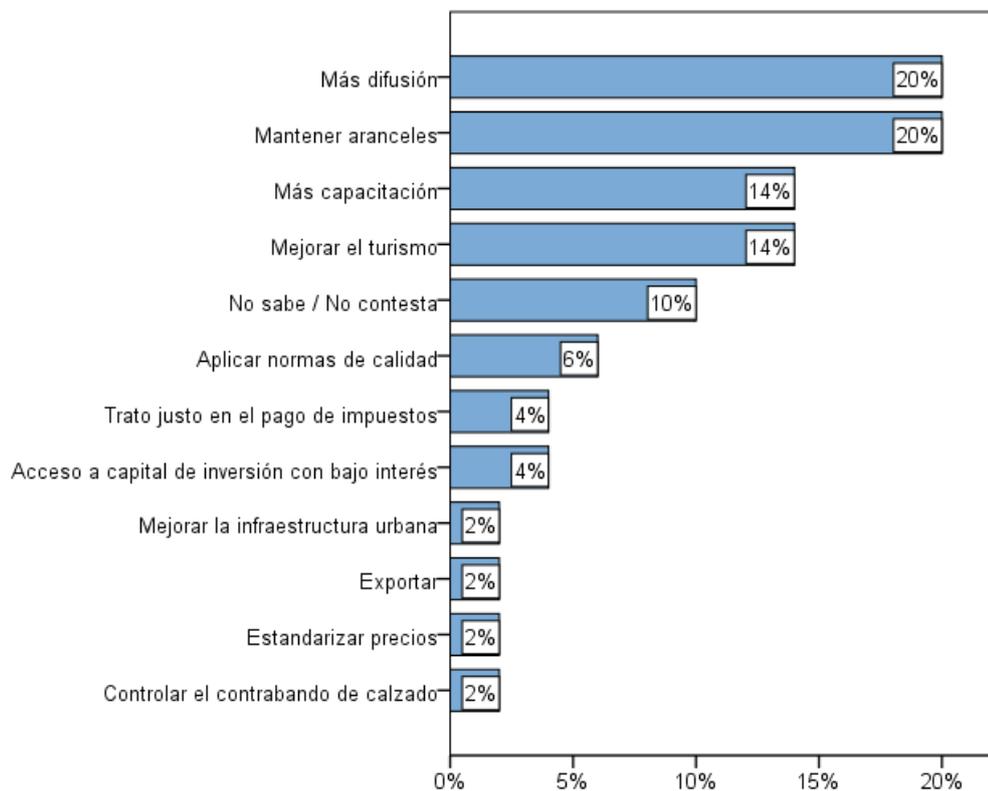


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Factores que el gobierno podría hacer para mejorar el ambiente de negocios en Cevallos.- Los factores con mayor porcentaje son: mayor difusión o publicidad con el 20%, mantener los aranceles a la importación de calzado con un 20%, más capacitación con el 14%, mejorar el turismo con un 14%, y finalmente con un 6% aplicar normas de calidad en la producción de calzado.

Figura 3.63. Factores que el gobierno podría hacer para mejorar el ambiente de negocios en Cevallos.

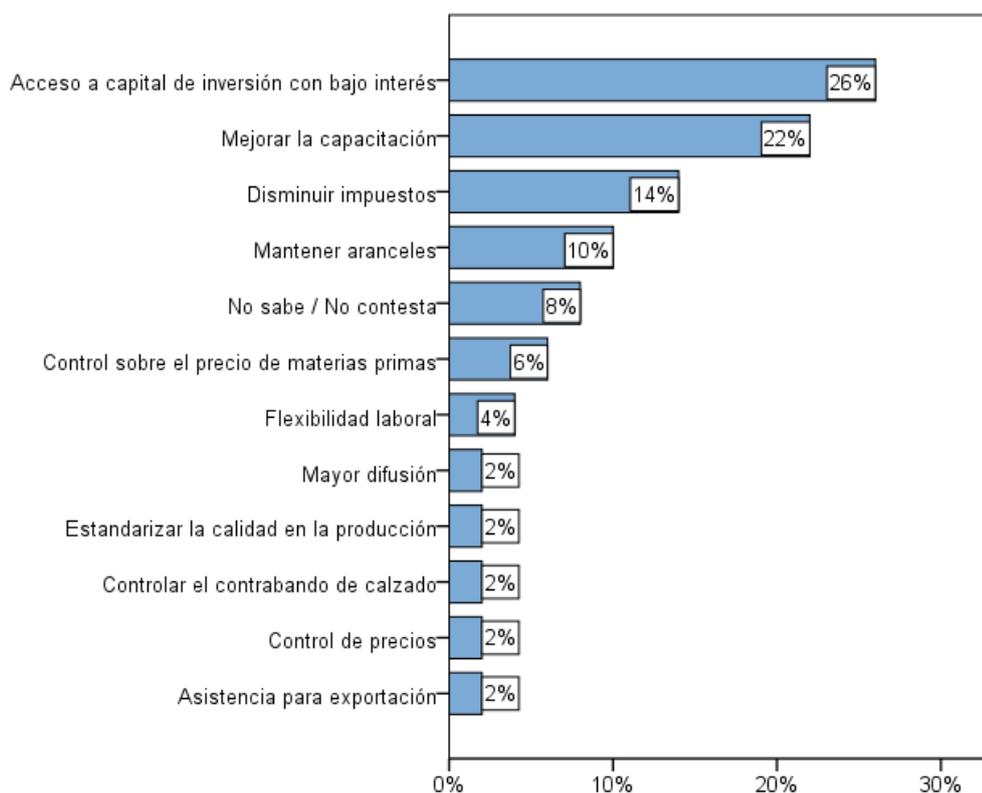


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Factores que el gobierno podría hacer para mejorar el negocio de cada productor de calzado en Cevallos.- el acceso a capital de inversión con bajo interés es el factor más sobresaliente sin dejar de mencionar la capacitación, la disminución de impuestos y la permanencia de los aranceles.

Figura 3.64. Factores que el gobierno podría hacer para mejorar el negocio de cada productor.



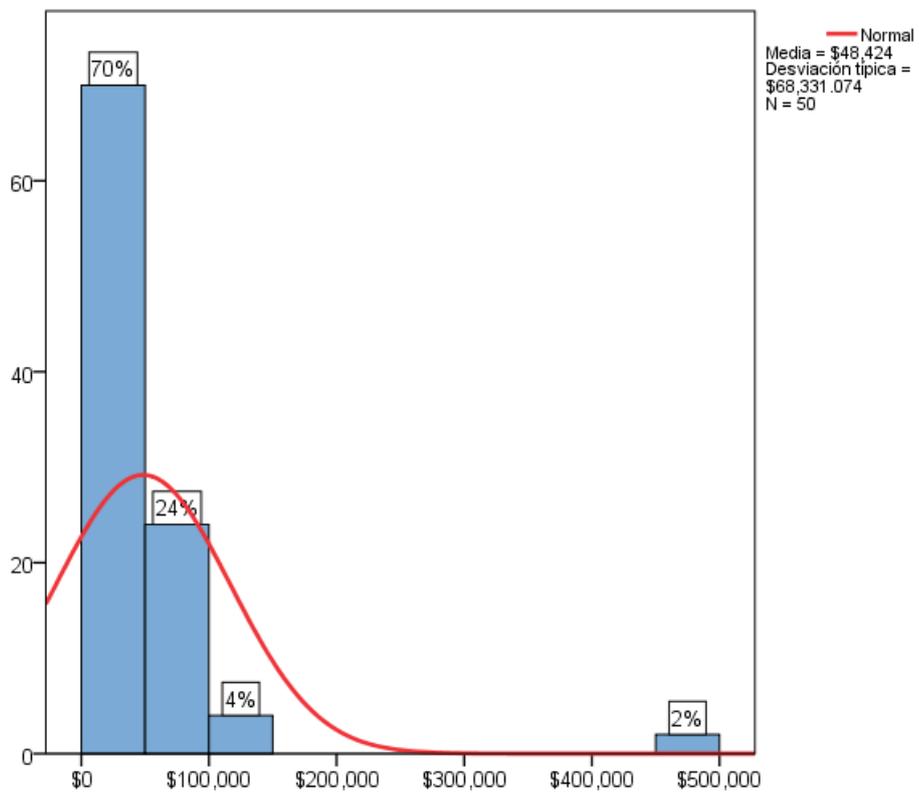
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.6.1.9 Rendimiento Financiero.

Ventas anuales del año anterior.- En promedio las ventas anuales del año anterior ascienden a 48,000 dólares, para el 94% de los productores de calzado en el cantón Cevallos, las ventas no sobrepasan los 100,000 dólares anuales.

Figura 3.65. Ventas anuales del año anterior.

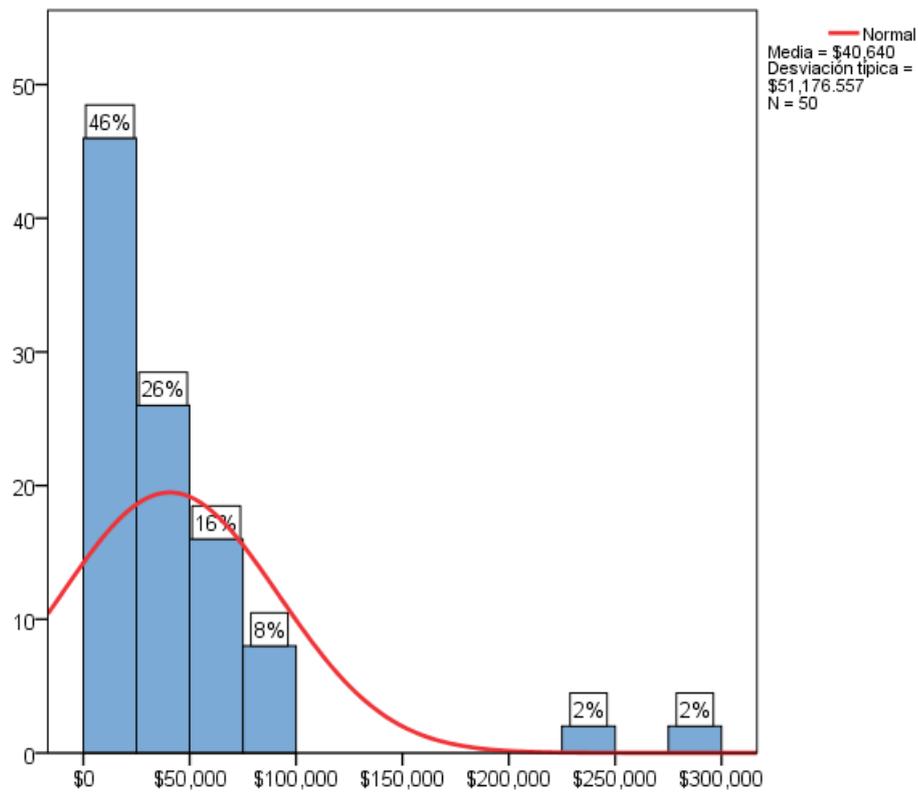


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Ventas anuales hace tres años.- En promedio las ventas anuales hace tres años ascendieron a 40,000 dólares, para el 96% de los productores de calzado en el cantón Cevallos las ventas no sobrepasaron los 100,000 dólares anuales.

Figura 3.66. Ventas anuales de hace tres años.

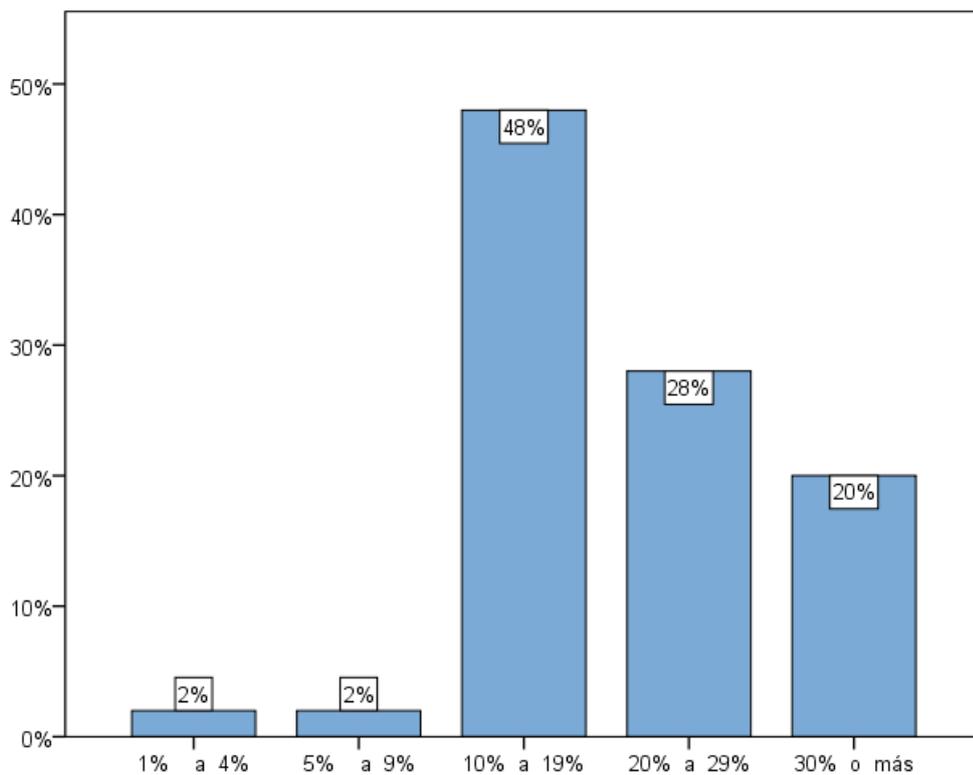


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Ingresos después de impuestos (rentabilidad).- En promedio los ingresos después de impuestos por sobre el 10% cubre al 96% de los productores de calzado en el cantón Cevallos.

Figura 3.67. Ingresos después de impuestos (rentabilidad).

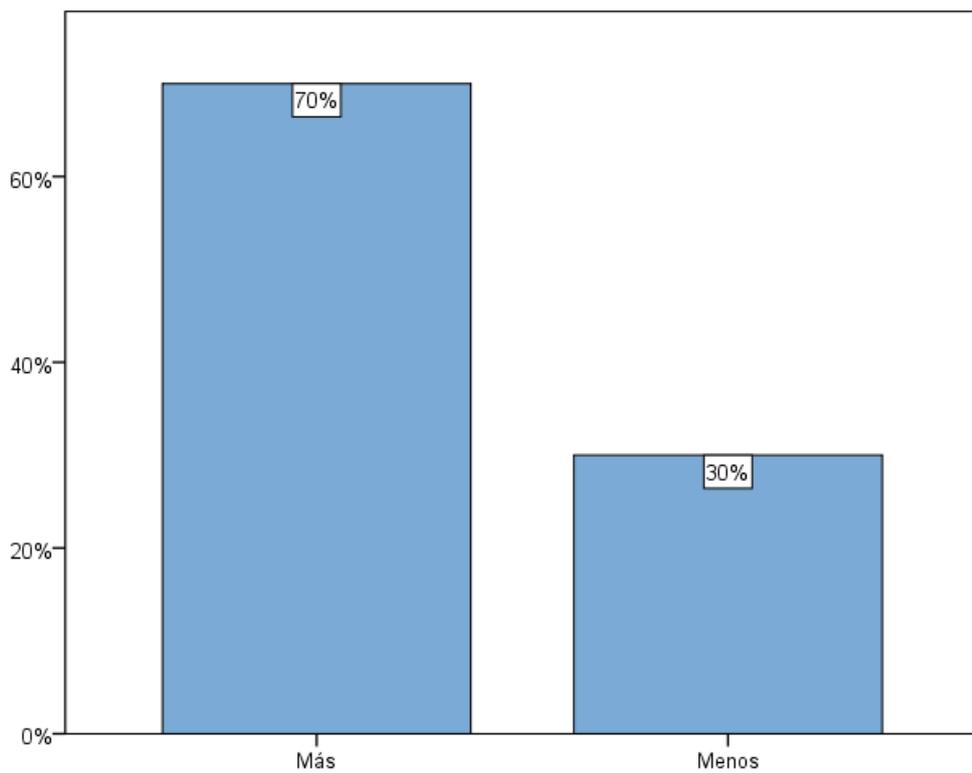


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Los productores son más o menos rentables que hace tres años.- Según los productores de calzado del cantón Cevallos el 70% de ellos es más rentable hoy que hace tres años.

Figura 3.68. Productores más o menos rentables que hace tres años.



Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

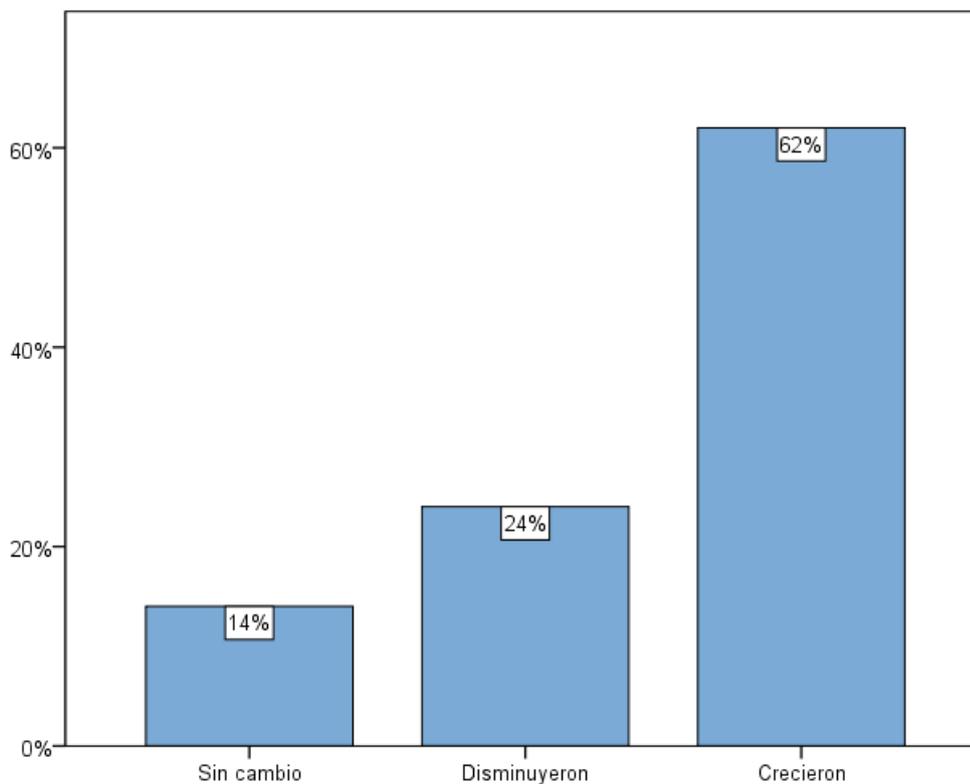
4.7 Conclusiones del análisis.

A continuación se realiza un análisis de los resultados generales para encontrar características de éxito que se aplican entre los productores de calzado que tienen un crecimiento financiero.

4.7.1 Crecimiento financiero.

Para entender el crecimiento financiero se compara los datos obtenidos en la sección de rendimiento financiero de la encuesta, preguntas 67 y 68.

Figura 3.69. Comportamiento de las ventas entre 2008 y 2011.

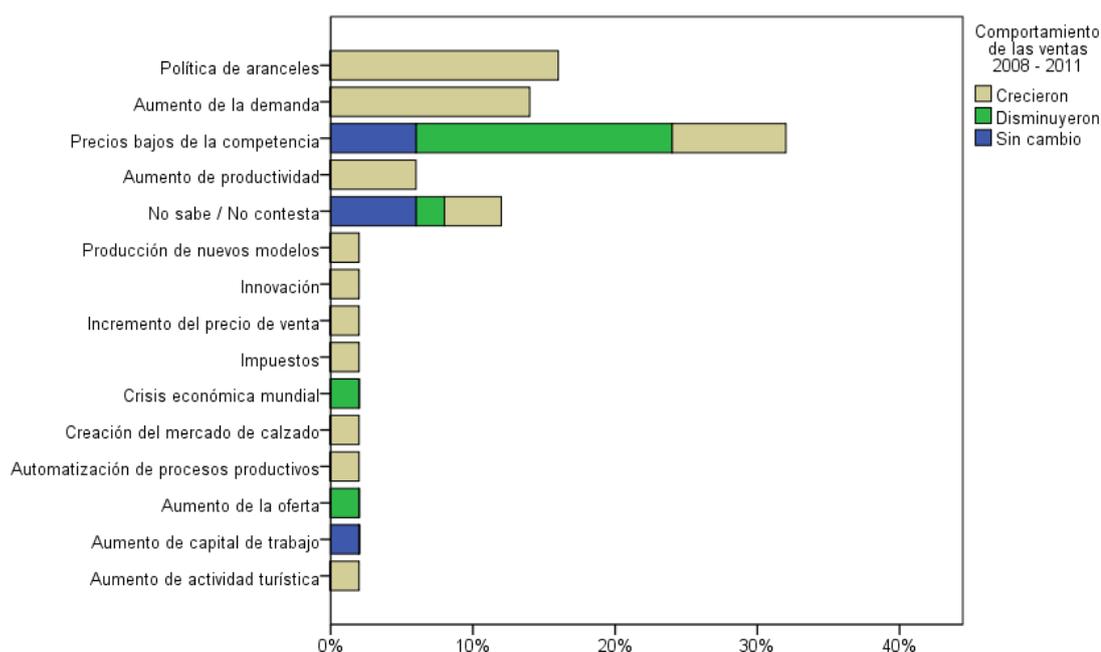


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Como se puede apreciar el 62% de los productores de calzado en el cantón Cevallos ha crecido en ventas, el 24% disminuyó y el 14% se ha mantenido sin cambios, estos resultados nos van a servir para relacionar el resto de variables de la encuesta y realizar un análisis más detallado del nivel de competitividad de este sector en el capítulo IV. Si se cruzan los resultados del comportamiento de las ventas y las principales razones para el cambio en las ventas se obtiene el siguiente gráfico de barras apilado:

Figura 3.70. Principales razones para el cambio en las ventas entre 2008 y 2011.



Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

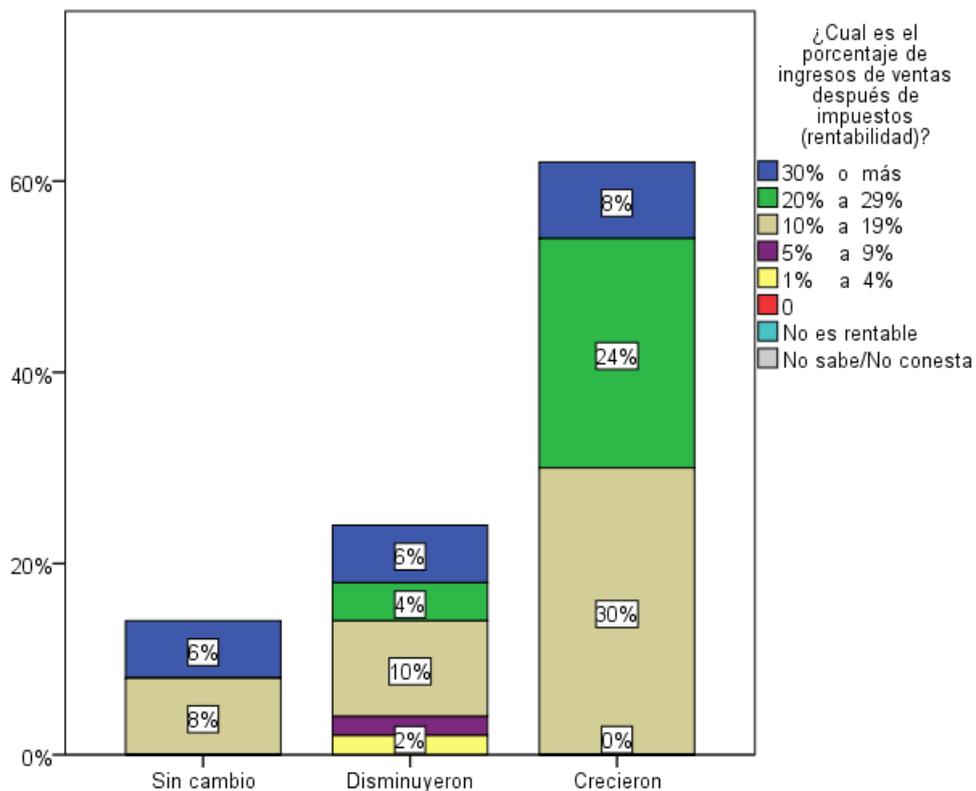
Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Se puede verificar que entre las razones para el crecimiento en ventas se encuentran las siguientes en orden de importancia: La política de aranceles implementada por el gobierno, el aumento de la demanda de calzado, y el aumento de la productividad, por otra parte entre las principales razones para la disminución en las

ventas se encuentran: la crisis económica mundial y el aumento de la oferta, así mismo los productores que no reportan cambios en las ventas tienen como principal razón: el aumento del capital de trabajo, finalmente el factor precios bajos de la competencia tiene una particular incidencia ya que se presenta en productores que crecieron, disminuyeron o permanecieron sin cambio en su nivel de ventas.

En cuanto a la rentabilidad y el nivel de ventas de los productores de calzado en los siguientes gráficos se observa que aquellos productores que crecieron en ventas también crecieron en rentabilidad observándose una relación directamente proporcional.

Figura 3.71. Rentabilidad según el comportamiento en las ventas en 2011.



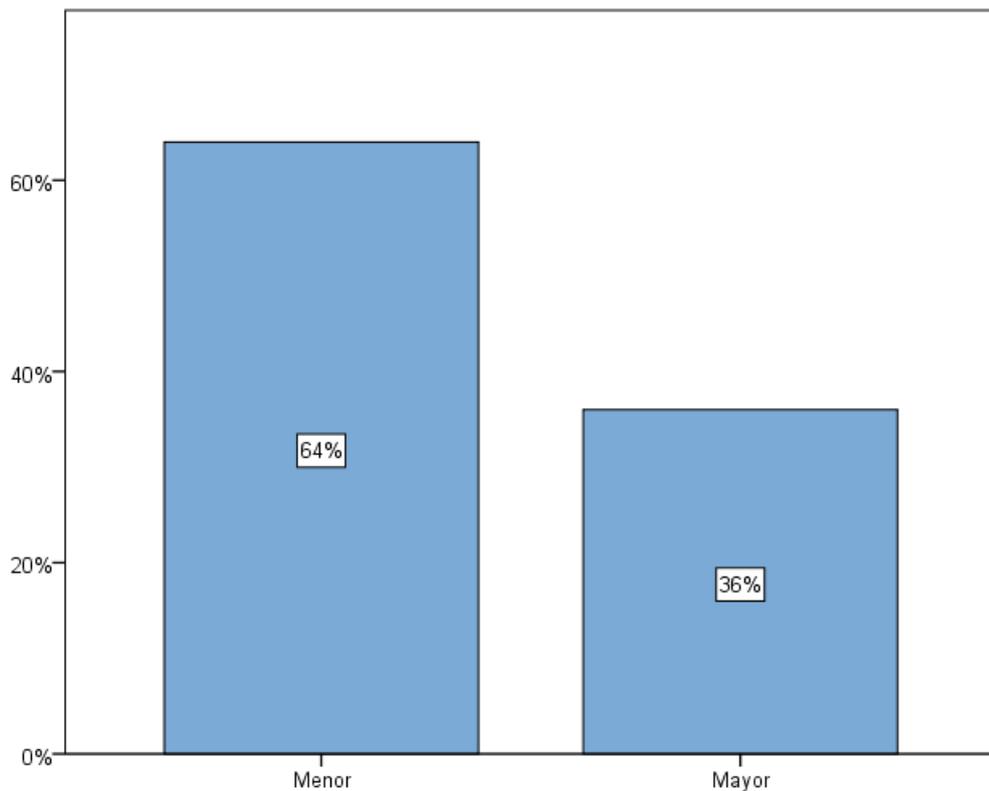
Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

En la figura 3.71 se verifica que aquellos productores con crecimiento en ventas también crecieron en rentabilidad en un 10% o más, en ningún caso hubo una disminución durante el 2011, inclusive los productores que disminuyeron sus ventas o aquellos que permanecieron con iguales niveles en las mismas no reportaron disminución en su rentabilidad.

Para el análisis de la variable precio, tomamos el precio de venta promedio que se encuentra en \$19.88 dólares, y asumiremos como precio competitivo aquel valor menor o igual a \$19.88 dólares.

Figura 3.72. P.V.P. mayor y menor al promedio.

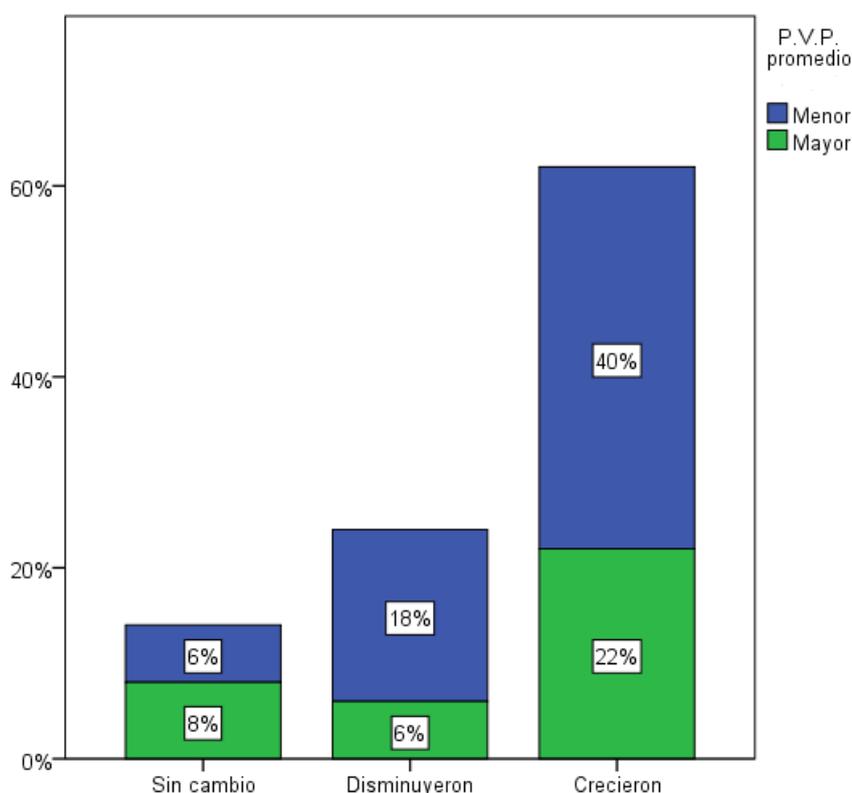


Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Se puede apreciar que el 64% de los productores de calzado tienen precios competitivos, es decir, menores o iguales a \$19.88 dólares, o al promedio. Si cruzamos las variables del comportamiento en ventas y el precio de venta promedio tenemos la siguiente gráfico de barras apiladas:

Figura 3.73. P.V.P. mayor y menor según el comportamiento en ventas.



Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Se verifica que aquellos productores que crecieron en ventas tuvieron precios menores al promedio (\$19.88 USD) en un 40% porcentaje mayor a aquellos que vendieron con un precio promedio mayor. La tendencia se mantiene con aquellos productores que disminuyeron en sus ventas.

4.7.2 Características del éxito.

Por medio de las encuestas realizadas a las empresas productoras de calzado del cantón Cevallos tanto independientes como pertenecientes a las asociaciones (Aprocalza, Unicalza, y Calzafince), se determinó las características de éxito de los productores que tuvieron mejores niveles de ventas (Crecimiento en ventas) y precios de venta competitivos (P.V.P. menor al promedio).

Las treinta y un empresas mejor posicionadas se obtuvieron relacionando el crecimiento en ventas y el precio de venta competitivo, con cincuenta y tres factores que provienen de las respuestas a las preguntas de la encuesta que mide el nivel de la ventaja competitiva del sector, el procedimiento tomado para determinar las características de éxito y los inconvenientes fue por medio del cruce de variables en tablas de contingencia con ayuda del programa estadístico SPSS.

Una tabla de contingencia es una tabla de frecuencias de doble entrada en las que cada entrada representa un criterio de clasificación, las frecuencias (el número o porcentaje de casos) aparecen organizadas en casillas que contienen información sobre la relación existente entre ambos criterios, (Ver Anexo 3).

En la Tabla 3.1. se muestran los catorce factores de éxito resultantes versus las medidas de éxito financieras consideradas en porcentaje.

Tabla 3.1.*Características del éxito vs. Medidas de éxito financiero.*

No.	Factores		Crecimiento en ventas	Decrecimiento en ventas	P.V.P. mayor al Promedio	P.V.P. menor al promedio
1	Fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años		56%	36%	34%	58%
2	Comercializa sus productos, se encarga de la venta de calzado		54%	38%	34%	58%
3	Tiene servicios de post-venta, garantía, atención al usuario.		50%	24%	28%	46%
4	Tipo de clientes a los que se vende	Mayoristas	56%	34%	34%	56%
5	Preferencia de los clientes al adquirir calzado	Variedad en modelos y colores	44%	24%	18%	50%
6	Es importante que los más grandes proveedores se encuentren cerca de Cevallos		52%	30%	26%	56%
7	Planea tener mas empleados en los próximos años		56%	34%	30%	60%
8	El acceso y la proximidad a carreteras es una ventaja en su localidad		54%	38%	32%	60%
9	La infraestructura de transporte en su barrio es buena		46%	36%	30%	52%
10	Cevallos ofrece una buena difusión de su negocio		50%	34%	24%	60%
11	Tiene fácil acceso a financiamiento para sus actividades productivas		52%	36%	32%	56%
12	Está interesado en ampliar la planta de producción en los próximos dos años		48%	26%	24%	50%
13	Esta seguro que seguirá produciendo en Cevallos dentro de cinco años		44%	36%	28%	52%
14	Su taller no se ha trasladado a otro sector distinto a Cevallos en la ultima década		60%	38%	34%	64%

Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.**Elaborado por:** Fabián Bayas y Marco Cisneros.

4.7.3 Principales inconvenientes de los productores.

Los treinta y tres inconvenientes de los productores de calzado en el cantón Cevallos en el ámbito competitivo están ilustrados en la tabla 3.2.

Los inconvenientes están asociados a los productores que tuvieron crecimiento en ventas y precios de venta competitivos pero sus porcentajes de aplicación de los factores no sobrepasaron el 50%.

Los resultados y análisis obtenidos de la encuesta servirán como base para el desarrollo la Propuesta: “Planificación estratégica para la creación del cluster de calzado en el cantón Cevallos” que se desarrolla en el siguiente capítulo.

Tabla 3.2.

Inconvenientes vs. Medidas financieras.

No.	Factores		Crecimiento en ventas	Decremento en ventas	P.V.P. mayor al Promedio	P.V.P. menor al promedio
1	Tipo de calzado	Casual	42%	16%	22%	36%
		Deportivo	24%	14%	18%	20%
		Bota casual	20%	14%	14%	20%
		Alta Montaña	0%	2%	2%	0%
		Bota industrial	12%	6%	8%	10%
2	Utiliza procesos de fabricación exclusivos o patentados		14%	12%	18%	8%
3	Puede cobrar mejores precios que sus competidores		38%	22%	30%	30%
4	Compite con industrias de calzado que tienen productos de marca		18%	16%	12%	22%
5	Tiene un programa formal de aseguramiento de la calidad		4%	0%	0%	4%
6	Ha hecho inversiones significativas en Equipo y/o Tecnología		28%	6%	16%	18%
7	Ha incrementado el número de rotaciones de inventario en los últimos tres años		36%	8%	20%	24%
8	Ofrece servicios de diseño o de algún proceso de producción de calzado		2%	6%	2%	6%
9	Existe algún proceso en donde se utiliza el apoyo de otra empresa		18%	20%	8%	20%
10	Factor limitante para la producción	Humano	30%	16%	22%	24%
		Tecnológico	18%	8%	16%	10%
		Económico	26%	20%	8%	38%
11	Tipo de clientes a los que se vende	Gobierno	2%	0%	2%	0%
		Consumidor final	42%	22%	36%	28%
12	Seguirá siendo el principal proveedor de sus mejores clientes dentro de tres años		32%	24%	24%	32%
13	Tiene una ventaja con sus mejores clientes ya que su taller esta situado cerca de ellos		8%	6%	8%	6%
14	Tiene clientes que incrementan cada vez más la compra a proveedores extranjeros		16%	16%	14%	18%
15	Sus clientes que podrían fácilmente cambiar sus compras a su competencia		36%	16%	14%	38%
16	Preferencia de los clientes al adquirir calzado	Materiales de calidad	44%	26%	26%	44%
		Comodidad al usar	38%	18%	16%	40%
		Precios bajos	46%	24%	22%	48%
17	Prefiere comprar a proveedores nacionales antes que ha fabricantes extranjeros		40%	30%	22%	48%
18	Su(s) proveedor(s) locale(s) abastecen con suficiencia su necesidad		28%	22%	14%	34%
19	Esta siendo cada vez mas afectado por el bajo costo de la competencia		46%	32%	28%	49%
20	La crisis económica le afecta, pero espera recuperarse y crecer		46%	36%	34%	48%
21	Es vulnerable al cierre, apertura y compra de empresas de calzado en Cevallos		18%	12%	8%	22%
22	La competencia directa esta situada a nivel	Local	26%	10%	14%	22%
		Nacional	32%	26%	14%	44%
		Internacional	4%	2%	0%	6%
23	En Cevallos la mano de obra está disponible		28%	18%	14%	32%
24	En Cevallos la mano de obra tiene destrezas técnicas		44%	34%	30%	48%
25	En Cevallos la mano de obra tiene destrezas innatas		38%	28%	26%	40%
26	Gasta más en capacitación a su personal de mano de obra que hace tres años		18%	8%	16%	10%
27	Cuenta con eficientes y efectivas asociaciones de productores		28%	18%	14%	32%
28	Considera cambiar su negocio a otro cantón o provincia		8%	2%	4%	6%
29	Ha Participado en talleres de capacitación en	Gestión del Talento Humano	10%	4%	8%	6%
		Mejora Procesos de Producción	32%	8%	14%	26%
		Atención al Cliente y Marketing	12%	6%	8%	10%
		Manejo Contable y Financiero	8%	8%	8%	8%
30	El taller de fabricación se encuentra en la zona urbana		24%	16%	30%	10%
31	Tiene instalaciones de fabricación eficientes		32%	22%	26%	28%
32	Fácilmente podría instalar la infraestructura necesaria si necesita crecer		34%	18%	22%	30%
33	Le gustaría ampliar o mover sus operaciones de producción al centro de Cevallos		28%	16%	2%	42%

Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL CANTÓN CEVALLOS, DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD Y PROPUESTA

5.1 *Objetivos del análisis.*

5.1.1 *Objetivo general.*

Realizar el análisis del entorno competitivo del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos.

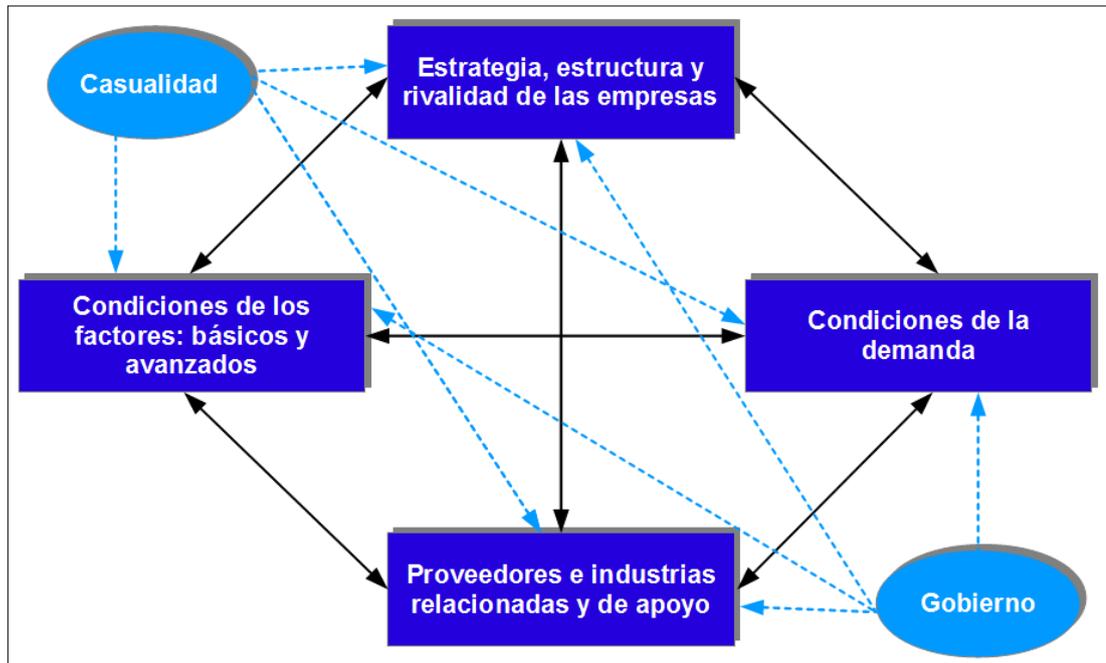
5.1.2 *Objetivos específicos.*

- Clasificar las ventajas y desventajas competitivas en cada uno de los determinantes del diamante de Porter.
- Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades competitivas del sector manufacturero de calzado en el cantón Cevallos.

5.2 *Análisis del entorno competitivo.*

El análisis competitivo, en base al diamante de Porter consiste en determinar las ventajas competitivas, así como los elementos críticos para ubicarse como una industria competitiva, el modelo esta basado en cuatro determinantes específicos: a) condiciones de los factores: básicos y avanzados; b) condiciones de la demanda; c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y d) proveedores e industrias relacionadas y de apoyo, además el rol del gobierno y la casualidad en el accionar del sector, los cuales influyen en la competitividad de un sector productivo, en la siguiente gráfica se muestra la interrelación de estos factores.

Figura 4.1. Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva.



Fuente: Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*, 1990.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.2.1 *Condiciones de los Factores.*

Este determinante se refiere a la posición de la industria del calzado del cantón Cevallos con respecto a los factores básicos, es decir aquellos que no requieren mayor inversión o esfuerzo, y con respecto a los factores avanzados, aquellos que requieren mayor especialización e inversión por lo que son más difíciles de crear por parte de otras regiones o sectores industriales. Para el caso de Cevallos se ha considerado los resultados obtenidos del análisis de las características de éxito en el capítulo anterior y son los siguientes:

Figura 4.2. Determinante: Condiciones de los factores.



Fuente: Análisis de resultados, encuesta del sector calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación se detallan los factores clasificados entre ventajas (+) y desventajas (-) competitivas (Ver Anexo 3).

(+) Infraestructura física de los talleres

(+) Acceso y proximidad a carreteras

(+) Infraestructura de transporte

(+) Calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años

(+) Difusión del negocio de calzado en el cantón

(-) Fácil acceso a financiamiento con bajas tasas de interés

(-) Inversión en capacitación del personal de mano de obra no especializada

(-) Salarios del personal de mano de obra

(-) Programa formal de aseguramiento de la calidad

- (-) Inversión en equipo y/o tecnología
- (-) Participación en diversos talleres de capacitación

5.2.2 Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.

El segundo determinante del Diamante de Porter se refiere a la estructura, estrategia, y rivalidades existentes entre las empresas que conforman la industria, en este caso del calzado en el cantón Cevallos y que generan ventajas competitivas, particularmente en las acciones emprendidas por los productores. Definimos las siguientes considerando los resultados obtenidos del análisis de las características de éxito en el capítulo anterior:

Figura 4.3. Determinante: Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.



Fuente: Análisis de resultados, encuesta del sector calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación se detalla los factores detectados en la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas del sector clasificados entre ventajas (+) y desventajas (-) competitivas (Ver Anexo 3).

(+) Comercialización de sus productos

(+) Servicios de pos-venta.

(+) Orientación a la calidad

(+) Intención de permanencia en el cantón

(+) Planes para ampliar el taller de producción

(+) Planes de aumentar el número de empleados

(-) Competencia con bajos precios de venta promedio

(-) Competencia con calzado de marca

(-) Coordinación con otras empresas en algún proceso de producción

(-) Bajo costo de la competencia extranjera

(-) Competencia directa solo a nivel local

(-) Conglomerado formado por Pymes

(-) Producción artesanal con altos costos de producción

5.2.3 Condiciones de la demanda.

El tercer determinante específico del Diamante de Porter se refiere a la situación de la demanda de productos de calzado que se producen en el cantón Cevallos en el mercado nacional e internacional, así como a las exigencias de los compradores, para

el caso de Cevallos se ha considerado los resultados obtenidos del análisis de las características de éxito en el capítulo anterior y son los siguientes:.

Figura 4.4. Determinante: Condiciones de la demanda.



Fuente: Análisis de resultados, encuesta del sector calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación se detalla los factores de las condiciones de la demanda clasificados entre ventajas (+) y desventajas (-) competitivas (Ver Anexo 3).

(+) Clientes exigentes, con cierto nivel de sofisticación

(-) Influencia de la competencia extranjera

(-) Variedad del tipo de calzado demandado

(-) Concentración de las ventas en pocos clientes

(-) Clientes alejados geográficamente

(-) Clientes pueden cambiar fácilmente sus compras a la competencia

5.2.4 Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo.

El cuarto determinante específico del Diamante de Porter se refiere a los proveedores e industrias relacionadas y de apoyo cuyas características y condiciones permiten generar ventajas competitivas a la industria del calzado mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos o servicios, para el presente caso se ha considerado los resultados obtenidos del análisis de las características de éxito en el capítulo anterior y son los siguientes:

Figura 4.5. Determinante: Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo.



Fuente: Análisis de resultados, encuesta del sector calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación se detalla los factores del determinante de proveedores e industrias relacionadas y de apoyo clasificados entre ventajas (+) y desventajas (-) competitivas detectadas en Cevallos (Ver Anexo 3).

- (+) Cercanía geográfica con proveedores locales
- (+) Ausencia de proveedores monopólicos
- (-) Retraso en tiempos de entrega
- (-) Créditos de compra con plazos muy cortos

(-) La disponibilidad de materia prima de los proveedores es suficiente para satisfacer la demanda

(-) Coordinación de las asociaciones de productores

5.2.5 *Gobierno y casualidad.*

El papel del gobierno y la casualidad son factores externos que pueden modificar la competitividad de cualquier sector, por esta razón se los incluye dentro del diamante de Porter como actores influyentes, para el caso de Cevallos se ha considerado los resultados obtenidos del análisis de las características de éxito en el capítulo anterior y son los siguientes:

Figura 4.6. Gobierno y casualidad.



Fuente: Análisis de resultados, encuesta del sector calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación se detalla los factores que el gobierno y la casualidad o contingencia pueden presentar en el cantón Cevallos, clasificados entre ventajas (+) y desventajas (-) competitivas.

- (+) Programas de apoyo para mejorar la difusión y el turismo del cantón
- (+) Políticas para mantener los aranceles de importación de calzado

- (-) Proyectos de capacitación, investigación y asistencia técnica al productor
- (-) Disponibilidad de información de mercados, costos, oportunidades de mejora, etc.
- (-) Factores naturales adversos que dificulten la producción de calzado
- (-) Elecciones seccionales para elegir representantes del G.A.D. Municipal

5.3 Análisis FODA del entorno competitivo.

Resultado del análisis competitivo de la industria del calzado en el cantón Cevallos previamente expuesto se determinaron las siguientes fortalezas, debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos) tomando como punto de partida las ventajas y desventajas de cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva.

En los factores internos existe un mayor control e influencia en la aplicación de acciones estratégicas y principalmente están definidos por las características del calzado, mientras que los factores externos estarán determinados por las condiciones que imperan en el entorno y por la estructura del sector calzado.

Es decir que las ventajas corresponderán a las fortalezas y oportunidades y las desventajas a las debilidades y amenazas, según la propia naturaleza de cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva estos se clasificaron como se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Matriz de análisis competitivo FODA.

Condiciones de los factores	F	O	D	A
(+) Infraestructura física de los talleres	X			
(+) Acceso y proximidad a carreteras		X		
(+) Infraestructura de transporte		X		
(+) Calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años	X			
(+) Difusión del negocio de calzado en el cantón		X		
(-) Fácil acceso a financiamiento con bajas tasas de interés				X
(-) Inversión en capacitación del personal de mano de obra no especializada			X	
(-) Salarios del personal de mano de obra			X	
(-) Programa formal de aseguramiento de la calidad			X	
(-) Inversión en equipo y/o tecnología			X	
(-) Participación en diversos talleres de capacitación				X
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	F	O	D	A
(+) Comercialización de sus productos	X			
(+) Servicios de post-venta	X			
(+) Orientación a la calidad	X			
(+) Intención de permanencia en el cantón	X			
(+) Planes para ampliar el taller de producción	X			
(+) Planes de aumentar el número de empleados	X			
(-) Competencia con bajos precios de venta promedio			X	
(-) Competencia con calzado de marca			X	
(-) Coordinación con otras empresas en algún proceso de producción				X
(-) Bajo costo de la competencia extranjera				X
(-) Competencia directa solo a nivel local				X
(-) Conglomerado formado por Pymes				X
(-) Producción artesanal con altos costos de producción			X	
Condiciones de la demanda	F	O	D	A
(+) Clientes exigentes, con cierto nivel de sofisticación		X		
(-) Influencia de la competencia extranjera				X
(-) Variedad del tipo de calzado demandado				X
(-) Concentración de las ventas en pocos clientes				X
(-) Clientes alejados geográficamente				X
(-) Clientes pueden cambiar fácilmente sus compras a la competencia				X
Industrias relacionadas y de apoyo	F	O	D	A
(+) Cercanía geográfica con proveedores locales		X		
(+) Ausencia de proveedores monopólicos		X		
(-) Retraso en tiempos de entrega de proveedores				X
(-) Créditos de compra con plazos muy cortos				X
(-) Los proveedores proveen con suficiencia la materia prima				X
(-) Coordinación de las asociaciones de productores				X
El Gobierno y casualidad	F	O	D	A
(+) Programas de apoyo para mejorar la difusión y el turismo del cantón		X		
(+) Políticas para mantener los aranceles de importación de calzado		X		
(-) Elecciones seccionales para elegir representantes del G.A.D. Municipal		X		
(-) Proyectos de capacitación, investigación y asistencia técnica al productor				X
(-) Disponibilidad de información de mercados, costos, etc.				X
(-) Factores naturales adversos que dificulten la producción de calzado				X

Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.4 Conclusiones del análisis.

5.4.1 Entorno competitivo del sector manufacturero de calzado.

Como resultado del análisis del entorno competitivo basado en el diamante de Porter de los determinantes de la ventaja competitiva se verifica 16 ventajas y 26 desventajas competitivas distribuidas entre los cuatro determinantes, esta relación se debe equilibrar para tener un entorno competitivo más adecuado y con las condiciones más favorables para incentivar la competitividad.

5.4.2 Clasificación de las ventajas y desventajas competitivas.

Como resultado del análisis del entorno competitivo basado en el diamante de Porter la clasificación de las ventajas y desventajas competitivas por determinante se resumen en la tabla 4.2.

5.4.3 Análisis FODA del entorno competitivo.

Como resultado del análisis FODA del entorno competitivo se muestra la tabla 4.2. la misma que sirve de insumo para la Propuesta de mejora que se presenta a continuación.

Tabla 4.2.

Matriz de análisis competitivo FODA.

	Ventajas	Desventajas	
Condiciones de los factores	Infraestructura física de los talleres	Fácil acceso a financiamiento con bajas tasas de interés	
	Acceso y proximidad a carreteras	Inversión en capacitación del personal de mano de obra no especializada	
	Infraestructura de transporte	Salarios del personal de mano de obra	
	Calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años	Programa formal de aseguramiento de la calidad	
	Difusión del negocio de calzado en el cantón	Inversión en equipo y/o tecnología Participación en diversos talleres de capacitación	
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Comercialización de sus productos	Competencia con bajos precios de venta promedio	
	Servicios de post-venta	Competencia con calzado de marca	
	Orientación a la calidad	Coordinación con otras empresas en algún proceso de producción	
	Intención de permanencia en el cantón	Bajo costo de la competencia extranjera	
	Planes para ampliar el taller de producción	Competencia directa solo a nivel local	
	Planes de aumentar el número de empleados	Conglomerado formado por Pymes	
	Clientes exigentes, con cierto nivel de sofisticación		Producción artesanal con altos costos de producción
			Influencia de la competencia extranjera
			Variedad del tipo de calzado demandado
			Concentración de las ventas en pocos clientes
		Cientes alejados geográficamente Clientes pueden cambiar fácilmente sus compras a la competencia	
Industrias relacionadas y de apoyo	Cercanía geográfica con proveedores locales	Retraso en tiempos de entrega de proveedores	
	Ausencia de proveedores monopólicos	Créditos de compra con plazos muy cortos	
		La disponibilidad de materia prima de los proveedores es suficiente para satisfacer la demanda Coordinación de las asociaciones de productores	
El Gobierno y casualidad	Programas de apoyo para mejorar la difusión y el turismo del cantón	Elecciones seccionales para elegir representantes del G.A.D. Municipal	
	Políticas para mantener los aranceles de importación de calzado	Proyectos de capacitación, investigación y asistencia técnica al productor	
		Disponibilidad de información de mercados, costos, oportunidades de mejora, etc. Factores naturales adversos que dificulten la producción de calzado	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de calzado, Cevallos 2012.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5 Propuesta: Planificación estratégica para la creación del cluster de calzado en el cantón Cevallos.

Luego de haber realizado el análisis competitivo del sector calzado en Cevallos y con estos resultados haber elaborado el análisis FODA, como propuesta de mejora en esta fase se desarrollan los planes estratégico y de acción para la implementación de un cluster de calzado en Cevallos, con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas del sector y así mismo disminuir las debilidades y amenazas.

5.5.1 Definición del plan estratégico.

Para poder definir el plan estratégico tenemos que considerar en primer lugar los insumos para determinar el foco estratégico para posteriormente determinar los factores críticos del éxito del sector que servirán en la definición de los objetivos estratégicos del plan.

5.5.1.1 Insumos para determinar el foco estratégico.

Nuestros principales insumos son: la encuesta realizada a los productores de calzado, el análisis del entorno competitivo, el análisis FODA y el análisis de la cadena productiva de calzado en el cantón Cevallos, esta última la detallamos a continuación.

Análisis de la cadena productiva de calzado en Cevallos.

Para la cadena productiva del calzado en el cantón Cevallos, según el G.A.D. Municipal se ha identificado como componentes esenciales a: los insumos primarios, la proveeduría, el diseño y desarrollo del producto, la manufactura y la comercialización.

a) Insumos primarios.- Dentro de este componente encontramos un insumo muy importante para la cadena de valor como es la ganadería ya que es uno de los puntos de entrada esenciales. Cevallos no posee un centro de procesamiento de pieles, por lo

que la mayor parte proviene de Ambato. La piel que ofrece la ganadería nacional no es la más óptima, ya que para el ganadero la piel del animal no es un subproducto, lo cual genera pieles en mal estado para el aprovechamiento industrial. Por este motivo, los artesanos del calzado señalan que es mejor adquirir pieles de Colombia que se venden localmente.

b) Proveeduría.- Para el abastecimiento de insumos se provee de varios elementos importantes como son: materias primas (cuero, materiales sintéticos y textiles), insumos (adhesivos, aprestos y accesorios como cremalleras, hilos y herrajes, entre otros) y maquinaria y tecnologías de proceso (máquinas para la manufactura y herramientas especializadas).

Dentro de los materiales se tienen diversas procedencias, han aparecido nuevos materiales, como sintéticos o textiles, que están desplazando los productos en cuero natural, a nichos especializados y con una capacidad de compra mayor, ya que estos materiales nuevos ofrecen una mayor regularidad, estándares en diversidad de colores y texturas, así como mejores posibilidades de aprovechamiento industrial.

c) Diseño y desarrollo del producto.- La confección de calzado de cuero, involucra el diseño y el desarrollo del producto como una etapa directamente ligada a la manufactura, pero necesariamente independiente del proceso como tal.

Es un proceso clave de la cadena, requiere de la recolección de información, conceptualización, materialización y preparación para la fabricación de los productos. Las tendencias de la moda, los medios de comunicación, las publicaciones especializadas y los eventos relacionados con este sector manufacturero inciden directamente en la industria y en el consumidor final. De ahí la necesidad de contar con el apoyo de las tecnologías para tener información oportuna y actualizada.

Es importante considerar que para llegar a un diseño se requiere:

i) Conceptualización. Es el proceso de definir el concepto (noción) del producto, la definición de sus características principales y la definición de las estrategias del producto, considerando también el tipo de mercado al cual va dirigido.

ii) Estilo. Es la ilustración formal artística del producto, es llegar a la ilustración (plano), luego de lo cual se definen colores, perfiles, texturas y detalles del nuevo producto.

iii) Modelado. Es un componente técnico importante en el proceso de desarrollo del producto, aquí se obtienen los patrones o moldes que servirán para el corte y la posterior fabricación en serie del producto.

iv) Definición de especificaciones técnicas. En esta fase quedan establecidas con precisión las características y los factores para la aplicación industrial del producto, así como los consumos, las características de los procesos específicos, los materiales, los insumos y los tipos de acabados.

El diseño y el desarrollo del producto cuentan con dos aspectos importantes: los almacenes especializados (generadores de moda) y el consumidor.

i) Información de tendencias de la moda. Si se quiere innovar, diversificar, ingresar a nuevos mercados, esta información es vital para la cadena, pues de aquí surgirán las orientaciones para los nuevos productos, por lo tanto tiene incidencia en los productores y en los proveedores. Para obtener esta información es necesario asistir a ferias, visitar almacenes que imponen la moda, navegar en Internet, mirar revistas especializadas, contactarse con centros de educación, etc.

Quienes deben apropiarse de esta información son quienes vayan a diseñar los nuevos productos. Para el caso de Cevallos, este es un trabajo que no puede ser hecho de manera individual por eso se requiere la organización, pues este trabajo especializado solo puede ser asumido de manera colectiva.

ii) *Consumidor*. Obviamente el conocer qué piensa y cómo actúa el consumidor de cara a los productos presentes en el mercado del calzado, será siempre una fuente de información y una línea de entrada importante para la generación y la manufactura de la oferta. Se deben tener presentes características étnicas, geográficas, económicas, así como la capacidad propia del mercado de asimilar las nuevas tendencias y conceptos de moda. (GAD-MC-PEDC, 2011, p.3,4)

c) *Manufactura*.- (GAD-MC-PEDC, 2011, p.2,3) El proceso de manufactura de productos de cuero se desarrolla en los siguientes pasos:

- Compras.
- Almacenamiento de materias primas e insumos.
- Almacenamiento de troqueles y moldes de corte.
- Corte.
- Prearmado.
- Armado.
- Confección o costura.
- Terminación.
- Clasificación.
- Empaque.
- Almacenamiento del producto terminado.
- Despacho.

e) *Comercialización*.- Si bien hay una estrategia de comercialización que ha funcionado, la evolución de este mercado es permanente, la presencia de productos con materiales de baja calidad y bajo precio son una amenaza que no puede desestimarse, por el de lado de un segmento de mercado más popular; en cambio en el segmento de mercado un poco más exigente, no podemos dejar de ofrecer nuevos diseños y sobre todo acabado de calidad. Estos son elementos importantes para la

comercialización.

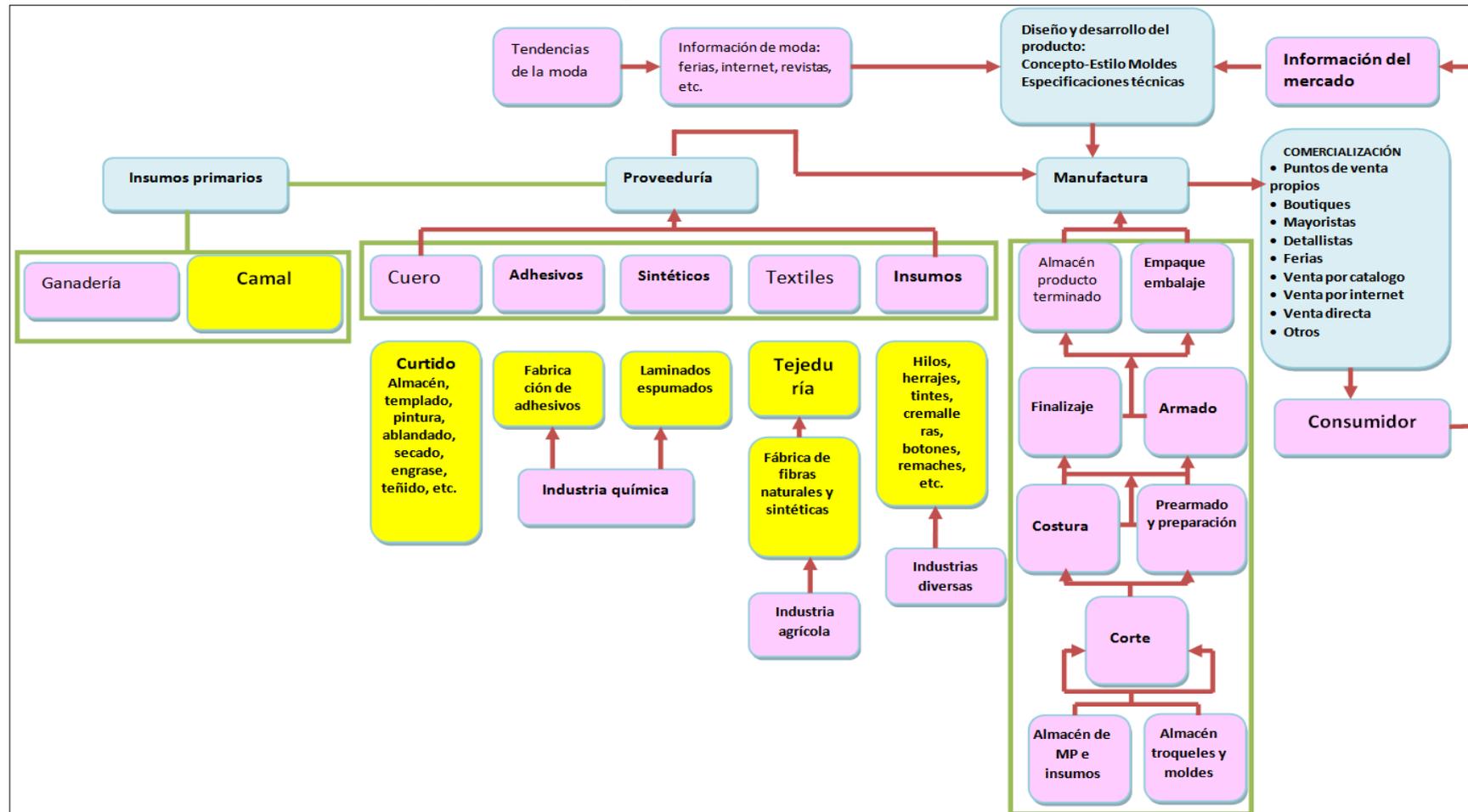
Por otro lado, con la finalidad de posicionar en el mercado una marca, la existencia de una marca territorial es de mucha utilidad, pues es una marca paraguas, que puede abaratar el proceso de posicionamiento, y los gastos de promoción y publicidad. La venta por catálogo es uno de los elementos a considerar en la comercialización.

La Feria del Domingo debe tener una re-orientación, principalmente para crear una feria anual que se posicione como la feria de la innovación y la presentación de nuevos modelos.

Es necesario considerar también la provisión de insumos, materias primas y equipos, para lo cual deben crearse mecanismos de comercialización asociativa.

En el gráfico se puede mirar una aproximación a la cadena productiva genérica de productos de cuero y calzado. (GAD-MC-PEDC, 2011, p. 4,5)

Figura 4.7. Cadena productiva de calzado en el cantón Cevallos.



Fuente: G.A.D. Municipal Cevallos – Plan Estratégico de Desarrollo, actualización 2011.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.1.2 Misión y visión del cluster de calzado.

Misión.- Hacer del clúster de calzado en Cevallos una red sostenible caracterizada por el cumplimiento de los procesos y la auto-organización.

Visión.- Consolidar el clúster de calzado de Cevallos como un referente del país en el 2017, alentando la competencia, cooperación y el vínculo informal entre sus miembros.

5.5.1.3 Selección de objetivos estratégicos del clúster.

La identificación de objetivos estratégicos permite lograr el cumplimiento de los propósitos establecidos en la misión del plan estratégico, en base al análisis de los insumos para determinar el foco estratégico, y su priorización se puede determinar los factores críticos del éxito y sus perspectivas.

En base al análisis FODA del entorno competitivo del sector tanto los requerimientos de los clientes, los productores, y tomando en cuenta las tendencias, la competencia interna, el personal, los planes estratégicos, y la cadena productiva, se ha considerado los siguientes factores críticos del éxito, clasificados en cuatro impulsores críticos o conductores organizacionales presentados en la figura 4.8.

Figura 4.8. Factores críticos del éxito y sus perspectivas.



Fuente: Insumos para determinar el foco estratégico.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

A continuación se ha elaborado una matriz de selección de objetivos estratégicos que parten de los factores críticos del éxito y sus conductores organizacionales ya expuestos, estas estrategias nos sirven para determinar directamente los objetivos estratégicos que se establecen en las intersecciones que se muestran en la tabla 4.2.

Tabla 4.3.

Matriz de selección de objetivos estratégicos.

Matriz de selección de objetivos estratégicos		Fortalezas							Debilidades							
		1 (+) Infraestructura física de los talleres	2 (+) Calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años	3 (+) Comercialización de sus productos	4 (+) Servicios de post-venta	5 (+) Orientación a la calidad	6 (+) Intención de permanencia en el cantón	7 (+) Planes para ampliar el taller de producción	8 (+) Planes de aumentar el número de empleados	1 (-) Inversión en capacitación del personal de mano de obra no	2 (-) Salarios del personal de mano de obra	3 (-) Programa formal de aseguramiento de la calidad	4 (-) Inversión en equipo y/o tecnología	5 (-) Competencia con bajos precios de venta promedio	6 (-) Competencia con calzado de marca	7 (-) Producción artesanal con altos costos de producción
Oportunidades	1	(+) Acceso y proximidad a carreteras														
	2	(+) Infraestructura de transporte														
	3	(+) Difusión del negocio de calzado en el cantón					F3									
	4	(+) Clientes exigentes, con cierto nivel de sofisticación														
	5	(+) Cercanía geográfica con proveedores locales					O2.2									
	6	(+) Ausencia de proveedores monopólicos					O2.2									
	7	(+) Programas de apoyo para mejorar la difusión y el turismo del cantón			F3											
	8	(+) Políticas para mantener los aranceles de importación de calzado														
Amenazas	1	(-) Elecciones seccionales para elegir representantes del G.A.D. Municipal														
	2	(-) Fácil acceso a financiamiento con bajas tasas de interés							F2	F2	F2	F2	F2			
	3	(-) Participación en diversos talleres de capacitación		C2.1							C3.1					
	4	(-) Coordinación con otras empresas en algún proceso de producción		C3.2			O2.2	A3				C3.2			C3.2	
	5	(-) Bajo costo de la competencia extranjera									C3.3			F1		
	6	(-) Competencia directa solo a nivel local									C3.1			C2.2	C2.3	
	7	(-) Conglomerado formado por Pymes			C2.2	F4	O2.1	A1			A2					O2.3
	8	(-) Influencia de la competencia extranjera													C2.3	
	9	(-) Variedad del tipo de calzado demandado														
	10	(-) Concentración de las ventas en pocos clientes													F1	
	11	(-) Clientes alejados geográficamente											C3.3			
	12	(-) Clientes pueden cambiar fácilmente sus compras a la competencia					C3.3									
	13	(-) Retraso en tiempos de entrega de proveedores														
	14	(-) Créditos de compra con plazos muy cortos														
	15	(-) La disponibilidad de materia prima de los proveedores es suficiente para satisfacer la											C2.1			
	16	(-) Coordinación de las asociaciones de productores			A3	F4										
	17	(-) Proyectos de capacitación, investigación y asistencia técnica al productor									F2	A2			C3.2	A2
	18	(-) Disponibilidad de información de mercados, costos, oportunidades de mejora, etc.						F4						O3	O3	
	19	(-) Factores naturales adversos que dificulten la producción de calzado														

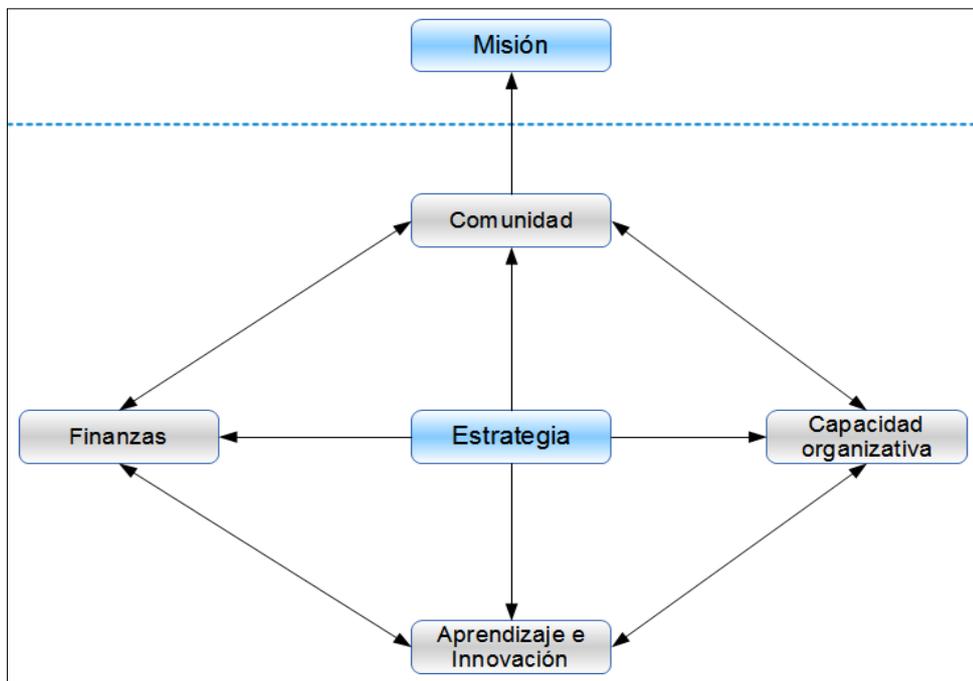
Fuente: Insumos para determinar el foco estratégico.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.1.4 Mapa Estratégico.

En el mapa estratégico que se presenta en la figura 4.10 se identifican los objetivos estratégicos seleccionados en la tabla 4.2, se consideran cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Finanzas, Capacidad organizativa, y Comunidad. Cabe mencionar que las perspectivas consideradas tienen cierta variación de la propuesta original del modelo presentado por Kaplan y Norton en su libro “The Balance Scorecard” en 1996 (ver Anexo 4), ya que el clúster de calzado es una organización sin fines de lucro y su misión está fuertemente ligada a la perspectiva: Comunidad que intercambia posición con la perspectiva Finanzas, enfocando sus esfuerzos al capital humano y no el financiero, mientras que la perspectiva de Procesos Internos se redefine como la perspectiva de Capacidad Organizativa como se muestra en la figura 4.9.

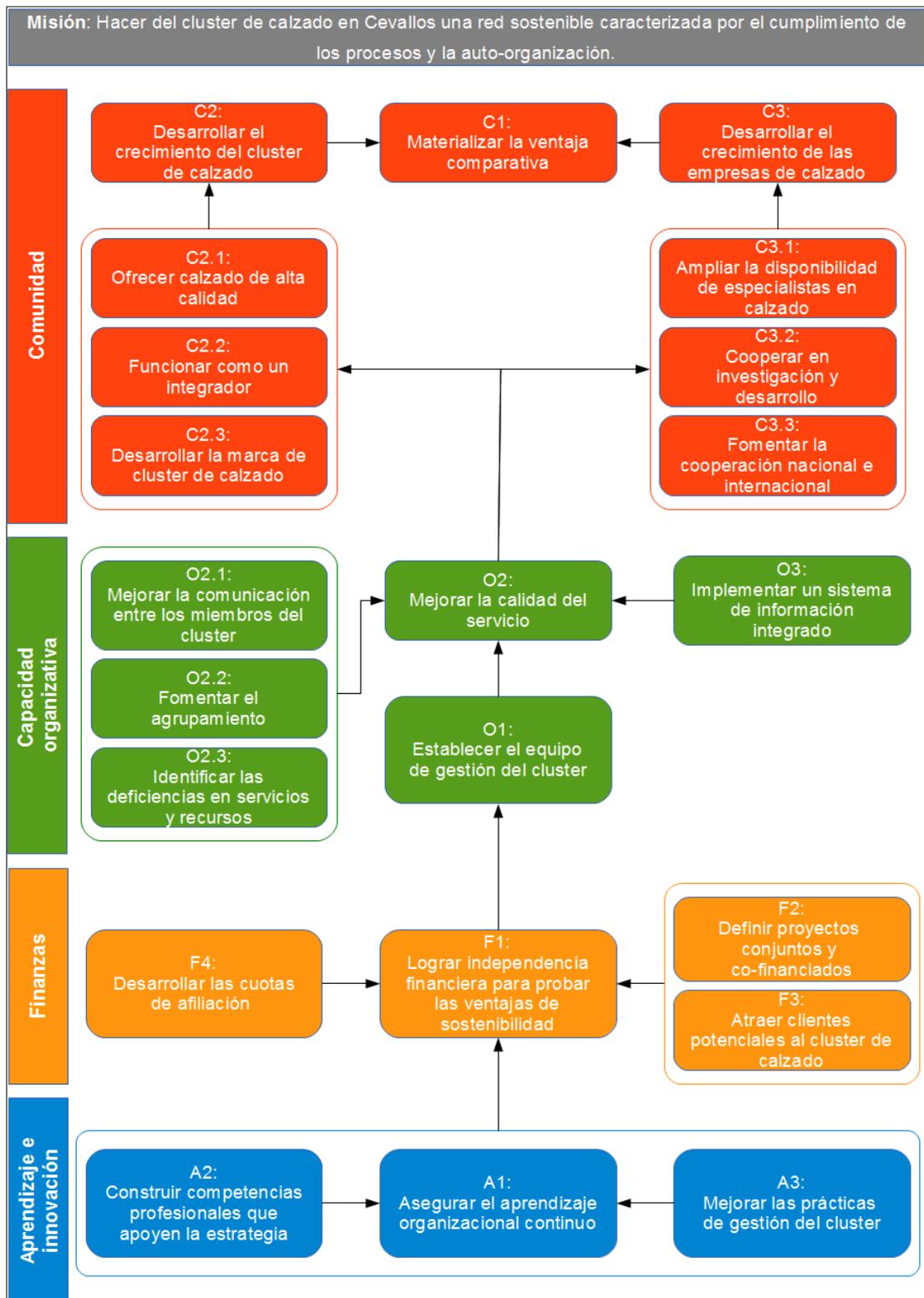
Figura 4.9. Diseño básico BSC para organizaciones sin fines de lucro.



Fuente: Adaptado del modelo BSC creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Figura 4.10. Mapa estratégico clúster calzado.



Fuente: Matriz de selección de objetivos estratégicos.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.2 Definición del plan de acción.

El Plan de Acción (programa operativo o plan de trabajo) concentra el conjunto de acciones que deben ejecutarse para lograr en primera instancia el cumplimiento de los objetivos estratégicos presentados en el mapa estratégico de la figura 4.10 y finalmente el cumplimiento de la misión y visión del clúster de calzado.

Basándonos en la teoría de cuadro de mando integral (KAPLAN-NORTON, 1996) se presentan las *medidas* (indicadores o mediciones de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos planteados), *metas* (objetivos específicos que determinan si se ha alcanzado o no un objetivo estratégico) y *medios* (Iniciativas, planes o proyectos que permiten implementar los objetivos estratégicos y hacerlos realidad) que permitirán accionar la estrategia definida para la creación del clúster de calzado en el cantón Cevallos.

5.5.2.1 Definición de medidas.

A continuación se presenta las medidas desarrolladas por cada perspectiva.

Tabla 4.4.*Medidas para la perspectiva: Aprendizaje e innovación.*

Mapa Estratégico	Medidas				
	Objetivos estratégicos	KPI	Definición operacional	Frecuencia	Fuente de captura
A2. Construir competencias profesionales que apoyen la estrategia	A2.1 Número de competencias, productos y servicios	Cantidad de competencias, productos y servicios que puede ofrecer el cluster de calzado	Trimestral	Resultados de la encuesta aplicada a los miembros del cluster	0
	A2.2 Número de cursos de formación continua recibidos por las pymes	Cantidad de cursos emprendidos por las pymes miembros del cluster de calzado	Trimestral	Registros de asistencia a los cursos, talleres y/o seminarios de capacitación	0
A3. Desarrollar las prácticas de gestión del cluster	A3.1 Número de actividades estratégicas cumplidas	Cantidad de actividades estratégicas cumplidas	Mensual	Resultados del sistema de monitoreo de actividades estratégicas	0
	A3.2 Número de tareas realizadas en conjunto por todos los miembros del clúster	Número de tareas realizadas en conjunto por parte de los miembros del clúster	Mensual	Resultados registrados en el sistema de actividades estratégicas	0

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.**Elaborado por:** Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.5.

Medidas para la perspectiva: Finanzas.

Mapa Estratégico	Medidas				
Objetivos estratégicos	KPI	Definición operacional	Frecuencia	Fuente de captura	Nivel
F2. Definir proyectos conjuntos y co-financiados	F2.1 Número de proyectos conjuntos y co-financiados firmados	Cantidad de proyectos conjuntos y co-financiados en el cluster de calzado	Semestral	Registro de asistencia y aprobación	0
F3. Atraer clientes potenciales al cluster de calzado	F3.1 Porcentaje de compradores	Porcentaje de adquirientes sobre el total de visitantes a la feria de calzado creada	Anual	Registro de compras efectivas	0%
	F3.2 Numero de spots publicitarios difundidos en medios de comunicación	Numero de spots publicitarios contratados	Trimestral	Contratos firmados con medios de comunicación	0
F4. Desarrollar las cuotas de afiliación	F4.1 Número de miembros con cuotas de pago	Cantidad de miembros del cluster que pagan cuotas de afiliación	Semestral	Registros del sistema integrado de información	0

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.6.

Medidas para la perspectiva: Capacidad organizativa.

Mapa Estratégico	Medidas				
	Objetivos estratégicos	KPI	Definición operacional	Frecuencia	Fuente de captura
O1. Establecer el equipo de gestión del cluster	O1.1 Número de fases o etapas implementadas	Porcentaje de implementación del equipo de gestión del cluster	Mensual	Registros de la base de conocimiento interna	0%
O2.1. Mejorar la comunicación entre los miembros del cluster	O2.1.1 Número de miembros del cluster asistentes a las reuniones periódicas	Número de miembros asistentes sobre el total de miembros del clúster	Mensual	Registro de asistencia a las reuniones	0%
	O2.1.2 Número de miembros que comparten la visión y misión del clúster	Número de miembros que tienen conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo del cluster	Mensual	Registro de las encuestas realizadas a los miembros del cluster	0%
O2.2. Fomentar el agrupamiento	O2.2.1 Cantidad de recursos comunes que comparten los miembros del cluster	Número de equipo y/o instalaciones que comparten los miembros sobre el total de recursos disponibles	Trimestral	Levantamiento de inventario de equipo, instalaciones y recursos de los miembros del cluster	90%
	O2.2.2 Número de empresas agrupadas en el cluster	Número de empresas agrupadas en el cluster sobre el total de empresas del sector calzado en Cevallos	Trimestral	Información obtenida del S.R.I.	90%
O2.3. Identificar las deficiencias en recursos y servicios	O2.3.1 Número de deficiencias en recursos o servicios	Cantidad de debilidades y amenazas detectadas para el cluster	Anual	Registro del análisis FODA del plan de negocio	26
O3. Implementar un sistema de información integrado	O3.1 Porcentaje de implementación del sistema de información integrado	Porcentaje de avance de implementación del sistema de información integrado	Quincenal	Proyecto de desarrollo e implementación del software	0%

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.7.

Medidas para la perspectiva: Comunidad.

Mapa Estratégico	Medidas				
Objetivos estratégicos	KPI	Definición operacional	Frecuencia	Fuente de captura	Nivel
C2.1 Ofrecer calzado de alta calidad	C2.1.1 Porcentaje de implementación de normas de calidad	Porcentaje promedio de avance en la implementación de normas de calidad	Mensual	Documentación de la implementación del sistema de calidad	0%
C2.2 Funcionar como un integrador	C2.2.1 Número de grupos de trabajo temáticos establecidos	Cantidad de grupos de trabajo temáticos que se establecen dentro del cluster de calzado	Bimensual	Registros de los grupos establecidos en las mesas de integración	0
	C.2.2.2 Número de empresas que participan en el proceso de integración	Cantidad de empresas, universidades, clientes, proveedores, instituciones de apoyo que participan en el proceso de integración.	Bimensual		
C2.3 Desarrollar la marca de cluster de calzado	C2.3.1 Participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado en la región central del país	Anual	Información resultante de una investigación de mercados	0%
	C2.3.2 Nivel de recordación de marca	Porcentaje de personas que mencionaron la marca en primer lugar	Anual		0%
C3.1 Ampliar la disponibilidad de especialistas en calzado	C3.1.1 Número de especialistas de calzado a nivel de colegios técnicos	Cantidad de especialistas en calzado graduados a nivel de bachillerato	Semestral	Información resultante de encuesta realizada	50
	C3.1.2 Número de especialistas de calzado a nivel de pregrado	Cantidad de especialistas en calzado graduados a nivel universitario - pregrado	Semestral		0
	C.3.1.3 Número de especialistas de calzado a nivel de posgrado	Cantidad de especialistas en calzado graduados a nivel universitario - posgrado	Semestral		0
C3.2 Cooperar en investigación y desarrollo	C3.2.1 Número de tesis realizadas con o dentro de las pymes	Cantidad de tesis de grado desarrolladas para las pymes del sector calzado en Cevallos	Semestral	Información obtenida de las pymes encuestadas	0
	C.3.2.2 Número de empresas que participan en los programas de vinculación con el cluster de calzado	Cantidad de empresas que se involucran en los programas de investigación y desarrollo con Universidades y centros técnicos	Semestral	Información consultada en el sistema de información integrado	0
C3.3 Fomentar la cooperación nacional e internacional	C3.3.1 Número de proyectos internacionales, empresas conjuntas y cooperación	Cantidad de proyectos internacionales concretados a nivel de cluster y de miembros del cluster	Semestral	Información consultada en el sistema de información integrado	0

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.2.2 Definición de metas.

A continuación se presenta las metas desarrolladas por cada perspectiva.

Tabla 4.8.

Metas para la perspectiva: Aprendizaje e innovación.

Mapa Estratégico	Medidas	Metas		
Objetivos estratégicos	KPI	Dic-2014	Variaciones ● ● ●	Responsable de la meta
A2. Construir competencias profesionales que apoyen la estrategia	A2.1 Número de competencias, productos y servicios	50	← 40 ↔ 50 →	Asociaciones de productores de calzado
	A2.2 Número de cursos de formación continua recibidos por las pymes	> 20	← 15 ↔ 20 →	SETEC, SECAP
A3. Desarrollar las prácticas de gestión del cluster	A3.1 Número de actividades estratégicas cumplidas	8	← 5 ↔ 8 →	Equipo de gestión del cluster
	A3.2 Número de tareas realizadas en conjunto por todos los miembros del clúster	6	← 4 ↔ 6 →	Equipo de gestión del cluster

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.9.*Metas para la perspectiva: Finanzas.*

Mapa Estratégico	Medidas	Metas		
		Objetivos estratégicos	KPI	Dic-2014
F2. Definir proyectos conjuntos y co-financiados	F2.1 Número de proyectos conjuntos y co-financiados firmados	4	← 1 ↔ 4 →	Equipo de gestión del cluster
F3. Atraer clientes potenciales al cluster de calzado	F3.1 Porcentaje de compradores	40%	← 15% ↔ 40% →	Equipo de gestión del cluster
	F3.2 Numero de spots publicitarios difundidos en medios de comunicación	4	← 1 ↔ 4 →	Equipo de gestión del cluster
F4. Desarrollar las cuotas de afiliación	F4.1 Número de miembros con cuotas de pago	40	← 10 ↔ 40 →	Equipo de gestión del cluster

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.**Elaborado por:** Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.10.

Metas para la perspectiva: Capacidad organizativa.

Mapa Estratégico	Medidas	Metas		
		Objetivos estratégicos	KPI	Dic-2014
O1. Establecer el equipo de gestión del cluster	O1.1 Número de fases o etapas implementadas	100%	← 75% ↔ 95% →	G.A.D. Municipal Cevallos
O2.1. Mejorar la comunicación entre los miembros del cluster	O2.1.1 Número de miembros del cluster asistentes a las reuniones periódicas	90%	← 70% ↔ 90% →	Equipo de gestión del cluster
	O2.1.2 Número de miembros que comparten la visión y misión del clúster	100%	← 70% ↔ 90% →	Equipo de gestión del cluster
O2.2. Fomentar el agrupamiento	O2.2.1 Cantidad de recursos comunes que comparten los miembros del cluster	100%	← 80% ↔ 95% →	Equipo de gestión del cluster
	O2.2.2 Número de empresas agrupadas en el cluster	90%	← 75% ↔ 90% →	Equipo de gestión del cluster
O2.3. Identificar las deficiencias en recursos y servicios	O2.3.1 Número de deficiencias en recursos o servicios	16	← 26 ↔ 16 →	Equipo de gestión del cluster
O3. Implementar un sistema de información integrado	O3.1 Porcentaje de implementación del sistema de información integrado	100%	← 50% ↔ 90% →	Equipo de gestión del cluster

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.11.

Metas para la perspectiva: Comunidad.

Mapa Estratégico	Medidas	Metas			
		Objetivos estratégicos	KPI	Dic-2014	Variaciones ● ● ●
C2.1 Ofrecer calzado de alta calidad	C2.1.1 Porcentaje de implementación de normas de calidad		90%	← 50% ↔ 90% →	Pymes productoras de calzado
C2.2 Funcionar como un integrador	C2.2.1 Número de grupos de trabajo temáticos establecidos		5	← 2 ↔ 5 →	Equipo de gestión del cluster
	C2.2.2 Número de empresas que participan en el proceso de integración				
C2.3 Desarrollar la marca de cluster de calzado	C2.3.1 Participación de mercado		15%	← 10% ↔ 15% →	Equipo de gestión del cluster
	C2.3.2 Nivel de recordación de marca		20%	← 15% ↔ 20% →	Equipo de gestión del cluster
C3.1 Ampliar la disponibilidad de especialistas en calzado	C3.1.1 Número de especialistas de calzado a nivel de colegios técnicos		60	← 50 ↔ 60 →	Universidades, Institutos técnicos
	C3.1.2 Número de especialistas de calzado a nivel de pregrado		0	← 1 ↔ 5 →	Universidades, Institutos técnicos
	C3.1.3 Número de especialistas de calzado a nivel de posgrado		0	← 1 ↔ 2 →	Universidades, Institutos técnicos
C3.2 Cooperar en investigación y desarrollo	C3.2.1 Número de tesis realizadas con o dentro de las pymes		15	← 10 ↔ 15 →	Universidades, Institutos técnicos
	C3.2.2 Número de empresas que participan en los programas de vinculación con el cluster de calzado		40	← 15 ↔ 40 →	Equipo de gestión del cluster
C3.3 Fomentar la cooperación nacional e internacional	C3.3.1 Número de proyectos internacionales, empresas conjuntas y cooperación		3	← 3 ↔ 6 →	Equipo de gestión del cluster

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.2.3 Definición de medios.

A continuación se presenta los medios, planes o programas desarrollados para cada perspectiva.

Tabla 4.12.

Medios para la perspectiva: Aprendizaje e innovación.

Mapa Estratégico	Medios				
Objetivos estratégicos	Iniciativas	Lider de implementación	Colaboradores	Fecha inicio	Fecha fin
A2. Construir competencias profesionales que apoyen la estrategia	A2.A Mapeo de las competencias, productos y servicios con el fin de comunicar el perfil del cluster	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado	2014-02-28	Continuo
	A2.B Plan de capacitación formulado y aprobado por los miembros del cluster	G.A.D. Municipal Cevallos	Equipo de gestión del cluster	2014-02-28	2014-04-30
A3. Desarrollar las prácticas de gestión del cluster	A3.C Establecimiento de un sistema de monitoreo de las actividades estratégicas del cluster	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado	2014-02-28	Continuo
	A3.D Mapeo de sinergias	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado	2014-02-28	2014-12-31
	A3.E Mesas de discusión interempresariales	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado, G.A.D. Municipal Cevallos	2014-02-28	Continuo
	A3.F Establecer una mesa productiva intersectorial	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado, G.A.D. Municipal Cevallos	2014-02-28	Continuo

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.13.

Medios para la perspectiva: Finanzas.

Mapa Estratégico	Medios				
Objetivos estratégicos	Iniciativas	Lider de implementación	Colaboradores	Fecha inicio	Fecha fin
F2. Definir proyectos conjuntos y co-financiados	F2.A Proyecto de factibilidad para definir los proyectos comunes y co-financiados	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado, MIPRO	2014-06-01	Continuo
	F2.B Programa de asistencia financiera al productor de calzado	Equipo de gestión del cluster	CFN, Entidades financieras privadas	2014-08-01	Continuo
F3. Atraer clientes potenciales al cluster de calzado	F3.C Crear una feria de calzado del cluster de Cevallos a nivel nacional	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado, MIPRO	2014-07-01	2012-12-31
	F3.D Desarrollar un plan de publicidad local y nacional	Equipo de gestión del cluster	Universidad, y Consultores Externos	2014-02-01	2014-12-01
F4. Desarrollar las cuotas de afiliación	F4.E Definir y estructurar las cuotas de afiliación de acuerdo a una clasificación consensuada	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado, G.A.D. Municipal Cevallos	2014-02-28	2014-04-30

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.14.

Medios para la perspectiva: Capacidad organizativa.

Mapa Estratégico	Medios				
	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Lider de implementación	Colaboradores	Fecha inicio
O1. Establecer el equipo de gestión del cluster	O1.A Plan de establecimiento del equipo de gestión del cluster basado en el consenso	G.A.D. Municipal Cevallos	Gobierno Provincial de Tungurahua, CALTU, CAPIT	2014-01-01	2014-02-28
O2.1. Mejorar la comunicación entre los miembros del cluster	O2.1.B Cronograma de reuniones periódicas	Equipo de gestión del cluster	G.A.D. Municipal Cevallos	2014-03-01	Continuo
	O2.1.C Encuesta aplicada a los miembros del cluster	Equipo de gestión del cluster	G.A.D. Municipal Cevallos	2014-03-01	2014-12-31
O2.2. Fomentar el agrupamiento	O2.2.D Proyecto de levantamiento de inventarios de equipo, instalaciones y recursos	Equipo de gestión del cluster	G.A.D. Municipal Cevallos	2014-02-28	2014-12-31
	O2.2.E Creación de una base de datos de las empresas existentes en el sector calzado en Cevallos	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado, MIPRO	2014-02-28	2014-04-30
O2.3. Identificar las deficiencias en recursos y servicios	O2.3.F Desarrollo de un plan de negocio para el cluster	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Consultor externo	2014-09-01	Continuo
O3. Implementar un sistema de información integrado	O3.G Implementación de un sistema de información integrado	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Consultor externo	2014-02-28	2014-07-31

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

Tabla 4.15.

Medios para la perspectiva: Comunidad.

Mapa Estratégico		Medios			
Objetivos estratégicos	Iniciativas	Lider de implementación	Colaboradores	Fecha inicio	Fecha fin
C2.1 Ofrecer calzado de alta calidad	C2.1.A Proyecto conjunto para la implementación de normas de calidad	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Consultor externo, Asociaciones de productores de calzado, Sector ganadero, Proveedores de equipo e insumos	2014-02-28	2014-12-31
C2.2 Funcionar como un integrador	C2.2.B Proyectos conjuntos de integración entre Universidades, Proveedores, Clientes, e Instituciones públicas y privadas	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Instituciones financieras privadas, CFN, ANCE, proveedores de insumos, mayoristas, consumidor final	2014-02-28	2014-12-31
C2.3 Desarrollar la marca de cluster de calzado	C2.3.C Creación de la marca de calzado de la localidad	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Consultor externo	2014-06-30	2014-08-31
		Equipo de gestión del cluster	Universidades, Consultor externo	2014-06-30	2014-08-31
C3.1 Ampliar la disponibilidad de especialistas en calzado	C3.1.D Articulación y cooperación entre Universidades, centros de capacitación y los productores de calzado	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Colegios técnicos	2014-06-30	2014-07-31
		Equipo de gestión del cluster	Universidades, Colegios técnicos	2014-06-30	2014-07-31
		Equipo de gestión del cluster	Universidades, Colegios técnicos	2014-06-30	2014-07-31
C3.2 Cooperar en investigación y desarrollo	C3.2.E Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo entre los miembros del clúster y universidades	Equipo de gestión del cluster	Universidades, Colegios técnicos	2014-02-28	2014-12-31
		Equipo de gestión del cluster	Universidades, Colegios técnicos	2014-02-28	2014-12-31
C3.3 Fomentar la cooperación nacional e internacional	C3.3.F Establecimiento de vínculos internacionales	Equipo de gestión del cluster	Asociaciones de productores de calzado	2014-11-30	Continuo

Fuente: Mapa estratégico, Clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.2.4 Programas y proyectos.

En la tabla 4.16 se presenta los planes y proyectos por perspectiva que se deben implementar para conformar el agrupamiento industrial o clúster de calzado en el cantón Cevallos.

Tabla 4.16.

Programas y proyectos por perspectiva.

PROGRAMAS Y PROYECTOS	
No.	Perspectiva: APRENDIZAJE E INNOVACIÓN
1	A2.A Mapeo de las competencias, productos y servicios con el fin de comunicar el perfil del cluster
2	A2.B Plan de capacitación formulado y aprobado por los miembros del cluster
3	A3.C Establecimiento de un sistema de monitoreo de las actividades estratégicas del cluster
4	A3.D Mapeo de sinergias
5	A3.E Mesas de discusión interempresariales
6	A3.F Establecer una mesa productiva intersectorial
No.	Perspectiva: FINANZAS
7	F2.A Proyecto de factibilidad para definir los proyectos comunes y co-financiados
8	F2.B Programa de asistencia financiera al productor de calzado
9	F3.C Crear una feria de calzado del cluster de Cevallos a nivel nacional
10	F3.D Desarrollar un plan de publicidad local y nacional
11	F4.E Definir y estructurar las cuotas de afiliación de acuerdo a una clasificación consensuada
No.	Perspectiva: CAPACIDAD ORGANIZATIVA
12	O1.A Plan de establecimiento del equipo de gestión del cluster basado en el consenso
13	O2.1.B Cronograma de reuniones periódicas
14	O2.1.C Encuesta aplicada a los miembros del cluster
15	O2.2.D Proyecto de levantamiento de inventarios de equipo, instalaciones y recursos
16	O2.2.E Creación de una base de datos de las empresas existentes en el sector calzado en
17	O2.3.F Desarrollo de un plan de negocio para el cluster
18	O3.G Implementación de un sistema de información integrado
No.	Perspectiva: COMUNIDAD
19	C2.1.A Proyecto conjunto para la implementación de normas de calidad
20	C2.2.B Proyectos conjuntos de integración entre Universidades, Proveedores, Clientes, e Instituciones públicas y privadas
21	C2.3.C Creación de la marca de calzado de la localidad
22	C3.1.D Articulación y cooperación entre Universidades, centros de capacitación y los
23	C3.2.E Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo entre los miembros del clúster y universidades
24	C3.3.F Establecimiento de vínculos internacionales

Fuente: Medidas, metas y medios del clúster de calzado.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

5.5.2.5 Integrantes del clúster de calzado propuesto.

Finalmente considerando a los responsables de metas, líderes de implementación, y colaboradores involucrados en el cuadro de mando, se presenta en la tabla 4.17 a las entidades consideradas para integrar el clúster de calzado en el cantón Cevallos, su tipo y sector al cual representan:

Tabla 4.17.

Integrantes considerados para conformar el clúster de calzado en Cevallos.

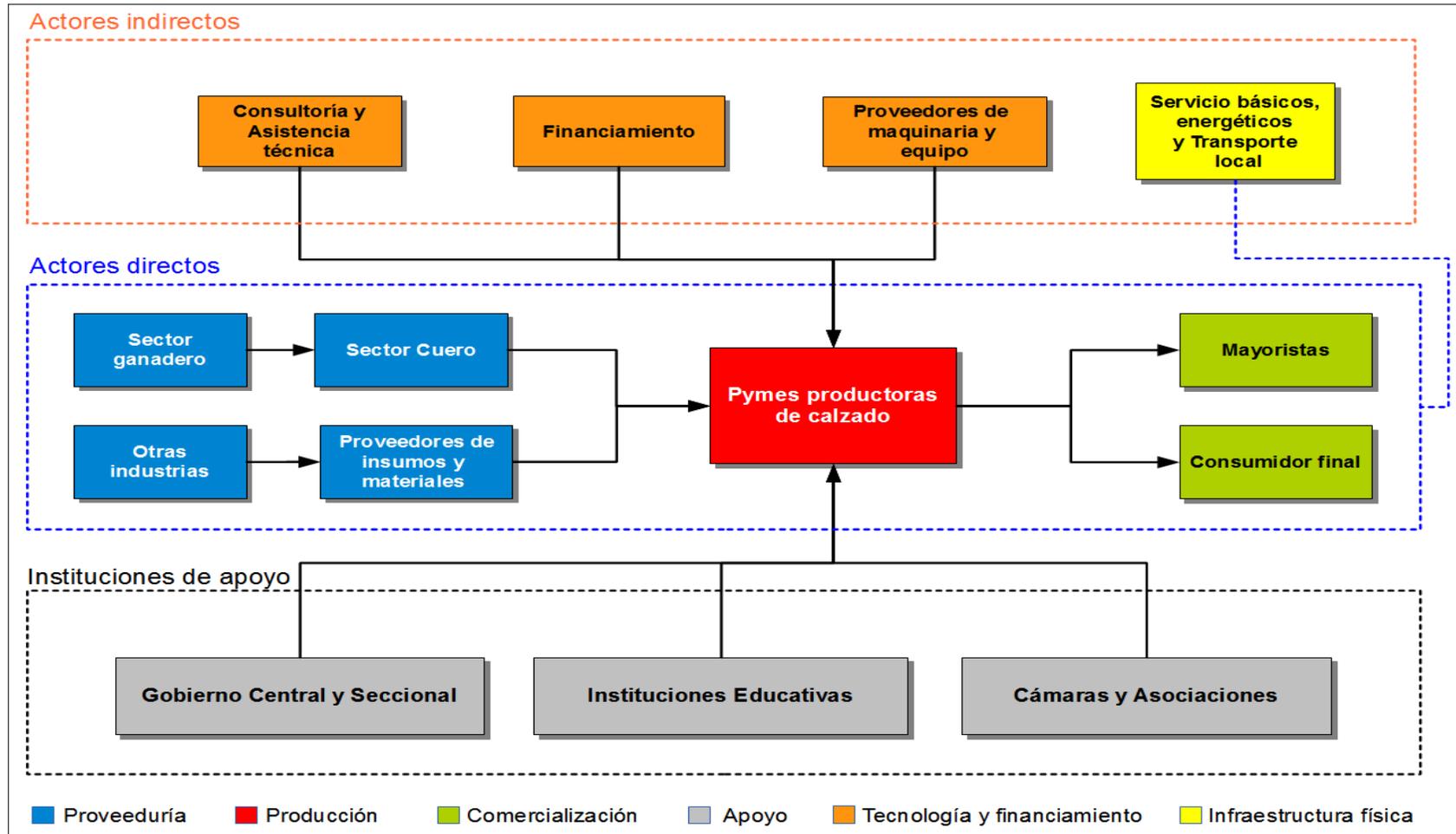
INTEGRANTES DEL CLUSTER			
No.	Nombre	Tipo de Integrante	Sector
1	ANCE	Actor directo	Sector cuero
2	Proveedores de insumos y materiales	Actor directo	Proveeduría de insumos
3	Asociación de ganaderos	Actor directo	Sector ganadero
4	Asociaciones de Productores de calzado de Cevallos	Actor directo	Producción
5	Mayoristas y consumidor final	Actor directo	Comercialización
6	Consultores externos	Actor indirecto	Consultoría y asistencia técnica
7	Provedores de Maquinaria y Equipo	Actor indirecto	Proveeduría de tecnología
8	CFN	Actor indirecto	Financiamiento
9	Instituciones financieras privadas	Actor indirecto	Financiamiento
10	EMAPA	Actor indirecto	Servicios básicos, energéticos y transporte
11	EEASA	Actor indirecto	Servicios básicos, energéticos y transporte
12	CNT	Actor indirecto	Servicios básicos, energéticos y transporte
13	Gremios del transporte público y comercial	Actor indirecto	Servicios básicos, energéticos y transporte
14	MIPRO	Institución de apoyo	Gobierno Central
15	Gobierno Provincial de Tungurahua	Institución de apoyo	Gobierno Seccional
16	G.A.D. Municipal de Cevallos	Institución de apoyo	Gobierno Local
17	SECAP	Institución de apoyo	Instituciones educativas
18	SETEC	Institución de apoyo	Instituciones educativas
19	Universidades	Institución de apoyo	Instituciones educativas
20	Instituciones de capacitación técnica	Institución de apoyo	Instituciones educativas
21	CAPIT	Institución de apoyo	Cámaras y asociaciones
22	CALTU	Institución de apoyo	Cámaras y asociaciones

Fuente: Plan estratégico y de acción – Clúster de calzado Cevallos.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

En la figura 4.11. se muestra el mapa conceptual del clúster de calzado en el cantón Cevallos, considerando la cadena productiva, sector de los miembros y su rol en el clúster.

Figura 4.11. Mapa conceptual del clúster de calzado



Fuente: Plan estratégico y de acción – Clúster de calzado Cevallos.

Elaborado por: Fabián Bayas y Marco Cisneros.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

- La importancia del sector calzado en la economía interna es moderado ya que representa el 1.09% del Producto Interno Bruto del Ecuador, y su participación en las exportaciones totales es del 0.19% en el año 2011. El personal ocupado de forma directa en el sector calzado es de ocho mil personas y se considera que en toda la cadena de cuero y calzado es de cien mil personas a nivel país. En cuanto a las políticas de apoyo la principal ha sido la salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009.

- En el país se verifica una demanda insatisfecha de alrededor del 25% con una demanda media de consumo de 2.6 pares de zapatos por habitante por año, en consecuencia la producción nacional aún no está en capacidad de abastecer esta demanda.

- El 62% de los productores de calzado en el cantón Cevallos ha crecido en ventas, el 24% disminuyó y el 14% se ha mantenido sin cambios, de la misma manera se puede apreciar que el 64% de los productores de calzado tienen precios competitivos, es decir, menores a \$19.88 dólares (P.V.P. promedio). Se determinó catorce características de éxito y treinta y tres inconvenientes en la cadena manufacturera de calzado al cruzar las medidas financieras (crecimiento en ventas y precio de venta competitivo) con los factores de la ventaja competitiva (preguntas de la encuesta).

- Como resultado del análisis del entorno competitivo se verifica dieciséis ventajas y veintiséis desventajas competitivas distribuidas entre los cuatro determinantes del diamante de la ventaja competitiva, por lo que podemos concluir que el sistema manufacturero de calzado del cantón Cevallos NO es competitivo.
- Mediante el análisis FODA del entorno competitivo se elabora la propuesta de mejora, en este caso la planificación estratégica para la creación de un Clúster de calzado en el cantón Cevallos, basada en el cuadro de mando integral o “Balanced Score Card”.

6.2 Recomendaciones.

- Mantener las mismas políticas de apoyo gubernamental al sector calzado, y crear nuevos incentivos que fortalezcan al mismo y permitan el crecimiento del sector productivo de calzado en el país.
- Aumentar el nivel de producción de calzado tanto artesanal como industrial para abastecer la demanda insatisfecha en el país.
- Monitorear y evaluar de forma periódica las características de éxito y los inconvenientes del sector manufacturero de calzado en el cantón Cevallos.
- Plantear estrategias de mejora competitiva que permita aprovechar las ventajas y desventajas competitivas del sector manufacturero de calzado en el cantón Cevallos.
- El G.A.D. Municipal del cantón Cevallos debería ejecutar la planificación estratégica y el plan de acción para la creación del cluster de calzado en el cantón Cevallos.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias de Libros.

ALBUQUERQUE, F. (2002, Agosto). *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*, Sevilla, Instituto de desarrollo regional, Fundación Universitaria, p. 18-200.

DIRVEN M., (2000) *El Cluster: Un análisis indispensable... una visión pesimista*, CEPAL.

MARIÑO, W. (2010, Junio). *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa*, Ecuador: Grupo Santillana S.A., p. 15-46.

MARIÑO, W. (2010, Junio). *100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa*, Ecuador: Grupo Santillana S.A., p. 57-99.

MONTERO C., (2005, Agosto). *Formación y Desarrollo de un Clúster Globalizado: El Caso de la Industria del Salmón en Chile*, Chile. Cepal y Naciones Unidas., p. 1-248.

PIETROBELLI C., RABELLOTTI R. (2005, Febrero). *Mejora de la competitividad en clústers y cadenas productivas en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, p. 10-78.

PORTER M., (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The free press.

PORTER M., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The free press.

PORTER M., (1986). *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School press.

PORTER M., (1990) *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires: Traducción al español Vergara editores.

PORTER M., (1997) *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*, Buenos Aires: Traducción al español Vergara editores, p. 203-210.

KAPLAN R., NORTON D. (1996) *The Balanced Score Card*, EEUU: the President and Fellows of Harvard College, p. 43-221.

P. NIVEN., (2008) *Balanced Score Card step by step for Government and non-profit Agencies*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., p. 25-38, p. 130-209.

Netgrafía

ARON N., MARTINEZ S. (2003, Febrero). *Identificación de clústers y fomento a la cooperación empresarial: El caso de baja california*, México: Revista momento económico, [En línea]. Consultado [10, Diciembre, 2011] Disponible en:
<http://132.247.146.34/index.php/rme/article/view/4334>

ame.gov.ec. *La población del cantón Cevallos*, (2010, Diciembre) [En línea]. Consultado [05, Diciembre, 2011] Disponible en:
http://www.ame.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=774&Itemid=186&lang=es

books.google.com.ec. *Competitividad y Cluster Productivos*, (2010, Octubre) [En línea]. Consultado [26, Noviembre, 2011] Disponible en:
http://books.google.com.ec/books?id=4-pvVpxGBNYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

cevallos.gob.ec. *Cevallos, Síntesis histórica*, (2011, Diciembre) [En línea]. Consultado [10, Diciembre, 2011] Disponible en:
http://cevallos.gov.ec/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=6&Itemid=54

controldegestion.wordpress.com. *Los cluster y la estrategia*, (2011, Enero) [En línea]. Consultado [28, Diciembre, 2011] Disponible en:
<http://controldegestion.wordpress.com/2011/01/07/los-clusters-y-la-estrategia/#more-120>

scielo.cl, *La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global*, (2007, Mayo) [En línea]. Consultado [18, Diciembre, 2011] Disponible en:

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612007000100007&script=sci_arttext

tungurahua.gob.ec. *Cantón Cevallos*, (2011, Enero) [En línea]. Consultado [08, Diciembre, 2011] Disponible en:

http://www.tungurahua.gob.ec/turismo/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=137

wikipedia.com. **Clúster** (*Industria*), (2011, Diciembre) [En línea]. Consultado [1, Diciembre, 2011] Disponible en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria))

Referencias de Citas.

(INEC-CPV, 2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), *VII Censo de Población y VI de Vivienda*, Disponible en:

<http://www.inec.gob.ec>

(INEC-CENEC, 2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), *Censo Nacional Económico*, Disponible en:

<http://www.inec.gob.ec>

(GADC-PEDC, 2009). G.A.D. Municipal del cantón Cevallos (2009), *Plan Estratégico para el Desarrollo del cantón Cevallos*, p. 33.

(CIT-GPT, 2007). Cámara de Industrias de Tungurahua y Gobierno Provincial de Tungurahua (2007), *Estudio Sectores Textil-Confección, Cuero y Calzado y Metalmeccánico Carrocero de Tungurahua*, p 44, 45, 50, 51.

(MIPRO-PMC, 2011). Ministerio de Industrias y Productividad, *Plan de Mejora Competitiva sector Cuero y Calzado*, p. 4-34.

(Proaño, 2010). *Ecuador produce 28 millones de pares al año*, (2010, Agosto) [En línea]. Consultado [25, Octubre, 2012] Disponible en:

http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=Ecuador%20produce%2028%20millones%20de%20pares%20de%20zapatos%20al%20a%F1o

(MCPEC-IIC, 2009). Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, *Informe de Industrias del Calzado*, p. 4.

(BCE-ICE, 2012). Banco Central del Ecuador, *Informe de Comercio Exterior*.

(MCPEC-ATPE, 2013). Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, *Agenda para la Transformación Productiva del Ecuador* , p.40.

(GAD-MC-PEDC, 2011). Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo de Cevallos -PEDC, p.2,3.

(KAPLAN-NORTON, 1996). Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Score Card*, p. 191-243.

ANEXOS

Anexo 1.

10 -- Suplemento -- Registro Oficial N° 512 -- Jueves 22 de Enero del 2009

70	% Recargo arancelario	9503009600	-- Los demás, con motor	30%
71	% Recargo arancelario	9503009900	-- Los demás	30%
72	% Recargo arancelario	9504100000	- Videojuegos de los tipos utilizados con receptor de televisión	30%
73	% Recargo arancelario	9506620000	-- Inflables	30%

ANEXO 2 - RESOLUCION 466 COMEXI

SUBPARTIDAS CON APLICACION DE UN RECARGO ARANCELARIO ESPECIFICO, ADICIONAL AL ARANCEL VIGENTE POR SALVAGUARDIA DE BALANZA DE PAGOS				
N°	Medida	NANDINA	Descripción	Recargo Arancelario US \$/par

SECTOR CALZADO

1	Arancel específico 10 US \$ por par	6401100000	- Calzado con puntera metálica de protección	10
2	Arancel específico 10 US \$ por par	6401920000	-- Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	10
3	Arancel específico 10 US \$ por par	6401990000	-- Los demás	10
4	Arancel específico 10 US \$ por par	6402120000	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	10
5	Arancel específico 10 US \$ por par	6402190000	-- Los demás	10
6	Arancel específico 10 US \$ por par	6402200000	- Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijas a la suela por tetones (espigas)	10
7	Arancel específico 10 US \$ por par	6402910000	-- Que cubran el tobillo	10
8	Arancel específico 10 US \$ por par	6402991000	--- Con puntera metálica de protección	10
9	Arancel específico 10 US \$ por par	6402999000	--- Los demás	10
10	Arancel específico 10 US \$ por par	6403120000	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	10
11	Arancel específico 10 US \$ por par	6403190000	-- Los demás	10
12	Arancel específico 10 US \$ por par	6403200000	- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	10
13	Arancel específico 10 US \$ por par	6403400000	- Los demás calzados, con puntera metálica de protección	10
14	Arancel específico 10 US \$ por par	6403510000	-- Que cubran el tobillo	10
15	Arancel específico 10 US \$ por par	6403590000	-- Los demás	10
16	Arancel específico 10 US \$ por par	6403911000	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	10
17	Arancel específico 10 US \$ por par	6403919000	--- Los demás	10
18	Arancel específico 10 US \$ por par	6403991000	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	10
19	Arancel específico 10 US \$ por par	6403999000	--- Los demás	10
20	Arancel específico 10 US \$ por par	6404111000	--- Calzado de deporte	10
21	Arancel específico 10 US \$ por par	6404112000	- - - Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares	10
22	Arancel específico 10 US \$ por par	6404190000	-- Los demás	10
23	Arancel específico 10 US \$ por par	6404200000	- Calzado con suela de cuero natural o regenerado	10
24	Arancel específico 10 US \$ por par	6405100000	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	10
25	Arancel específico 10 US \$ por par	6405200000	- Con la parte superior de materia textil	10
26	Arancel específico 10 US \$ por par	6405900000	- Los demás	10

Anexo 2.

N° 468

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

calzado y estableciendo un arancel mixto para la importación de bienes clasificados en varias subpartidas del capítulo 98; y,

En ejercicio de las facultades que le confiere el Artículo 305 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el artículo 11 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

DECRETA:

Artículo 1.- Refórmese el Anexo 1 del Decreto Ejecutivo N° 592, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 191 de octubre 15 de 2007, que contiene Arancel Nacional de Importaciones, en los siguientes términos:

Donde dice:

Código NANDINA	Subp. ARIAN	Designación de la Mercadería	Un. Fis.	Adv. %	Arancel Específico	Nota explicativa
6406.10.00	.00	- Partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras.	1 par	10%	USD 6 POR PAR	Solamente: Para las partes superiores de calzado "capelladas"
6406.99.90	.00	--- Los demás	1 par	10%	USD 6 POR PAR	

Debe decir:

Código NANDINA	Subp. ARIAN	Designación de la Mercancía	Un. Fis.	Adv. %	Arancel Específico	Observación
6406.10.00	.00	- Partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras	u	10%	USD 3 POR UNIDAD	
6406.99.90	.00	--- Los demás	u	15%		Solamente: para contrafuertes, punteras, cambrillón, polainas y taloneras
6406.99.90	.00	-- Los demás	u	10%	USD 3 POR UNIDAD	

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Artículo 2.- Encomiéndese a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), tomar las medidas de control en los aforos en base a perfiles de riesgo para los importadores de bienes declarados en las

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

9807		Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos				
9807.00.00	.20	- Categoría C		20		
9807.00.00	.20	- Categoría C	u	10	USD 3/unidad	Solamente: Partes superiores de calzado y sus partes, excepto contrafuertes, punteras, polainas, cambrillón y taloneras
9807.00.00	.30	- Categoría D		30		
9807.00.00	.30	- Categoría D	u	10	USD 5.5/kg neto	Sólo: para prendas de vestir, complementos y textiles confeccionados
9807.00.00	.30	- Categoría D	2u	10	USD 6/por par	Solamente: para calzado

Artículo 4.- De la ejecución de la presente Decreto Ejecutivo encárguese al Ministro de Finanzas.

El presente Decreto Ejecutivo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional en Quito, a 1 de septiembre de 2010



Rafael Correa Delgado
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Anexo 3.

Tabla de contingencia ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años? * Empresas que crecieron en ventas

			Empresas que crecieron en ventas		Total
			Decrecieron	Crecieron	
¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	Neutral	Recuento	1	2	3
		% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	33,3%	66,7%	100,0%
		% del total	2,0%	4,0%	6,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	18	28	46
		% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	39,1%	60,9%	100,0%
		% del total	36,0%	56,0%	92,0%
No sabe / No contesta	Recuento	0	1	1	
	% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	0,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	0,0%	2,0%	2,0%	
Total	Recuento	19	31	50	
	% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	38,0%	62,0%	100,0%	
	% del total	38,0%	62,0%	100,0%	

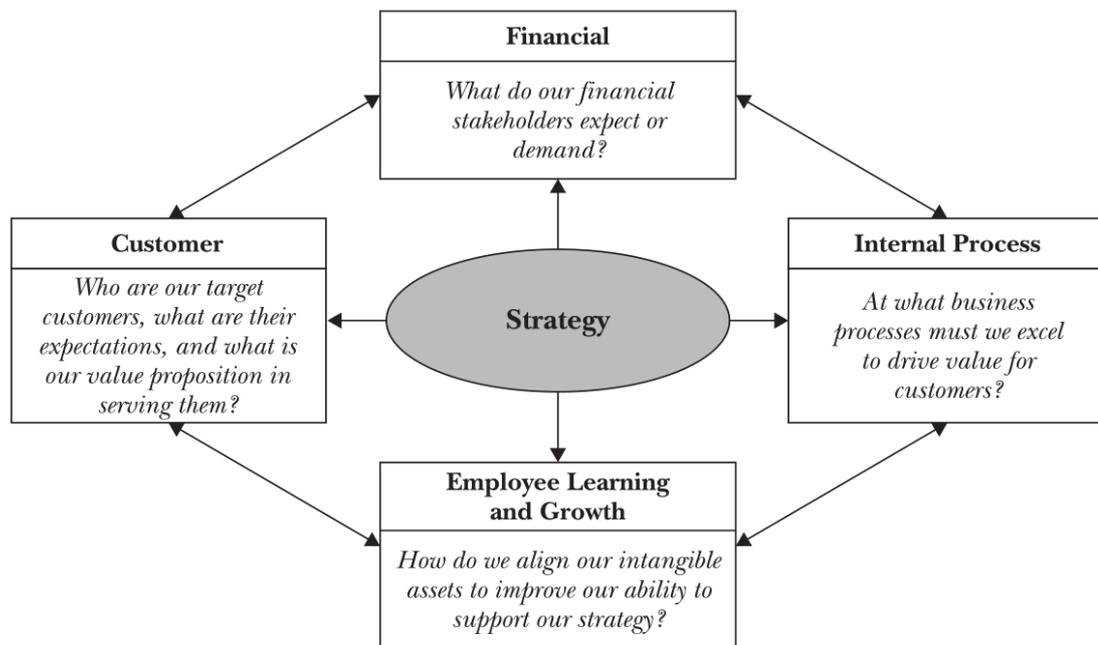
Tabla de contingencia ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años? * P.V.P. promedio menor

			P.V.P. promedio menor		Total
			Mayor	Menor	
¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	Neutral	Recuento	0	3	3
		% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	0,0%	100,0%	100,0%
		% del total	0,0%	6,0%	6,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	17	29	46
		% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	37,0%	63,0%	100,0%
		% del total	34,0%	58,0%	92,0%
	No sabe / No contesta	Recuento	1	0	1
		% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	100,0%	0,0%	100,0%
		% del total	2,0%	0,0%	2,0%
Total		Recuento	18	32	50
		% dentro de ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años?	36,0%	64,0%	100,0%
		% del total	36,0%	64,0%	100,0%

FACTORES DEL ÉXITO VS. MEDIDAS FINANCIERAS								
No.	FACTORES	Crecimiento en ventas	Decrecimiento en ventas	P.V.P. mayor al promedio	P.V.P. menor al promedio	Ventaja	Desventaja	
1	Tipo de calzado	Casual	42%	16%	22%	36%		X
		Deportivo	24%	14%	18%	20%		X
		Bota casual	20%	14%	14%	20%		X
		Alta Montaña	0%	2%	2%	0%		X
		Bota industrial	12%	6%	8%	10%		X
2	Fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años	56%	36%	34%	58%	X		
3	Utiliza procesos de fabricación exclusivos o patentados	14%	12%	18%	8%		X	
4	Puede cobrar mejores precios que sus competidores	38%	22%	30%	30%		X	
5	Compite con industrias de calzado que tienen productos de marca	18%	16%	12%	22%		X	
6	Comercializa sus productos, se encarga de la venta de calzado	54%	38%	34%	58%	X		
7	Tiene servicios de post-venta, garantía, atención al usuario.	50%	24%	28%	46%	X		
8	Tiene un programa formal de aseguramiento de la calidad	4%	0%	0%	4%		X	
9	Ha hecho inversiones significativas en Equipo y/o Tecnología	28%	6%	16%	18%		X	
10	Ha incrementado el número de rotaciones de inventario en los últimos tres años	36%	8%	20%	24%		X	
11	Ofrece servicios de diseño o de algún proceso de producción de calzado	2%	6%	2%	6%		X	
12	Existe algún proceso en donde se utiliza el apoyo de otra empresa	18%	20%	8%	20%		X	
14	Factor limitante para la producción	Humano	30%	16%	22%	24%		X
		Tecnológico	18%	8%	16%	10%		X
		Económico	26%	20%	8%	38%		X
15	Tipo de clientes a los que se vende	Gobierno	2%	0%	2%	0%		X
		Mayoristas	56%	34%	34%	56%	X	
		Consumidor final	42%	22%	36%	28%		X
18	Seguirá siendo el principal proveedor de sus mejores clientes dentro de tres años	32%	24%	24%	32%		X	
19	Tiene una ventaja con sus mejores clientes ya que su taller esta situado cerca de ellos	8%	6%	8%	6%		X	
20	Tiene clientes que incrementan cada vez más la compra a proveedores extranjeros	16%	16%	14%	18%		X	
21	Sus clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a su competencia	36%	16%	14%	38%		X	
23	Preferencia de los clientes al adquirir calzado	Materiales de calidad	44%	26%	26%	44%		X
		Comodidad al usar	38%	18%	16%	40%		X
		Variedad en modelos y colores	44%	24%	18%	50%	X	
		Precios bajos	46%	24%	22%	48%		X
24	Es importante que los más grandes proveedores se encuentren cerca de Cevallos	52%	30%	26%	56%	X		
25	Prefiere comprar a proveedores nacionales antes que ha fabricantes extranjeros	40%	30%	22%	48%		X	
27	Su(s) proveedor(s) locale(s) abastecen con suficiencia su necesidad	28%	22%	14%	34%		X	
28	Esta siendo cada vez mas afectado por el bajo costo de la competencia	46%	32%	28%	49%		X	
29	La crisis económica le afecta, pero espera recuperarse y crecer	46%	36%	34%	48%		X	
30	Es vulnerable al cierre, apertura y compra de empresas de calzado en Cevallos	18%	12%	8%	22%		X	
31	La competencia directa esta situada a nivel	Local	26%	10%	14%	22%		X
		Nacional	32%	26%	14%	44%		X
		Internacional	4%	2%	0%	6%		X
35	En Cevallos la mano de obra está disponible	28%	18%	14%	32%		X	
36	En Cevallos la mano de obra tiene destrezas técnicas	44%	34%	30%	48%		X	
37	En Cevallos la mano de obra tiene destrezas innatas	38%	28%	26%	40%		X	
38	Gasta más en capacitación a su personal de mano de obra que hace tres años	18%	8%	16%	10%		X	
39	Planea tener mas empleados en los próximos años	56%	34%	30%	60%	X		
40	Cuenta con eficientes y efectivas asociaciones de productores	28%	18%	14%	32%		X	
41	Considera cambiar su negocio a otro cantón o provincia	8%	2%	4%	6%		X	
42	Ha Participado en talleres de capacitación en	Gestión del Talento Humano	10%	4%	8%	6%		X
		Mejora Procesos de Producción	32%	8%	14%	26%		X
		Atención al Cliente y Marketing	12%	6%	8%	10%		X
		Manejo Contable y Financiero	8%	8%	8%	8%		X
43	El taller de fabricación se encuentra en la zona urbana	24%	16%	30%	10%		X	
44	Tiene instalaciones de fabricación eficientes	32%	22%	26%	28%		X	
45	Fácilmente podría instalar la infraestructura necesaria si necesita crecer	34%	18%	22%	30%		X	
46	El acceso y la proximidad a carreteras es una ventaja en su localidad	54%	38%	32%	60%	X		
47	La infraestructura de transporte en su barrio es buena	46%	36%	30%	52%	X		
48	Cevallos ofrece una buena difusión de su negocio	50%	34%	24%	60%	X		
49	Le gustaría ampliar o mover sus operaciones de producción al centro de Cevallos	28%	16%	2%	42%		X	
50	Tiene fácil acceso a financiamiento para sus actividades productivas	52%	36%	32%	56%	X		
51	Está interesado en ampliar la planta de producción en los próximos dos años	48%	26%	24%	50%	X		
52	Esta seguro que seguirá produciendo en Cevallos dentro de cinco años	44%	36%	28%	52%	X		
53	Su taller no se ha trasladado a otro sector distinto a Cevallos en la ultima década	60%	38%	34%	64%	X		

Anexo 4.

Exhibit 1.4 The Balanced Scorecard



Adapted from material created by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Anexo 5.

ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN - PRODUCTORES DE CALZADO DEL CANTÓN CEVALLOS

No. Encuesta: Fecha: Encuestador:

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PYME

Nombre del establecimiento:

Nombre del representante legal:

Asociación a la que pertenece: Calzafinca: Unicalza: Aprocalza: Independiente:

Su empresa es de tipo: Personal: Familiar: Asociativa:

B. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. ¿Que tipo de calzado fabrica? a: b: c:

2. ¿Su empresa fabrica calzado más complejo y de mejor calidad que hace tres años? 3 2 1 6

3. ¿Su empresa utiliza procesos de fabricación exclusivos o patentados? 3 2 1 6

4. ¿Su empresa puede cobrar mejores precios de venta que sus competidores? 3 2 1 6

5. ¿Su empresa compete con industrias de calzado que tienen productos de marca? 3 2 1 6

6. ¿Su empresa comercializa sus productos (se encarga de la venta de calzado)? Si No No sabe/No contesta

7. ¿Su empresa tiene servicios de post-venta (Ej. garantía, atención al cliente despues de la venta)? Si No No sabe/No contesta

8. ¿Cual es el precio de venta promedio del calzado que más vende su empresa? \$

1. Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 2 hasta 5:
 3 = Totalmente de acuerdo
 2 = Neutral
 1 = No esta de acuerdo
 6 = No sabe/No contesta
 Encierre en un círculo por cada fila

C. OPERACIONES DE FABRICACIÓN Y TECNOLOGÍA

9. ¿Tiene su empresa un programa formal de aseguramiento de la calidad (Ej. ISO, INEN) y/o un proceso formal de mejora continua (Ej. Six Sigma)? Si No No sabe/No contesta

10. ¿Su empresa ha hecho inversiones significativas en Equipo y/o Tecnología? Si No No sabe/No contesta

11. ¿Su empresa ha incrementado el número de rotaciones de inventario en los últimos tres años? Si No No sabe/No contesta

12. ¿Su empresa ofrece servicios de diseño o de algún proceso de producción de calzado a otras empresas? Si No No sabe/No contesta

13. ¿En su producción de calzado existe algún proceso en donde se utiliza el apoyo de otra empresa? Si No No sabe/No contesta

14. ¿Cual es la producción de pares de zapato semanal en su empresa? 9999 → No sabe/No contesta

15. ¿Cual de los siguientes factores considera que es el mayor limitante para la producción? Humano Tecnológico Económico

D. CLIENTES

16. ¿A que tipo de clientes sirve su empresa? (Ej. gobierno, mayoristas, consumidor final, registre todas las mencionadas, sondee para mayor claridad)

17. ¿Más o menos que porcentaje de las ventas totales de su empresa puede decir que corresponde a sus tres mejores clientes? % 999 → No sabe/No contesta

18. ¿Su principal cliente le ayuda a contactar proveedores? 3 2 1 6

19. ¿Esta seguro de que seguirá siendo el principal proveedor de sus mejores clientes dentro de tres años? 3 2 1 6

20. ¿Su empresa tiene una ventaja con nuestros mejores clientes ya que nuestra planta esta situada cerca de ellos? 3 2 1 6

21. ¿Sus mejores clientes están incrementando cada vez más la compra de calzado a proveedores extranjeros? 3 2 1 6

22. ¿Sus mejores clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a empresas que son su competencia? 3 2 1 6

23. ¿Mas o menos que porcentaje de las ventas totales de su empresa se envían a clientes que se encuentran fuera de Cevallos? % 999 → No sabe/No contesta

24. ¿Sus clientes cuando adquieren un producto buscan principalmente calzado con? Materiales de calidad Comodidad al usar Variedad en modelos y colores Precios bajos

1. Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 18 hasta 22:
 3 = Totalmente de acuerdo
 2 = Neutral
 1 = No esta de acuerdo
 6 = No sabe/No contesta
 Encierre en un círculo por cada fila

E. PROVEEDORES

25. ¿Es fundamental que los más grandes proveedores de su empresa se encuentren cerca de Cevallos?

26. ¿Su negocio prefiere comprar a proveedores locales para reducir los costos de fabricantes extranjeros?

27. ¿Mas o menos en que porcentaje el gasto total de compras de su empresa proviene de proveedores, fabricantes, y distribuidores situados fuera de Cevallos? % 999 → No sabe/No contesta

28. ¿Cual es el principal inconveniente que tiene con su(s) proveedor(es)? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

29. ¿Alguno de sus proveedores es único en el mercado?, que materia prima provee (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

30. ¿El nivel de producción de su(s) proveedor(es) local(es) es suficiente para abastecer su necesidad? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) Si No No sabe/No contesta

Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 25 hasta 26:
3 = Totalmente de acuerdo
2 = Neutral
1 = No esta de acuerdo
6 = No sabe/No contesta
Encierre en un circulo por cada fila

F. COMPETENCIA

31. ¿Su empresa esta siendo cada vez mas afectada por el bajo costo de la competencia extranjera?

32. ¿Su empresa se ve afectada negativamente por la crisis económica, pero esperamos recuperarnos y crecer?

33. ¿Es vulnerable al cierre, apertura y compra de empresas de calzado en Cevallos?

34. Según su criterio cual es la principal fortaleza de su empresa frente a la competencia? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

35. Según su criterio cual es la principal debilidad de su empresa frente a la competencia? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

36. ¿Su competencia directa son empresas que estan situadas a nivel? Local (Cevallos) Nacional / Provincial Internacional

Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 31 hasta 33:
3 = Totalmente de acuerdo
2 = Neutral
1 = No esta de acuerdo
6 = No sabe/No contesta
Encierre en un circulo por cada fila

G. PERSONAL

37. ¿Cuantos empleados a tiempo completo tiene actualmente su empresa en Cevallos? 999 → No sabe/No contesta

38. ¿Cuantos empleados a tiempo completo tuvo su empresa en Cevallos hace tres años? 999 → No sabe/No contesta

39. En líneas generales, ¿cuál es el salario promedio por mes que su empresa paga a los empleados? 999.99 → No sabe/No contesta

40. ¿La mano de obra esta disponible y es una ventaja en Cevallos con respecto a otros cantones?

41. ¿La mano de obra en Cevallos tiene habilidades técnicas y es una ventaja con respecto a otros cantones?

42. ¿La mano de obra en Cevallos tiene destrezas innatas y es una ventaja con respecto a otros cantones?

43. ¿Su empresa hoy gasta mas en capacitación a su personal de mano de obra que hace tres años? Si No No sabe/No contesta

44. ¿Su empresa planea tener mas empleados en Cevallos en los próximos años? Si No No sabe/No contesta

Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 40 hasta 42:
3 = Totalmente de acuerdo
2 = Neutral
1 = No esta de acuerdo
6 = No sabe/No contesta
Encierre en un circulo por cada fila

H. PLANES ESTRATÉGICOS

45. ¿Contamos con eficientes y efectivos mecanismos de coordinación como cámaras, cooperativas y asociaciones de productores?

46. Hemos considerado cambiar nuestro negocio a otro cantón o provincia?

47. ¿Cual es la mayor preocupación de negocio que tiene su empresa? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

1 → Capacitación del Talento Humano

2 → Mejora y/o automatización de los procesos de producción

3 → Atención al cliente, marketing y/o publicidad

4 → Manejo contable y financiero

9 → Ninguno de los anteriores

49. ¿Porque razón no ha emprendido ninguno de estos planes? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 45 hasta 46:
3 = Totalmente de acuerdo
2 = Neutral
1 = No esta de acuerdo
6 = No sabe/No contesta
Encierre en un circulo por cada fila

I. UBICACIÓN Y AMBIENTE DE NEGOCIOS

50. ¿Donde esta ubicada su mayor planta de fabricación? (Ej. Al norte, al sur, fuera del área urbana. Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

51. ¿Sus instalaciones de fabricación son eficientes? 3 2 1 6

52. ¿Su empresa fácilmente podría instalar la infraestructura necesaria si necesitamos crecer? 3 2 1 6

53. ¿El acceso y la proximidad a carreteras es una ventaja para nuestra localidad? 3 2 1 6

54. ¿La infraestructura de transporte en nuestro barrio es buena? (Lineas de buses, taxis, camionetas, acceso a vías) 3 2 1 6

55. ¿Cevallos ofrece una buena difusión de nuestro negocio? 3 2 1 6

56. ¿Le gustaría ampliar o mover sus operaciones de producción al centro de Cevallos? 3 2 1 6

57. ¿Usted tiene fácil acceso a financiamiento para sus actividades productivas? 3 2 1 6

58. ¿Está interesado en ampliar su planta de producción en los próximos dos años? 3 2 1 6

59. ¿Está seguro que seguirá produciendo en Cevallos dentro de cinco años? 3 2 1 6

60. ¿Cual es la principal ventaja de tener la fabrica de producción en Cevallos? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

61. ¿Si pudiera cambiar una cosa del lugar donde se encuentra su planta de producción en Cevallos que sería? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

62. ¿Su empresa o parte de ella se ha trasladado a otro sector distinto a Cevallos en los ultimos diez años? Si Saltar a P64 No Saltar a P63 No sabe / No contesta Saltar a P63

63. ¿Porque su empresa se ubicó en Cevallos? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

64. ¿Cual es el mayor problema político que ha tenido que encarar Cevallos? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad, tenga en cuenta: impuestos, energía, educación, regulación, desaceleración económica, situación internacional, seguridad) 99 → No sabe / No contesta

65. ¿Que podría hacer el gobierno para mejorar el ambiente de negocios en Cevallos? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

66. ¿Que cosa podría hacer el gobierno para ayudar a su negocio? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

Responda a las siguientes preguntas solo si la anterior fue Cevallos. Tome en cuenta el siguiente rango, para las preguntas 51 hasta 59:
 3 = Totalmente de acuerdo
 2 = Neutral
 1 = No esta de acuerdo
 6 = No sabe/No contesta
 Encierre en un círculo por cada fila

J. RENDIMIENTO FINANCIERO

67. ¿Cuales fueron las ventas anuales del año anterior? (Si no contesta pasar a la Pregunta 67a y 67b y luego ir a la Pregunta 69, si contesta seguir con la Pregunta 68) \$ 999999 → No sabe / No contesta

67a. ¿Cual fue el rango de ventas el año anterior? 1 → Menos de \$7000 2 → Entre \$7000 y \$14000 3 → Más de \$14000 9 → No sabe/No contesta (no leer)

67b. ¿Cual fue el rango de ventas hace tres años? 1 → Menos de \$7000 2 → Entre \$7000 y \$14000 3 → Más de \$14000 9 → No sabe/No contesta (no leer)

68. ¿Cuales fueron las ventas anuales hace tres años? \$ 999999 → No sabe / No contesta

69. ¿Cual es la principal razón para el cambio en las ventas de la empresa? (Registre una respuesta, sondee para mayor claridad) 99 → No sabe / No contesta

70. ¿Cual es el porcentaje de ingresos de ventas después de impuestos (rentabilidad)? (Lea la lista solo si es necesario), Nota: Esta es una de las más importantes y delicadas preguntas, si el encuestado se molesta guíelo con los siguientes rangos:

<input type="checkbox"/> 1 → 30% o más	<input type="checkbox"/> 5 → 1% a 4%	<input type="checkbox"/> 9 → -10% a -19%
<input type="checkbox"/> 2 → 20% a 29%	<input type="checkbox"/> 6 → 0%	<input type="checkbox"/> 10 → -20% a -29%
<input type="checkbox"/> 3 → 10% a 19%	<input type="checkbox"/> 7 → -1% a -4%	<input type="checkbox"/> 11 → -30% o menos
<input type="checkbox"/> 4 → 5% a 9%	<input type="checkbox"/> 8 → -5% a -9%	

71. ¿Su empresa es más, o menos rentable que hace tres años? 1 → Más 2 → Menos 3 → No sabe/No contesta (no leer)