



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
III PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**TEMA: “INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS SOCIOECONÓMICOS
DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR
CUERO Y CALZADO, EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, EN EL PERIODO 2007-2012, A FIN DE DISEÑAR UNA
PROPUESTA DE SOLUCIÓN, COMO HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN
QUE GARANTICE LA CONTINUIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MISMAS”**

AUTOR: MENA, LENIN VLADIMIR

DIRECTOR: ING. VERÓNICA PARREÑO

LATACUNGA, ABRIL 2014

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Ing. Lenin Mena bajo mi supervisión.

Ing. Verónica Parreño
DIRECTORA DEL PROYECTO

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Lenin Vladimir Mena Palacios

DECLARO QUE:

El Proyecto de Grado denominado: **“INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS SOCIOECONÓMICOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR CUERO Y CALZADO, EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL PERIODO 2007-2012, A FIN DE DISEÑAR UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN, COMO HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN QUE GARANTICE LA CONTINUIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MISMAS”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, mayo 2014.

Ing. Lenin Vladimir Mena Palacios

C.I.: 180285018-8

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Lenin Vladimir Mena Palacios

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo denominado: **“INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS SOCIOECONÓMICOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR CUERO Y CALZADO, EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL PERIODO 2007-2012, A FIN DE DISEÑAR UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN, COMO HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN QUE GARANTICE LA CONTINUIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MISMAS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, mayo 2014.

Ing. Lenin Vladimir Mena Palacios

Cl.: 180285018-8

DEDICATORIA

Agradezco a Dios todo poderoso, fuente de inspiración en mis momentos de esmero y dedicación, que caracterizaron al transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo apoyo no hubiese sido posible.

A mis padres, personas cuya presencia, en mi existencia ratifican la suerte que he tenido de pertenecerles, por su paciencia, comprensión y ayuda en mis momentos difíciles. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, me han inculcado valores, principios, perseverancia, empeño y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

Para mi esposa e hija, por su paciencia y comprensión, siempre me recuerdan el compromiso que tengo para con ellas, de avanzar para darles lo mejor...

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por amarme tanto y regalarme estos años que hoy reflejan el fruto, de muchos que vendrán, y que son producto de mi constancia y perseverancia.

A mi esposa e hija, que me han regalado momentos de su tiempo, y que en este proceso han estado conmigo, deben saber, que son el motor de mi motivación.

A mis profesores, que hoy pueden ver el reflejo de lo que han formado y que sin duda han forjado mi vida.

Son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, es demasiado poco, el decir gracias, pero en el fondo de mi ser eternamente les estaré agradecido.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Justificación e Importancia.....	4
1.3 Objetivo General	5
1.4 Objetivos Específicos	6
1.5 Hipótesis	6
1.6 Variables de Investigación	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1.8 Definición de las Pymes	7
1.8.1 Origen y Evolución de las Pymes	8
1.8.2 Las Pymes en el Ámbito Mundial.....	9
1.8.3 Las Pymes en el Ecuador	9
2.1.4 Influencia de las Pymes en el Ámbito Social y Económico.....	17
2.2 Las Pymes en el Ecuador del sector Cuero y Calzado	24
2.3 Análisis Situacional de las Pymes del Sector Cuero y Calzado en el Ecuador	25
2.3.1 Producción Nacional de Cuero en el Ecuador.....	25
2.3.2 Análisis de la Cadena Productiva del Cuero	28
2.3.3 Zonas de Producción de Cuero	30
2.3.4 Aporte del Sector Cuero a la Economía.....	32
2.3.5 Empleo Generado.....	32
2.3.6 Producción Nacional de Calzado de Cuero en el Ecuador.....	33
2.3.7 Zonas de Producción de Calzado de Cuero.....	36
2.3.8 Aporte del Sector Calzado de Cuero a la Economía	37

2.3.9 Empleo Generado.....	38
CAPÍTULO III.....	39
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.	39
3.1 Análisis Externo.....	39
3.1.1 Macro ambiente.....	39
3.1.2 Microambiente	45
3.2 Análisis Interno de las Empresas del Sector Cuero y Calzado de Tungurahua	48
3.2.1 Administrativo	48
3.2.2 Talento Humano.....	55
3.2.3 Financiero.....	70
3.2.4 Tecnológico.....	72
3.2.5 Materia prima	76
3.2.6 Mercadotecnia y Ventas.....	81
3.3 Análisis Foda del Sector Cuero y Calzado.....	92
CAPÍTULO IV.....	94
INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS SOCIOECONÓMICOS DE LAS PYMES SECTOR CUERO Y CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA	94
4.1 Estudio de las Pymes del Sector Cuero y Calzado en la Provincia de Tungurahua	94
4.2 Problemas Detectados	96
4.2.1 Capacidad de Gestión de las Pymes.....	96
4.2.2 Talento Humano.....	99
4.2.3 Financiero.....	100
4.2.4 Materia prima	102
4.2.5 Mercadotecnia y Ventas.....	103

4.2.6 Tecnológico.....	104
4.2.7 Gestión Tributaria Laboral.....	106
4.2.8 Contaminación de las Curtiembres	107
4.2.9 Estandarización	108
4.2.10 Información.....	108
CAPÍTULO V.....	110
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	110
5.1 Innovación Organizacional Propuesta.....	110
5.1.1 Innovación Organizacional Propuesta en Gestión de las Pymes	110
5.1.2 Innovación organizacional Propuesta en Talento Humano.....	113
5.1.3 Innovación Organizacional Propuesta en la parte Financiera.....	115
5.1.4 Innovación organizacional Propuesta en Materia prima.....	115
5.1.5 Innovación organizacional Propuesta en Mercadotecnia y Ventas.....	116
5.1.6 Innovación Organizacional Propuesta en Tecnología.....	119
5.1.7 Innovación Organizacional Propuesta en Gestión Tributaria Laboral.....	120
5.1.8 Innovación organizacional Propuesta en Contaminación de las Curtiembres	121
5.1.9 Innovación Organizacional Propuesta en Estandarización	122
5.1.10 Innovación organizacional Propuesta en Información.....	122
CAPÍTULO VI.....	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
6.1 CONCLUSIONES.....	124
6.2 RECOMENDACIONES	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Empresas Nacionales por Tamaño	2
Tabla 2.1 Clasificación de las Mipymes Ecuatorianas.....	8
Tabla 2.2 Concentración de las Pymes en el Ecuador	10
Tabla 2.3 Sectores Productivos de las PYMES en el Ecuador	11
Tabla 2.4 Porcentaje de Participación de las Compañías.....	11
Tabla 2.5 Gestión Administrativa de las Pymes Ecuatorianas.....	12
Tabla 2.6 Teneduría de Libros de las Pymes Ecuatorianas.....	12
Tabla 2.7 Generación de riqueza de las Pymes Ecuatorianas	13
Tabla 2.8 Mercado de las Pymes Ecuatorianas	14
Tabla 2.9 Áreas de Desempeño de las Pymes Ecuatorianas	15
Tabla 2.10 Equipamiento Semiautomático en los Procesos	15
Tabla 2.11 Equipamiento Automático en los Procesos.....	16
Tabla 2.12 Aceptación de las Tecnologías en las Pymes.....	17
Tabla 2.13 Aporte de las PYMES a la Generación de Empleo.....	18
Tabla 2.14 Ingreso Anual de las PYMES	20
Tabla 2.15 Aporte de las PYMES a la Generación de Ingresos.....	21
Tabla 2.16 Productividad Laboral.....	22
Tabla 2.17 Brecha de Productividad Laboral.....	23
Tabla 2.18 Las Pymes en el Ecuador Sector Cuero y Calzado	25
Tabla 2.19 Fabricación de cuero, productos de cuero.....	31
Tabla 2.20 Empleo Generado.....	33
Tabla 2.21 Producción Nacional de Calzado	35
Tabla 2.22 Producción de Calzado de Cuero	37
Tabla 3.1 Aranceles a los Productos: Calzado y Textiles	42
Tabla 3.2 Definición de Misión y Visión.....	48
Tabla 3.3 Metodología Utilizada para la Definición de Misión y Visión.....	49
Tabla 3.4 Comportamiento del Personal en Relación a los Valores de la Empresa	49
Tabla 3.5 Establecimiento de Objetivos Estratégicos	50
Tabla 3.6 Elaboración de Estados Financieros	51
Tabla 3.7 Uso de Información Financiera.....	51
Tabla 3.8 Uso de Sistema Informático para la Contabilidad	52
Tabla 3.9 Disponibilidad de Internet.....	53

Tabla 3.10 Disponibilidad de Sitio Web	53
Tabla 3.11 Acciones que deberían realizarse para mejorar la actividad del sector.....	54
Tabla 3.12 Disponibilidad de Departamento de Recursos Humanos.....	55
Tabla 3.13 Cargo Gerencial por Género y Edad	56
Tabla 3.14 Personal en el Nivel Administrativo	56
Tabla 3.15 Personal en el Cargo de Producción	57
Tabla 3.16 Formación Profesional en el Nivel Gerencial	58
Tabla 3.17 Formación Profesional en el Nivel Administrativo	59
Tabla 3.18 Formación Profesional en el Cargo de Producción.....	60
Tabla 3.19 Permanencia del Personal en el Nivel Gerencial	61
Tabla 3.20 Permanencia del Personal en el Nivel Administrativo.....	61
Tabla 3.21 Permanencia del Personal en el Cargo de Producción	62
Tabla 3.22 Afiliación al IESS en el Nivel Dirección-Gerencial	63
Tabla 3.23 Afiliación al IESS en el Nivel Administrativo.....	64
Tabla 3.24 Afiliación al IESS en el Cargo de Producción	64
Tabla 3.25 Fuente de Reclutamiento de Personal	65
Tabla 3.26 Método de Selección de Personal	65
Tabla 3.27 Requisitos para contratación de Personal.....	66
Tabla 3.28 Fijación de Salarios	67
Tabla 3.29 Aplicación de Programas de Inducción a Empleados.....	67
Tabla 3.30 Capacitación a Talento Humano	68
Tabla 3.31 Proveedores de Capacitación	69
Tabla 3.32 Financiación de Capacitaciones	70
Tabla 3.33 Accesibilidad al Sistema Financiero Privado.....	70
Tabla 3.34 Accesibilidad al Sistema Financiero Público.....	71
Tabla 3.35 Características del Sistema Financiero	72
Tabla 3.36 Antigüedad de maquinarias.....	73
Tabla 3.37 Utilización de Computadores.....	74
Tabla 3.38 Cantidad de Computadoras Utilizadas.....	74
Tabla 3.39 Mantenimiento de Maquinarias	75
Tabla 3.40 Participación Materia prima e Insumos en el Proceso	76
Tabla 3.41 Selección de Proveedores.....	77
Tabla 3.42 Programación de Compras	77
Tabla 3.43 Financiación en sus Compras.....	78

Tabla 3.44 Puntualidad en los Proveedores	79
Tabla 3.45 Contratación de Seguro para Materia Prima	79
Tabla 3.46 Contratación de Seguro para Productos Terminados	80
Tabla 3.47 Importación de Productos Terminados	81
Tabla 3.48 Asociatividad del Sector	82
Tabla 3.49 Ámbitos de Asociatividad	82
Tabla 3.50 Competencia del Sector	83
Tabla 3.51 Percepción de las Importaciones con Aplicación de Salvaguardas	84
Tabla 3.52 Diferencia en el Producto Importado	84
Tabla 3.53 Abastecimiento de la Demanda en su Línea	85
Tabla 3.54 Tipos de Clientes	86
Tabla 3.55 Cumplimiento con Exigencias del Mercado	86
Tabla 3.56 Realizan Investigación de Mercados	87
Tabla 3.57 Programan sus Ventas	88
Tabla 3.58 Empresas Exportadoras	88
Tabla 3.59 Razones de la no Exportación	89
Tabla 3.60 Utilización de Publicidad para las Ventas	90
Tabla 3.61 Utilización de Métodos Publicitarios	90
Tabla 3.62 Fijación de Precios	91
Tabla 3.63 Aplicación de Servicio Pre y Postventa	92
Tabla 5.1 Objetivo Definido en Gestión de las Pymes	111
Tabla 5.2 Objetivo Definido en Gestión de las Pymes	112
Tabla 5.3 Objetivo Definido en Gestión de las Pymes	112
Tabla 5.4 Objetivo Definido en Talento Humano	113
Tabla 5.5 Objetivo Definido en Talento Humano	114
Tabla 5.6 Objetivo Definido en Talento Humano	114
Tabla 5.7 Objetivo Definido en la Parte Financiera	115
Tabla 5.8 Objetivo Definido en Materia Prima	116
Tabla 5.9 Objetivo Definido en Materia Prima	116
Tabla 5.10 Objetivo Definido en Mercadotecnia y Ventas	117
Tabla 5.11 Objetivo Definido en Mercadotecnia y Ventas	117
Tabla 5.12 Objetivo Definido en Mercadotecnia y Ventas	118
Tabla 5.13 Objetivo Definido en Mercadotecnia y Ventas	118
Tabla 5.14 Objetivo Definido en Mercadotecnia y Ventas	119

Tabla 5.15 Objetivo Definido en Tecnología.....	119
Tabla 5.16 Objetivo Definido en Gestión Tributaria Laboral.....	120
Tabla 5.17 Objetivo Definido en Gestión Tributaria Laboral.....	121
Tabla 5.18 Objetivo Definido Contaminación Ambiental	121
Tabla 5.19 Objetivo Definido en Estandarización	122
Tabla 5.20 Objetivo Definido en Información.....	123
Tabla 5.21 Objetivo Definido en Información.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Empresas Nacionales por Tamaño.....	2
Gráfico 2.1 Concentración de las PYMES en el Ecuador.....	10
Gráfico 2.2. Porcentaje de Participación de las Compañías.....	12
Gráfico 2.3. Teneduría de Libros de las Pymes Ecuatorianas.....	13
Gráfico 2.4. Generación de Riqueza de las Pymes Ecuatorianas.....	13
Gráfico 2.5. Mercado de las Pymes Ecuatorianas.....	14
Gráfico 2.6. Áreas de desempeño de las Pymes Ecuatorianas.....	15
Gráfico 2.7. Equipamiento Semiautomático de los Procesos.....	16
Gráfico 2.8. Equipamiento Automático en los Procesos.....	16
Gráfico 2.9. Aceptación de las Tecnologías en las Pymes.....	17
Gráfico 2.10. Aporte de las PYMES en la Generación de Empleo.....	18
Gráfico 2.11. Ingreso Anual de las PYMES	21
Gráfico 2.12. Aporte de las PYMES en la Generación de Ingresos	21
Gráfico 2.13. Productividad Laboral.....	22
Gráfico 2.14. Brecha Productividad Laboral	23
Gráfico 2.15. Las PYMES en el Ecuador Sector Cuero y Calzado	25
Gráfico 2.16 Fabricación de cuero, productos de cuero.....	31
Gráfico 2.17 Empleo Generado.....	33
Gráfico 2.18 Producción Nacional de Calzado	35
Gráfico 2.19 Producción de Calzado de Cuero.....	37
Gráfico 3.1 Definición de Misión y Visión.....	48
Gráfico 3.2 Metodología utilizada para la definición de Misión y Visión.....	49
Gráfico 3.3 Comportamiento del personal en relación a los valores de la empresa	50
Gráfico 3.4 Establecimiento de objetivos estratégicos	50
Gráfico 3.5 Elaboración de Estados financieros	51
Gráfico 3.6 Uso de Información Financiera.....	52
Gráfico 3.7 Uso de Sistema Informático para la Contabilidad	52
Gráfico 3.8 Disponibilidad de Internet.....	53
Gráfico 3.9 Disponibilidad de Sitio Web.....	54
Gráfico 3.10 Acciones que deberían realizarse para mejorar la actividad del sector	54
Gráfico 3.11 Disponibilidad de Departamento de Recursos Humanos.....	55
Gráfico 3.12 Cargo Gerencial por Edad y Género.....	56

Gráfico 3.13 Cargo Administrativo por Edad y Género	57
Gráfico 3.14 Cargo de Producción por Edad y Género	57
Gráfico 3.15 Formación Profesional en el Nivel Gerencial	58
Gráfico 3.16 Formación Profesional en el Nivel Administrativo	59
Gráfico 3.17 Formación Profesional en el Cargo de Producción.....	60
Gráfico 3.18 Permanencia del Personal en el Nivel Gerencial	61
Gráfico 3.19 Permanencia del Personal en el Nivel Administrativo	62
Gráfico 3.20 Permanencia del Personal en el Cargo de Producción.....	63
Gráfico 3.21 Afiliación al IESS en el Nivel Dirección-Gerencial	63
Gráfico 3.22 Afiliación al IESS en el Nivel Administrativo	64
Gráfico 3.23 Afiliación al IESS en el Cargo de producción	64
Gráfico 3.24 Fuente de Reclutamiento de Personal	65
Gráfico 3.25 Método de Selección de Personal	66
Gráfico 3.26 Requisitos para contratación de Personal	66
Gráfico 3.27 Fijación de Salarios.....	67
Gráfico 3.28 Aplicación de Programas de Inducción a Empleados.....	68
Gráfico 3.29 Capacitación a Talento Humano	68
Gráfico 3.30 Proveedores de Capacitación	69
Gráfico 3.31 Capacitación a Talento Humano	70
Gráfico 3.32 Accesibilidad al Sistema Financiero Privado	71
Gráfico 3.33 Accesibilidad al Sistema Financiero Público.....	71
Gráfico 3.34 Características del Sistema Financiero	72
Gráfico 3.35 Antigüedad de Maquinarias	73
Gráfico 3.36 Utilización de Computadores.....	74
Gráfico 3.37 Cantidad de Computadoras Utilizadas.....	75
Gráfico 3.38 Mantenimiento de Maquinarias	75
Gráfico 3.39 Participación Materia Prima e Insumos en el Proceso.....	76
Gráfico 3.40 Selección de Proveedores	77
Gráfico 3.41 Programación de Compras.....	78
Gráfico 3.42 Financiación en sus Compras.....	78
Gráfico 3.43 Puntualidad en los Proveedores	79
Gráfico 3.44 Contratación de Seguro para Materia Prima.....	80
Gráfico 3.45 Contratación de Seguro para Productos Terminados.....	80
Gráfico 3.46 Importación de Productos Terminados	81

Gráfico 3.47 Asociatividad del Sector	82
Gráfico 3.48 Ámbitos de Asociatividad.....	83
Gráfico 3.49 Competencia del Sector	83
Gráfico 3.50 Percepción de las Importaciones con Aplicación de Salvaguardas	84
Gráfico 3.51 Diferencia en el Producto Importado	85
Gráfico 3.52 Abastecimiento de la Demanda en su Línea	85
Gráfico 3.53 Tipos de Clientes.....	86
Gráfico 3.54 Cumple con Exigencias del Mercado	87
Gráfico 3.55 Realizan Investigación de Mercados	87
Gráfico 3.56 Programan sus Ventas.....	88
Gráfico 3.57 Empresas Exportadoras.....	88
Gráfico 3.58 Razones de la no Exportación.....	89
Gráfico 3.59 Utilización de Publicidad para las Ventas	90
Gráfico 3.60 Utilización de métodos Publicitarios	91
Gráfico 3.61 Fijación de Precios	91
Gráfico 3.62 Aplicación de Servicio Pre y Postventa.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 5.1.....129

RESUMEN: Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), se han constituido como una de las principales fuentes de desarrollo en los países latinoamericanos, además hay que tener en cuenta que las Pymes generan gran parte del empleo y la producción de bienes y servicios de las economías en desarrollo. Es esta la razón que motivó a efectuar la presente investigación, la cual está orientada a realizar un estudio de los principales problemas socioeconómicos que afectan el normal desenvolvimiento de las pymes sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Para esto se ha tomado información de importantes entes gubernamentales y privados que se relacionan directamente con las empresas de este sector. El desarrollo de estrategias como propuestas de solución, constituye el principal objetivo del presente trabajo, para de esta manera servir como elemento de prevención para todos aquellos empresarios que son propietarios de las mencionadas pymes de este importante sector productivo de la provincia. Una vez desarrollada la investigación se ha podido lograr hacer un análisis tanto a nivel interno como externo de la gestión de indicadas empresas, así como también se realizó el estudio por áreas, en lo que respecta la parte interna de las empresas.

Palabras claves: Pymes, Problemas Socioeconómicos, Sector Cuero y Calzado, Gestión, Estrategias, Análisis Interno, Análisis Externo de la Empresa.

ABSTRAC: The Small and Medium Enterprises (SMEs) have been established as one of the main sources of development in Latin American countries, we must also bear in mind that SMEs generate much employment and production of goods and services developing economies. Is this the reason that motivated to make this research, which is designed to make a study of the major socio-economic problems that affect the normal development of SMEs leather and footwear Ambato Tungurahua province sector. For this information has been taken of important government and private entities that are directly related to the companies in this sector. Developing strategies as proposed solutions is the main objective of this work and in this way serves as an element of prevention for those entrepreneurs who own SMEs mentioned this important productive sector of the province. After development of the research has been achieved to analyze both internal and external management of listed companies, and the study was also conducted by area, in terms of domestic companies.

Key words: SMEs, Socioeconomic Issues, Leather and Footwear Sector, Management, Strategy, Internal Analysis External Analysis Business.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Introducción

Las Pymes se han constituido como una de las principales fuentes de desarrollo de los países de Latinoamérica. Hay que tener claro que las Pymes generan gran parte del empleo y la producción de bienes y servicios de las economías en desarrollo. Pese a esto, a menudo son ignoradas en la formulación y ejecución de políticas del gobierno y de entidades que deberían servir de apoyo y fomento en cada país. Sin embargo, en los últimos tiempos esta percepción ha comenzado a cambiar, durante estos últimos años los gobiernos de los países de América Latina han establecido políticas para promover el desarrollo de estas empresas mediante créditos y otros tipos de ayudas. Así mismo el panorama de internacionalización y globalización que viven los países actualmente, han obligado a que los empresarios comiencen a pensar en un mercado más allá del local al que estaban acostumbrados. Las pymes no pueden ser la excepción, pues ellas son sin duda componentes vitales para el desarrollo económico y social de un país, hay que considerar que las pequeñas empresas, deben proyectarse internacionalmente para poder sobrevivir ante la competencia que ya se ha comenzado a sentir, en algunas economías. La inquietud es si estas pequeñas y medianas empresas son lo suficientemente competitivas para su adecuada inserción en el comercio internacional.

Como parte activa del mundo Globalizado América Latina abre cada vez más su mercado al mundo, debido a los tratados de libre comercio, por lo tanto, el desarrollo económico de la región dependerá de la habilidad de sus empresas para enfrentar y crecer en un entorno con inestables reglas de juego, mayores libertades y una alta competencia.

Para ser rentables hay que ser creativos y cumplir con los deseos de los clientes, aunque algunos piensan que se impone un cambio de mentalidad para generar propuestas más agresivas e innovadoras. En la actualidad las empresas deben estar

encaminadas a ser más productivas entendida ésta como los resultados que se obtienen mediante un conjunto de insumos, que interactúan en un proceso de obtener más de lo que se invierte y trabajar mejor con lo que se tiene.

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según: (INEC, 2011) “ALREDEDOR DE 99 DE CADA 100 ESTABLECIMIENTOS SE ENCUENTRAN DENTRO DE LA CATEGORÍA DE MIPYME”. Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional.

Tabla 1.1 Empresas Nacionales por Tamaño

TAMAÑO	PORCENTAJE
Microempresa	95.4 %
Pequeña Empresa	3.8 %
Mediana Empresa	0.6 %
Grande Empresa	0.2 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2011- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

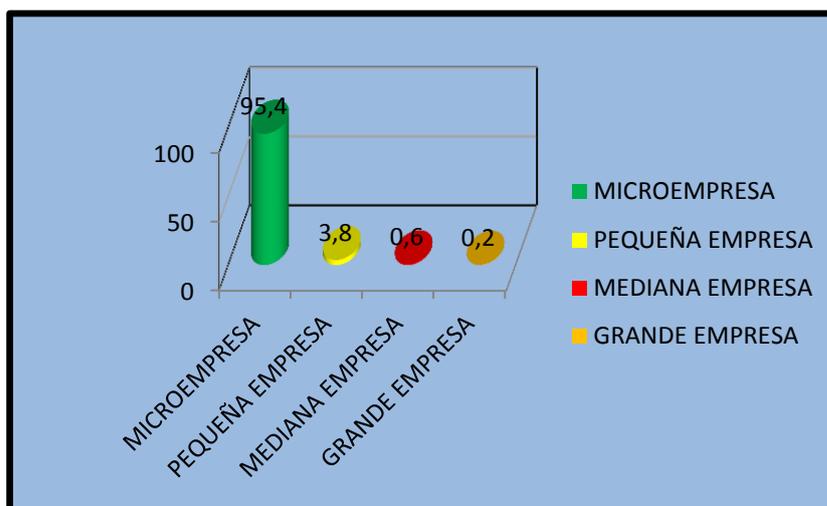


Gráfico1.1 Empresas Nacionales por Tamaño

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2011- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

Esta presencia de las MIPYME, al momento que tratamos de explicar el funcionamiento de la cadena de producción y comercialización que se encuentra atrás de un sector de actividad económica, debe ser considerada como de alta relevancia; ya que la estrategias diseñadas desde la óptica empresarial y/o desde las políticas públicas (creadas en el ámbito de los gobiernos central y/o local) deberán partir de esta realidad, ya que se encuentra presente al interior de la estructura productiva nacional.

De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes.

Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes.

Sin embargo, también existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros.

Según (EKOS, 2012): A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de PYMES. En la primera provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las Pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados.

De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador (Ecuador, 2012): se registró un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades. En base a estas cifras, se destaca el crecimiento del 21,6% en la construcción, 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones 12,5%, entre otros.

Por último, para terminar esta primera parte del análisis sobre la situación de la PYME ecuatoriana, debemos resaltar como conclusión general significativa, de acuerdo a la breve revisión que se realizó, sobre la estructura productiva de cada estrato de empresas categorizado por el tamaño de éstas, que el Ecuador es un país poblado, de acuerdo al número de establecimientos, principalmente por MIPYMEs.

1.2 Justificación e Importancia

La presente investigación está orientada, a realizar un estudio de los principales problemas socioeconómicos del sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en el periodo 2007-2012; con el principal objetivo de servir como elemento de prevención para todos aquellos que son propietarios de pequeñas empresas. Basada en una profunda investigación se desea servir a todos los individuos que poseyendo un sueño, depositan su tiempo, trabajo, esfuerzo y capital en la búsqueda de un mejor futuro.

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

En los últimos años (Periodo 2007-2012), incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez

con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores posibles de hacer daño al normal desarrollo de estas empresas. Ante tales efectos en el CAPÍTULO III, se dará una lista de factores a los cuales el o los propietarios deberán regularmente chequear a fin de evitar las consecuencias por ellos causados.

Para desarrollar el presente trabajo, se ha considerado factores de investigación de campo, bibliografía, entrevistas a propietarios, que han permitido la adecuada elaboración de esta tesis.

Cabe indicar que para obtener toda la información requerida, se realizaron, visitas a las cámaras artesanales y de la producción de la ciudad de Ambato, aplicando entrevistas a personeros de las mismas, obteniendo valiosa información para el desarrollo del presente trabajo. Por lo que ha sido necesario cumplir con los requerimientos propuestos de los cinco capítulos del mismo, que han servido para plantear una solución viable que sea favorable para las empresas, finalizando con la propuesta:

“Investigación de los problemas socioeconómicos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector cuero y calzado en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, en el periodo 2007-2012, a fin de diseñar una propuesta de solución, como herramienta de prevención que garantice la continuidad y crecimiento de las mismas”.

1.3 Objetivo General

Investigar los problemas socioeconómicos de las pequeñas y medianas empresas del sector cuero y calzado, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua (Periodo 2007-2012), a fin de diseñar una propuesta de solución, como herramienta de prevención que garantice la continuidad y crecimiento de las mismas.

1.4 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico, que ha de servir como sustento, en la aplicación de las diferentes alternativas de solución, en las PYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato.
- Realizar un análisis interno y externo de las empresas del sector cuero y calzado, para determinar su situación actual y mediante la misma, plantear medidas correctivas, favoreciendo la innovación y estimulando la generación de nuevos proyectos.
- Investigar los problemas socioeconómicos, en los que generalmente incurren las PYMES de este sector, para determinar sus posibles causas.
- Diseñar una propuesta de solución, que permita ser utilizada por el sector cuero y calzado, como herramienta de prevención que garanticen la continuidad y crecimiento de las empresas de este sector en la ciudad de Ambato.

1.5 Hipótesis

La investigación de los problemas socioeconómicos de las PYMES del sector cuero y calzado, permiten diseñar una propuesta de solución, como herramienta de prevención que garantice la continuidad y crecimiento de las mismas.

1.6 Variables de Investigación

DEPENDIENTE: Producción de Cuero y Calzado de las Pymes.

INDEPENDIENTE: Variables Socioeconómicas (Calidad de Vida, Nivel de Educación, etc.)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.7 Definición de las Pymes

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas
- Servicios comunales, sociales y personales

Las PYMES en nuestro país se encuentran dedicadas en particular a la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social por lo que producen, demandan y compran productos constituyéndose en actores fundamentales en la generación de riqueza y empleo.

Las siglas “PYMES”, representan: Pequeñas y Medianas Empresas. Sin embargo no debemos dejar de lado, un enfoque que también enmarca a las Microempresas, y es conocido como MIPYMES (Micro, Mediana, y Pequeña Empresa).

Según: (ECUAPYMES, 2012), nos brinda otro concepto muy amplio de lo que son las PYMES en nuestro país: “Se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura

de mercado. Entonces, una organización PYME, es un ente productivo o de servicios que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador”

Para determinar si una empresa está dentro del grupo de las PYMES, se deben tomar muy en cuenta algunos parámetros como son: personal que labora en la empresa, las ventas netas al año y el valor de activos. (Ver tabla 2.1)

Tabla 2.1 Clasificación de las Mipymes Ecuatorianas

VARIABLES	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
NÚMERO DE EMPLEADOS	Emplean de 1 a 9 trabajadores	Emplean de 10 a 49 trabajadores	Emplean de 50 a 199 trabajadores
VALOR BRUTO EN VENTAS ANUALES	menos de \$ 100.000	entre \$ 100.001 y \$ 1'000.000	entre \$ 1'000.001 y \$ 5'000.000
VALOR DE LOS ACTIVOS TOTALES	menos de \$ 100.000	entre \$ 100.001 y \$ 750.000	entre \$ 750.001 y \$ 4'000.000

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP-SENPLADES (Plan nacional de desarrollo)
ELABORADO POR: Lenin Mena

1.7.1 Origen y Evolución de las Pymes

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado aquella que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Estas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50' y 60' con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos.

Posteriormente, luego de la profunda crisis de 1999 y una época de inestabilidad política en nuestro país, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscando obtener los niveles más altos de productividad e ingresos y mejores condiciones de trabajo. Esto parece indicar el comienzo de una segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

1.7.2 Las Pymes en el Ámbito Mundial

En la comunidad europea, las PYMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

Es interesante saber que las PYMES de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada la pequeña industria contribuyen al PBI en casi un 50%.

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

1.7.3 Las Pymes en el Ecuador

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- Repetición de experiencias ajenas.

- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

De acuerdo a la información proporcionada por el (SRI, 2012) Servicio de Rentas Internas, en 2011 existieron 27. 646 Pymes. A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de pymes. En la primera provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades. **(Ver tabla 2.2)**

En comparación con los resultados presentados el año anterior (2012), se observa un leve incremento de las Pymes en estas dos provincias, ya que este porcentaje pasó de 81% a 84,5% para las pequeñas y de 80% a 82% en las medianas.

Tabla 2.2 Concentración de las Pymes en el Ecuador

PROVINCIA	PORCENTAJE
Pichincha	43,29 %
Guayas	40,46 %
Otras Provincias	16,25 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI)
ELABORADO POR: Lenin Mena

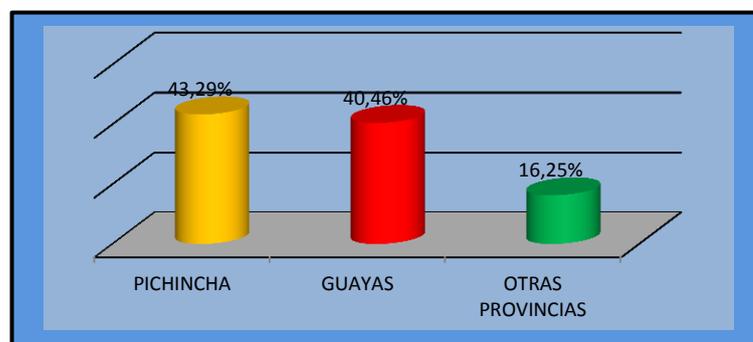


Gráfico 2.1 Concentración de las PYMES en el Ecuador

FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI)
ELABORADO POR: Lenin Mena

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP: (Productividad, 2012), “En el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo”. (Ver tabla 2.3)

Tabla 2.3 Sectores Productivos de las PYMES en el Ecuador

SECTORES PRODUCTIVOS
Textiles y confecciones
Productos alimenticios y bebidas
Cuero y calzado
Madera y muebles
Papel, imprenta y editoriales
Productos químicos y plásticos
Productos minerales no metálicos
Productos metálicos, maquinaria y equipo

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

Se refleja que en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. (Ver tabla 2.4)

Tabla 2.4 Porcentaje de Participación de las Compañías

COMPAÑÍAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Compañías limitadas	37,30%
Personas naturales	35,20%
Otros	27,50%
TOTAL	100 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

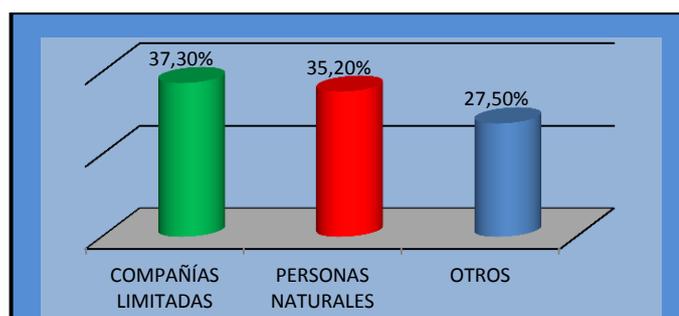


Gráfico 2.2. Porcentaje de Participación de las Compañías

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

En lo relativo a la gestión administrativa de las PYMES Ecuatorianas, solamente el 54% de ellas han definido su misión, mientras que el 72% han puesto énfasis exclusivamente en la definición de sus metas y objetivos. (Ver tabla 2.5)

Tabla 2.5 Gestión Administrativa de las Pymes Ecuatorianas

DEFINIERON SU MISIÓN	NO HAN DEFINIDO SU MISIÓN	TOTALES
54 %	46 %	100 %
DEFINIERON SUS METAS Y OBJETIVOS	NO DEFINIERON SUS METAS Y OBJETIVOS	TOTALES
72 %	28%	100%

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

En relación con la teneduría de libros contables por parte de las PYMES, apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas. (Ver tabla 2.6)

Tabla 2.6 Teneduría de Libros de las Pymes Ecuatorianas

TENEDURÍA DE LIBROS	PORCENTAJE
Lleva registros contables	39 %
No lleva registros contables	61 %
Total	100%

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

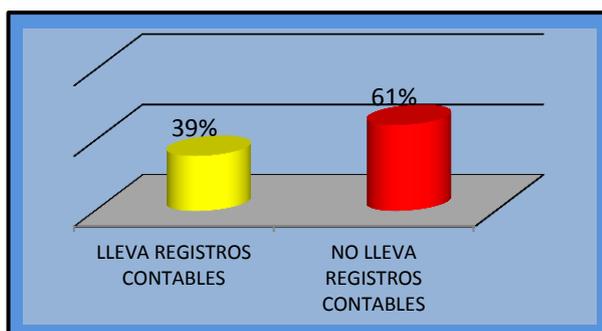


Gráfico 2.3. Teneduría de Libros de las Pymes Ecuatorianas

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP

ELABORADO POR: Lenin Mena

En lo referente a la generación de riqueza por grupo productivo, el sector alimenticio aporta con el 20.7% del total, el de textiles y confecciones con el 20.3%, el de maquinaria y equipo con el 19.9%, el de productos químicos con el 13.3%, cuero y calzado con un 3.8% y el de minerales no metálicos con un 3%. (Ver tabla 2.7)

Tabla 2.7 Generación de riqueza de las Pymes Ecuatorianas

GENERACIÓN DE RIQUEZA	PORCENTAJE
Alimentos	20.7 %
Textiles y confecciones	20.3 %
Maquinaria y equipo	19.9 %
Productos químicos	13.3 %
Madera y muebles	10.8 %
Papel e imprenta	8.2 %
Cuero y calzado	3.8 %
Minerales no metálicos	3 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP

ELABORADO POR: Lenin Mena

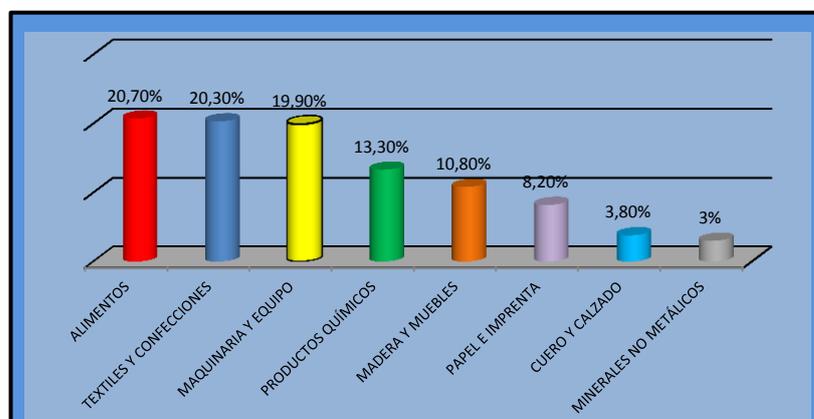


Gráfico 2.4. Generación de Riqueza de las Pymes Ecuatorianas

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP

ELABORADO POR: Lenin Mena

En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable. (Ver tabla 2.8)

Tabla 2.8 Mercado de las Pymes Ecuatorianas

MERCADO	PORCENTAJE
Mercado local	44 %
Mercado regional	26 %
Mercado interprovincial	8 %
Mercado internacional	6 %
Otros	16 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

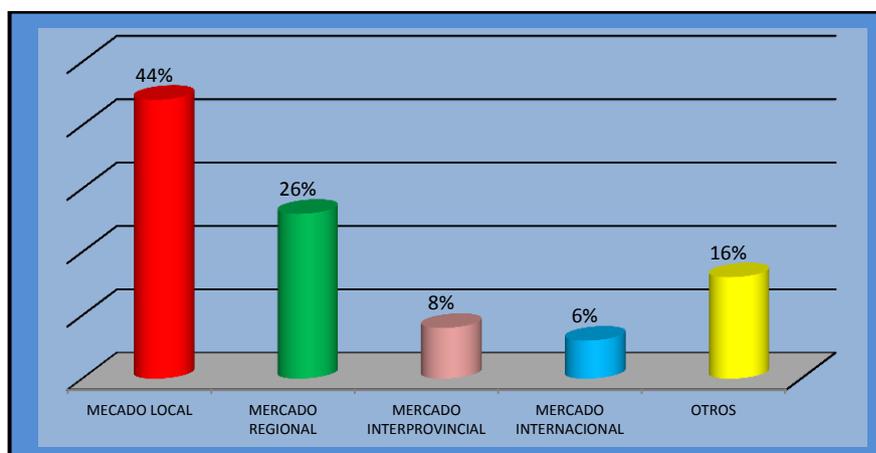


Gráfico 2.5. Mercado de las Pymes Ecuatorianas

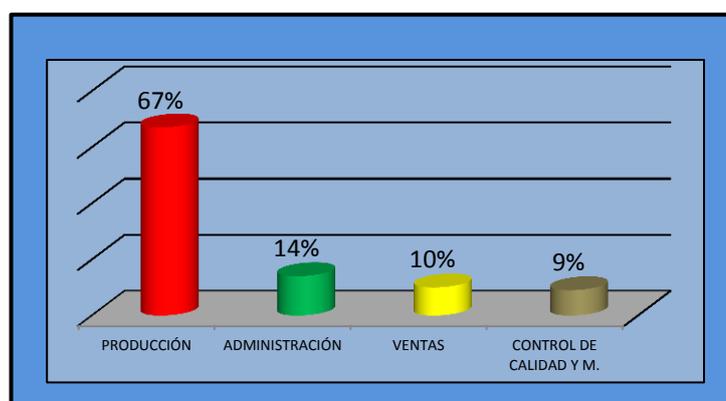
FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

En el tema de factores de producción, el informe señala que, de todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a la Cámara respectiva, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. (Ver tabla 2.9)

Tabla 2.9 Áreas de desempeño de las Pymes Ecuatorianas

ÁREAS DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE
Producción	67 %
Administración	14 %
Ventas	10 %
Control de calidad y mantenimiento	9 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 2.6. Áreas de desempeño de las Pymes Ecuatorianas**

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánica (47.3%) y confecciones (46.7%). (Ver tabla 2.10)

Tabla 2.10 Equipamiento Semiautomático en los Procesos

SECTORES CON EQUIPAMIENTO SEMIAUTOMÁTICO	PORCENTAJE DE EQUIPAMIENTO SEMIAUTOMÁTICO
Cuero y calzado	56 %
Alimentos	47.5 %
Metalmecánica	47.3 %
Confecciones	46.7 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

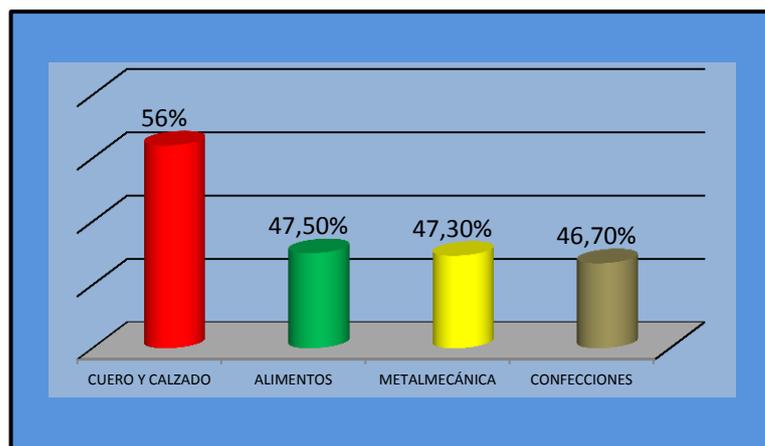


Gráfico 2.7. Equipamiento Semiautomático de los Procesos

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP

ELABORADO POR: Lenin Mena

El sector de la imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%). (Ver tabla 2.11)

Tabla 2.11 Equipamiento Automático en los Procesos

SECTORES CON EQUIPAMIENTO AUTOMÁTICO	PORCENTAJE DE EQUIPAMIENTO AUTOMÁTICO
Imprenta	55.9 %
Productos químicos	32.1 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP

ELABORADO POR: Lenin Mena

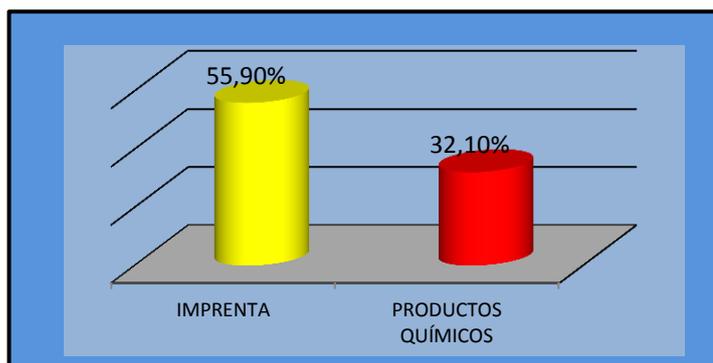


Gráfico 2.8. Equipamiento Automático en los Procesos

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP

ELABORADO POR: Lenin Mena

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación, se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el

36% de las empresas, manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35% que dispone de solo uno. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres. (Ver tabla 2.12)

Tabla 2.12 Aceptación de las Tecnologías en las Pymes

ACEPTACIÓN DE TECNOLOGÍAS EN LAS PYMES	PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN
No disponen de ordenador	36 %
Disponen de un solo ordenador	35 %
Disponen de 2 a 3 ordenadores	20 %
Disponen de más de 3 ordenadores	9 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

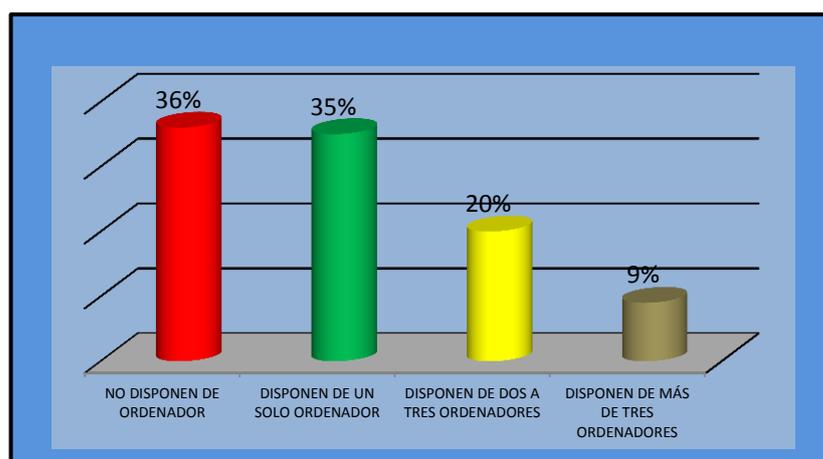


Gráfico 2.9. Aceptación de las Tecnologías en las Pymes

FUENTE: Proyecto de Ley de Fomento a las MIPYMES-MICIP
ELABORADO POR: Lenin Mena

2.1.4 Influencia de las Pymes en el Ámbito Social y Económico

Es importante señalar, que las pequeñas y medianas empresas son de vital importancia para el país, ya que son generadoras de fuentes de empleo, ayudan de manera directa a la sostenibilidad de los hogares, y por ende a la economía del Ecuador.

2.1.4.1 Entorno Social

A la hora de analizar la estructura del tejido empresarial del Ecuador, es el significativo aporte del sector de las MIPYME a la generación de empleo nacional; pues de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas. (Ver tabla 2.13)

Tabla 2.13 Aporte de las PYMES a la Generación de Empleo

TAMAÑO	PORCENTAJE
Microempresa	44 %
Pequeña Empresa	17 %
Mediana Empresa	14 %
Grande Empresa	25 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

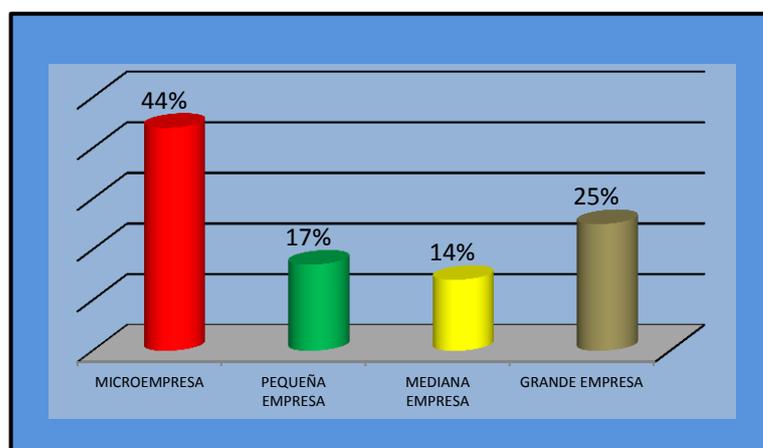


Gráfico 2.10. Aporte de las PYMES en la Generación de Empleo

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

Las PYMES en el Ecuador cubren el 75% de la fuerza laboral, con ello nos podemos dar cuenta el enorme apoyo a la sociedad, ya que sin la existencia de las mismas los índices de desempleo aumentarían rotundamente.

De ahí la importancia de seguir apoyando a esta categoría de empresas, desde el accionar del sector privado como del sector público nacional e internacional, a través

de la oferta de servicios financieros –el microcrédito por ejemplo- y no financieros y, también, mediante la creación y puesta en vigencia de leyes que protejan este sector.

Un buen indicador de la efectividad del trabajo que se haga para mejorar la competitividad del sector microempresarial será el número de empleos formales que se vayan creando; alejando, así, al fantasma del subempleo que en muchos de los casos tienden a atacar a las unidades productivas que están bajo la categoría de microempresas.

Por lo anterior anotado, debemos concluir que las PYMES deben destacarse por el buen trato a sus colaboradores, tanto en lo que se refiere a lo remunerativo, como en el trato al personal, que sin duda alguna es lo más importante, y el factor que más puede motivar al talento humano de la empresa.

Según recientes estudios, se ha logrado conocer, que en las pequeñas Industrias, el 12.44% del personal tiene un nivel profesional, y el 1.32% ya alcanzado un nivel de post-grado. De acuerdo a estas cifras nos podemos dar cuenta que las PYMES emplean a mucho personal que no puede acceder a estudios superiores, pero cabe recalcar el compromiso que deben tener las PYMES, con todos sus colaboradores.

Con la ayuda de las PYMES se puede impulsar el desarrollo de una comunidad porque al mejorar la calidad de vida de su fuerza laboral, estos invierten en el progreso individual y familiar, mejora el nivel de educación de la comunidad, porque al mejorar los ingresos familiares, tanto el colaborador como sus hijos pueden acceder a mejores centros de educación. Tomando en cuenta también, la capacitación que puede ofrecer la PYME, aunque en nuestro medio, únicamente el 35.2% del personal de la pequeña industria ha recibido un proceso de capacitación.

Al crearse una PYME, puede disminuir el auge delictivo en la comunidad; esto se da por la creación de fuentes de trabajo, que emplea a más personas y por lo tanto cesarán sus actos delictivos, ya que muchas de las veces, se dice que la delincuencia se da por falta de empleo.

2.1.4.2 Entorno Económico

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes.

Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes.

La importancia que tuvo el año 2011 en el desempeño de las diversas actividades en las que participan las Pymes. Según datos del Banco Central del Ecuador (ECUADOR, 2012), se registró un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades.

A nivel nacional, dentro del Producto Interno Bruto, la actividad comercial es una de las más importantes junto con la manufactura y construcción, lo que mantiene una relación con los resultados que refleja la composición de los ingresos operacionales de las actividades en 2011.

En promedio, las empresas medianas a nivel nacional tienen un ingreso anual de USD 2,5 millones, en tanto que las pequeñas de USD 451 341. **(Ver tabla 2.14)**

Tabla 2.14 Ingreso Anual de las PYMES

TAMAÑO	INGRESO ANUAL (EN DÓLARES)	INGRESO ANUAL (EN PORCENTAJE)
Medianas Empresas	2, 5 00.000	84,70%
Pequeñas Empresas	451.431	15,30%
TOTAL	2,951.431	100%

FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI)
ELABORADO POR: Lenin Mena

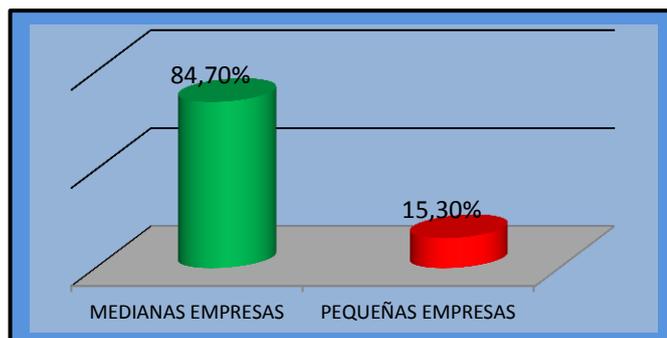


Gráfico 2.11. Ingreso Anual de las PYMES

FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI)

ELABORADO POR: Lenin Mena

Si damos un vistazo al aporte de las empresas, según su tamaño, a la generación de ingresos vía venta de los bienes y/o servicios que producen, podemos ver que son las pequeñas y medianas empresas las que en mayor grado aportan aproximadamente por cada 100 dólares generados en el tejido empresarial ecuatoriano, por concepto de ventas, 39 dólares son aportados por aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría de PYME. (Ver tabla 2.15)

Tabla 2.15 Aporte de las PYMES a la Generación de Ingresos

TAMAÑO	PORCENTAJE
Microempresa	24 %
Pequeña Empresa	21 %
Mediana Empresa	18 %
Grande Empresa	37 %
TOTAL	100 %

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC

ELABORADO POR: Lenin Mena

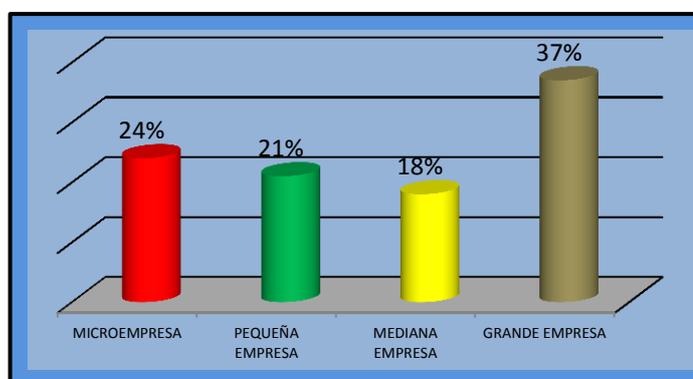


Gráfico 2.12. Aporte de las PYMES en la Generación de Ingresos

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC

ELABORADO POR: Lenin Mena

Como podemos notar las PYMEs aportan con el 39% a la generación de ingresos, el 37% del total del valor de las ventas, del sector empresarial ecuatoriano, es generado a través de la operación de unidades productivas consideradas de tamaño grande.

Sí combinamos a las variables ingreso por ventas –resultado obtenido- y número de empleados –insumo utilizado- estamos en la capacidad de calcular la productividad laboral que prevalece en las empresas según su tamaño. (Ver tabla 2.16)

Tabla 2.16 Productividad Laboral

TAMAÑO DE LA EMPRESA	PRODUCTIVIDAD LABORAL EN (DÓLARES DE VENTA POR EMPLEADO)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN PRODUCTIVIDAD
Microempresa	38.829,74	12.12 %
Pequeña Empresa	85.064,84	26.55 %
Mediana Empresa	89.935,82	28.07 %
Grande Empresa	106.598,21	33.27 %
TOTAL	320.428,61	100 %

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

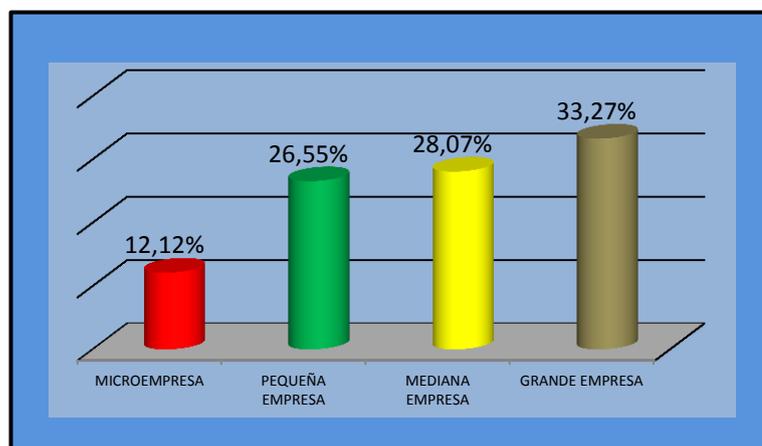


Gráfico 2.13. Productividad Laboral

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

De acuerdo a los datos obtenidos por el: (INEC, 2012), se observa que la productividad laboral en el Ecuador tiende a incrementarse según aumenta el tamaño de las empresas.

Esta tendencia progresiva del crecimiento de la productividad laboral nos sugiere analizar la brecha productiva que se presenta, entre empresas de diferente tamaño, en el sector productivo nacional. (Ver tabla 2.17)

Tabla 2.17 Brecha de Productividad Laboral

RELACIÓN	BRECHA PRODUCTIVA LABORAL (EN PORCENTAJE)
PYME versus Microempresa	125,34 %
Grande versus Microempresa	174,53 %
Grande versus PYME	21,83 %

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

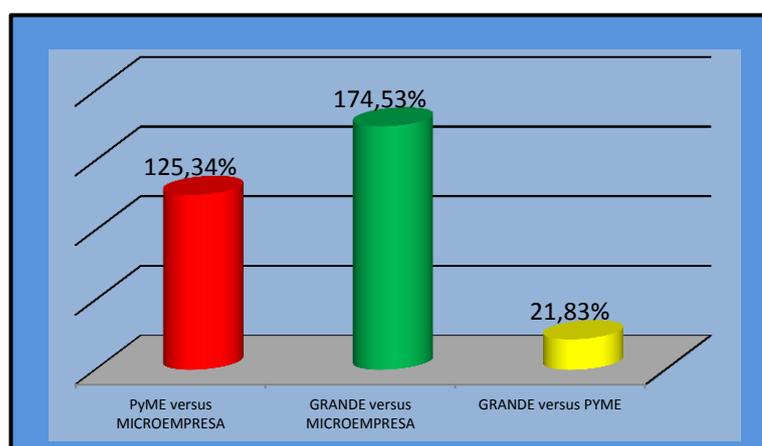


Gráfico 2.14. Brecha Productividad Laboral

FUENTE: Censo Nacional Económico –CENEC 2010- INEC
ELABORADO POR: Lenin Mena

El momento en que comparamos la productividad laboral, medida por el aporte que hace cada trabajador al ingreso anual por ventas de las empresas, vemos que la microempresa es la que muestra las brechas de productividad más elevadas en relación tanto con las PYME como con las empresas clasificadas como grandes. En ambos casos la productividad del sector microempresarial es superada en más del 100%.

En este punto debemos aclarar que en otros países también se presentan diferencias de productividad laboral de acuerdo al tamaño de las empresas, ya que como es

obvio una empresa conforme aumenta su tamaño también tiende a disponer de mayores recursos para hacer mejoras al ámbito tecnológico y a la forma como llevan a cabo el trabajo las personas que han sido contratadas como personal ocupado; pero lo que sí nos debe llevar a reflexionar es que en el caso ecuatoriano esa diferencia tiende a ser mayor.

Esta afirmación la hacemos basados en un análisis comparativo que se hizo como parte de uno de los estudios realizados por: (INSOTEC, 2012) el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, a comienzos del 2010, entre empresas ecuatorianas y colombianas y se determinó que la diferencia de productividad laboral, entre una pequeña industria (empresa de entre 10 y 19 trabajadores) y una gran industria (empresa con 100 o más trabajadores), para el caso ecuatoriano fue de 248,98% a favor de la gran industria y para la realidad colombiana fue de sólo el 47,67%, de igual manera a favor de las grandes industrias.

Esta situación estructural de la brecha productiva entre empresas ecuatorianas, de diferente tamaño, debe ser motivo de análisis y de preocupación orientada a implementar una serie de acciones estratégicas que, en el mediano y largo plazo, contribuyan a disminuir esas grandes diferencias presentes en la productividad laboral de las empresas del Ecuador.

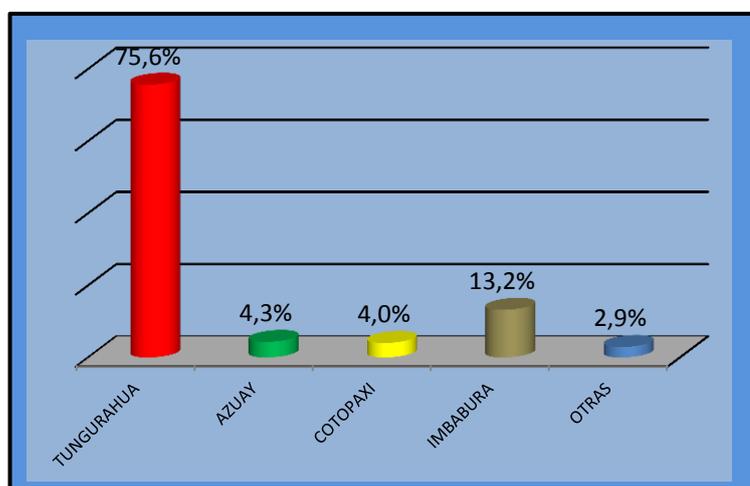
2.2 Las Pymes en el Ecuador del sector Cuero y Calzado

Según (Ecuador P. d., 2011): “Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado serían Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representaría 75,6% de la actividad artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%; Azuay, 4,3%; y Cotopaxi 4,0%. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9%.” (Ver tabla 2.18)

Tabla 2.18 Las Pymes en el Ecuador Sector Cuero y Calzado

PROVINCIAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Tungurahua	75,6 %
Azuay	4,3
Cotopaxi	4,0
Imbabura	13,2 %
Otras	2,9
TOTAL	100%

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 2.15. Las PYMES en el Ecuador Sector Cuero y Calzado**

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

2.3 Análisis Situacional de las Pymes del Sector Cuero y Calzado en el Ecuador

2.3.1 Producción Nacional de Cuero en el Ecuador

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

Desde el incario se ha mejorado la técnica conservación de pieles, pero estas no han logrado un posicionamiento internacional. Por tanto, a pesar de que el trabajo con

cuero alberga tradiciones e importantes elementos culturales; sin embargo, durante las dos últimas décadas, la industria del cuero y del calzado se ha globalizado en el mundo, lo que conlleva serios retos para las industrias en todo el mundo. El cuero es la piel del animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción.

Casi toda la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. También se emplean, en menor proporción, pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo, foca, morsa y diversos reptiles.

Posteriormente, el desarrollo del sector curtidor en el marco de una economía interna hasta los años sesenta mantiene un nivel artesanal; pero que ante el crecimiento de ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato; con la consecuente demanda de calzado, bolsos, billeteras, carteras, manufacturas de cuero, marroquinería, etc. inicia su industrialización bajo el modelo de sustitución de importaciones de la década de los setenta, y hoy, con las regulaciones impuestas el año 2009, ha crecido el sector de manera muy importante.

Según ("CUEROS", 2012): “La imposición de una salvaguardia por balanza de pagos que aplicó un arancel del 10 por ciento por cada par de zapatos importados, incidió significativamente en el incremento de las ventas, empleo e inversiones” indicó la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, en el acto de inauguración del V Foro Latinoamericano del Calzado y XIII Encuentro de Cámaras de este sector productivo, al que asistieron representantes de nueve países de la región, cuya sede fue la ciudad de Ambato.

La Secretaria de Estado expresó que la decisión gubernamental redujo sustancialmente las importaciones. Al comparar las cifras registradas entre los años 2008 y 2009, se advierte una reducción del volumen de importación en este rubro en un 77 %, es decir, aproximadamente, 19 mil toneladas y, en términos CIF, una disminución del 68%, lo que significa alrededor de 100 millones de dólares.

A su turno, la presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, Liliana Villavicencio, resaltó el apoyo del Gobierno Nacional al sector, cuando manifestó:

“Ningún gobierno anterior se percató que el sector calzado es un dinamizador de la economía porque genera empleo; más de 100 mil plazas de trabajo directas, están vinculadas al sector,” dijo, y ratificó: “el gobierno ha permitido que la actividad del calzado nacional se fortalezca”.

En una reunión mantenida con los presidentes de las Cámaras del Calzado de Latinoamérica, la ministra Sión destacó el proceso de transición que se está produciendo en el país y en la subregión latinoamericana, que procura dejar atrás sistemas que han producido marcadas desigualdades sociales. Nuestro gobierno, manifestó, le está apostando a los sectores de la pequeña y mediana industria como el calzado, que ha contribuido a mejorar los índices económicos del país.

Explicó que se está trabajando para el sector con visiones integrales de desarrollo, donde no solamente es importante la unidad productiva, sino su entorno y toda la cadena de valor que debe intervenir en el proceso, para lograr así un desarrollo sostenido y sustentable. Indicó que el gobierno cuenta con los recursos económicos para apoyar proyectos productivos que deben sujetarse a estos parámetros.

En el encuentro, se abordarán temas como la actualización de los avances más recientes en estrategias para la industria del sector desde la tecnología, producción, diseño, mercadeo y tendencias, propendiendo siempre por el desarrollo humano, técnico y social de los trabajadores y, el mejoramiento y desarrollo de las empresas.

El XIII Encuentro Latinoamericano de Cámaras de Industrias de Calzado, al que asisten alrededor de 200 empresarios de la América Latina, es una buena oportunidad para conocer las mejoras productivas del calzado de otros países y mostrar al Ecuador como un país productivo e innovador, dentro del proceso de reactivación económica e industrial que impulsa el actual gobierno.”

A pesar de estas condiciones favorables para su crecimiento, y mercados protegidos, el cuero tiene actualmente, problemas en cuanto al nivel de producción y la calidad de las pieles crudas, que no cubren la demanda existente, sin embargo, es un sector que ha sabido superar la crisis y que genera uno de los mayores niveles de empleo en el país.

2.3.2 Análisis de la Cadena Productiva del Cuero

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

La elaboración de artículos como chompas y chaquetas, zapatos, bolsos y carteras sigue dependiendo de la materia prima importada (de Colombia, Brasil y México), aunque se estima –afirman los productores y comercializadores- que ahora cerca del 80% es de componente nacional, sobre todo el cuero y la suela para los zapatos.

Entre el 2003 y 2008, la matanza de ganado para abastecer la producción de artículos de cuero es de 760.000 cabezas, en promedio, según el Ministerio de Agricultura.

2.3.2.1 Descripción del proceso

La transformación de la piel cruda en cuero terminado se maneja en numerosos pasos que de manera breve son los siguientes:

- El proceso se inicia cuando el empresario curtidor adquiere las pieles por lotes a los intermediarios, estos las clasifican por peso y calidad debido a que ellas tienen distintas texturas que no permite homogeneizar el proceso.
- Preservación en los centros de acopio y curtiembre para proteger a la piel a través de enfriamiento o sal.
- Piquelado, eliminación del pelo, lavado, ajuste de espesor y demás.
- Curtido a través de agente químico o natural, convirtiendo el colágeno de la piel en cuero.

La curtición inicialmente se practicaba con agentes vegetales derivados de cortezas, madera y raíces usualmente de plantas tropicales o subtropicales (mimosa, quebracho, castaña). Actualmente el agente químico más utilizado es el cromo.

El proceso con cromo es bastante eficiente y no muy costoso, por esta razón más del 80% del cuero alrededor del mundo se procesa con este producto, aunque se ha comprobado que es un factor contaminante del ambiente.

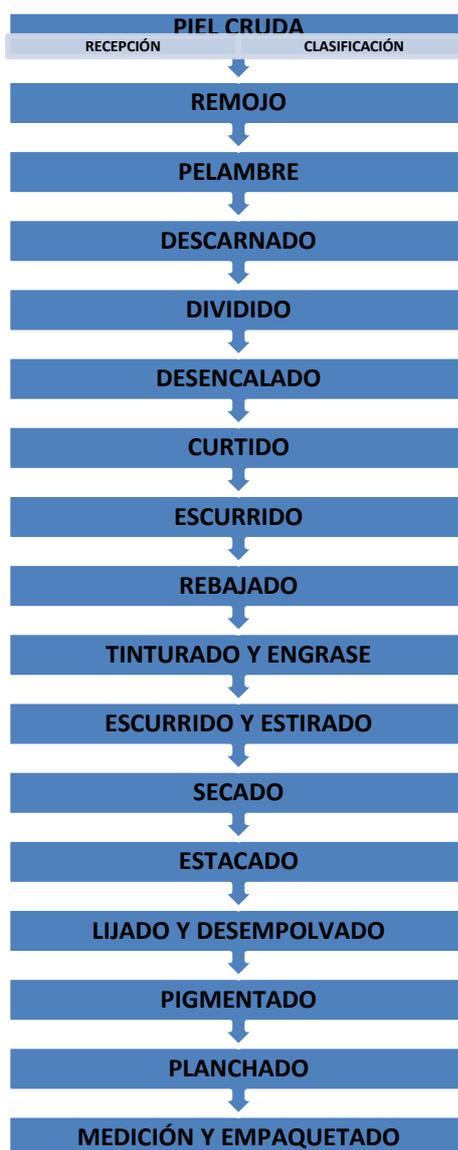
Mecánicamente se elimina la humedad del cuero y se convierte en wet blue para ser cortado en capas. Este nombre se debe a que contiene un residuo de humedad del 50% y a su color azulado debido a la utilización del cromo.

Actualmente, en otros países, existe una tendencia a los productos libres de cromo, los cuales tienen un color pálido y son llamados wet white. Se aplica otras sustancias para conseguir la suavidad y la tintura deseada.

Una vez seco el cuero se da un acabado a la superficie, puede ser muy suave y transparente, permitiendo al cuero mantener su apariencia natural, dependiendo del efecto que se quiera conseguir se puede aplicar también una capa más gruesa.

El proceso se completa con el agrupamiento de las pieles, control de calidad, medida y empaque. El proceso de producción del cuero se detalla en el siguiente esquema:

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL CUERO



FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

2.3.3 Zonas de Producción de Cuero

Según datos del: (ANCE, 2012) “Las provincias de mayor producción en el país son: Tungurahua, Imbabura, Azuay, Cotopaxi.

La provincia del Tungurahua, cuenta con 1.770 talleres artesanales que se dedican a la producción de cuero y artículos de cuero en general, representa el 75,58% de la actividad artesanal en el Ecuador. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha.

La provincia de Imbabura tiene 309 talleres artesanales que al igual que la provincia de Tungurahua se dedican a la actividad de confección en cuero y además a la talabartería, representa el 13,19% de talleres en cuero y afines. Sus principales talleres se encuentran en el Cantón de Cotacachi con una producción de alta calidad en cuero.

Otras provincias que se dedican a esta actividad son: Azuay con 100 talleres y Cotopaxi con 94 talleres, las dos confeccionan el cuero y la talabartería, representan el 4.27% y 4.01%, de la actividad en artesanías de cuero y afines en el Ecuador.

En las restantes seis provincias del Ecuador, la producción de artesanías es mínima, con una presencia de apenas 69 talleres artesanales, dándonos un margen porcentual de 2.94%, dentro del universo global en la actividad relacionada con cueros y afines". (Ver Tabla 2.19)

Tabla 2.19 Fabricación de cuero, productos de cuero

PROVINCIA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	NÚMERO DE TALLERES
Tungurahua	75,58 %	1.770
Imbabura	13,19 %	309
Azuay	4,27 %	100
Cotopaxi	4,01 %	94
Otras provincias	2,95 %	69
TOTAL	100 %	2.342

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

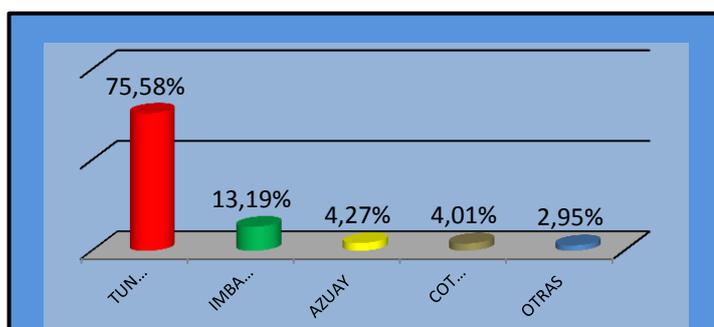


Gráfico 2.16 Fabricación de cuero, productos de cuero

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

2.3.4 Aporte del Sector Cuero a la Economía

El sector cuero, junto con los textiles, genera el 15,7% del PIB, de esta cifra solo cueros representa un 30%. Este último se caracteriza por un uso expansivo de mano de obra.

Adicionalmente, la contribución al ingreso por persona dinamiza la economía, pues el ingreso promedio por trabajador es de USD\$ 2.400 anuales, lo que supone que el circulante que las empresas del sector ponen en manos del trabajador y su familia asciende a cerca de 69 millones 372 mil dólares, en términos mensuales 5 millones 781 mil dólares.

Igual forma la contribución de ingreso por persona que tiene que ver con el comercio de artículos generados por este sector asciendo a USD \$ 1.800 anuales, anualmente USD \$ 129.069.000 y en términos mensuales USD \$ 10.755.750.

Según: (ECUADOR, 2012) “Así mismo, es necesario recalcar que la contribución de este sector a otras actividades industriales es muy importante ya que genera un consumo intermedio que en el año 2007 fue de 54 millones 680 mil dólares, el total del consumo final de los hogares para el mismo año fue de 274 millones 48 mil dólares, las exportaciones para dicho año fue de 24 millones 841 mil dólares”.

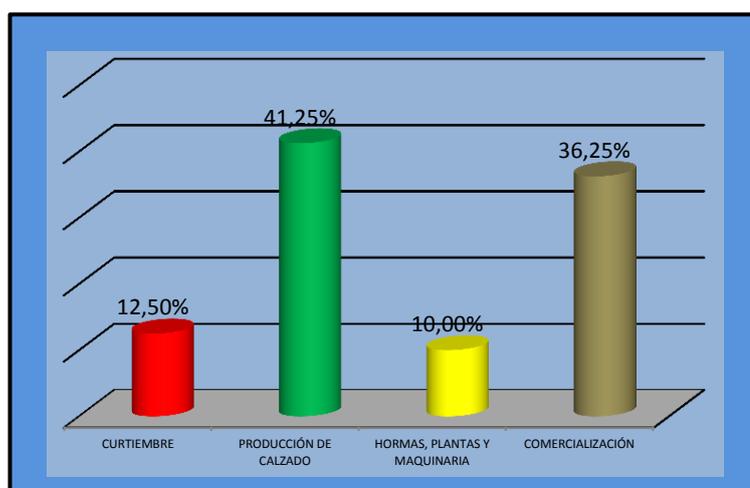
2.3.5 Empleo Generado

Según (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012) “El sector cuero generaba 100.000 puestos en curtiembres, 330.000 en producción de calzado, 80.000 personas en hormas, plantas y maquinaria y 290.000 personas en comercialización, dando un total de 800.000 puestos de trabajo, motivo suficiente para que los organismos gubernamentales tomen acciones tendientes a mantener y reactivar este sector. (Ver **Tabla 2.20**)

Tabla 2.20 Empleo Generado

ÁREA	PUESTOS DE TRABAJO	PORCENTAJE
Curtiembre	100.000	12,50%
Producción de Calzado	330.000	41,25%
Hormas, plantas y maquinaria	80.000	10%
Comercialización	290.000	36,25%
TOTAL	800.000	100%

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 2.17 Empleo Generado**

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

2.3.6 Producción Nacional de Calzado de Cuero en el Ecuador

Según datos de (CALTU, CALTU, 2012) Cámara de Calzado de Tungurahua, entidad que aglutina a diferentes sectores productivos del calzado del país, las medidas de protección a la industria nacional adoptadas por el gobierno, han generado un incremento del 30% en su producción nacional.

Mientras que en 2008 se produjeron 15 millones de pares de zapatos entre todas las empresas del país; para finales de 2009, se confeccionó aproximadamente 28 millones de pares de zapatos a un precio promedio de \$18 cada uno. Aun así, esta cifra es insuficiente para satisfacer la demanda de zapatos nacionales que asciende a 32 millones de pares. Del total de la producción, el 50% se destina al mercado

interno en tanto que el 50% restante se exporta. La demanda de consumo nacional fue de 50 millones de dólares en calzado made in Ecuador e importado.

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional aseguró...esto significa que de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras.

A gran escala y con exportaciones se destaca la empresa local (Ambato) Plasticaucho Industrial, mientras que el comercio al por menor se realiza en varios sectores urbanos de la ciudad pero sobre todo en la Plaza de calzado Juan Cajas.

De acuerdo a datos de (CALTU, Cámara de Calzado de Tungurahua, 2012) “Dando impulso al sector a partir de las salvaguardas arancelarias impuestas por el régimen para la importación de calzado, la industria nacional ha debido incrementar su producción en el 40% porque paralelamente sus ventas crecieron en 30% anual”. Según el (INEC, 2012) “el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado oscilan entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización”

El sector cuero y calzado ha tenido un despunte muy importante en los últimos tiempos; sin embargo, aún persisten dificultades que desaceleran su crecimiento, la limitación al acceso al crédito por parte de entidades del Sistema Financiero, el cierre de emisión de cartas de crédito internacional para la importación de maquinarias, insumos y materia prima, la poca variedad de productos por restricción arancelaria, o la creencia del consumidor nacional que las salvaguardas vuelven a la industria ineficiente, son solo algunos de los argumentos que no permiten un crecimiento sostenido del sector.

En el contexto provincial (Tungurahua), según: (Ecuador B. C., 2012) 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 el

44%, mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador. (Ver Tabla 2.20)

Tabla 2.21 Producción Nacional de Calzado

PROVINCIA	PRODUCCIÓN
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto del País	8%
TOTAL	100%

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

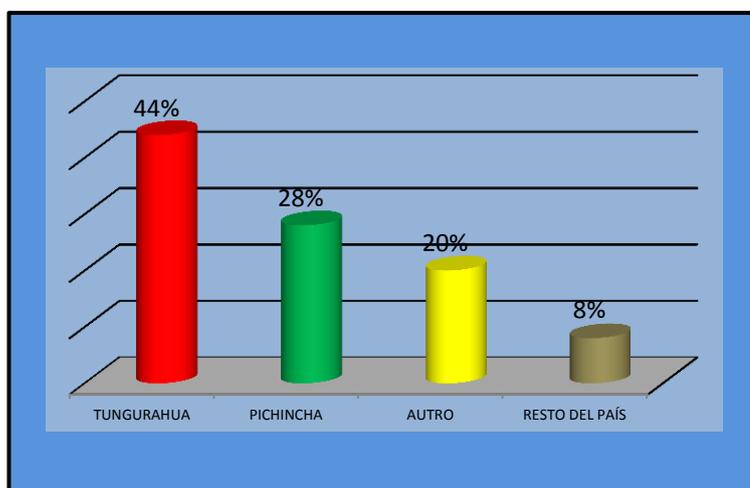
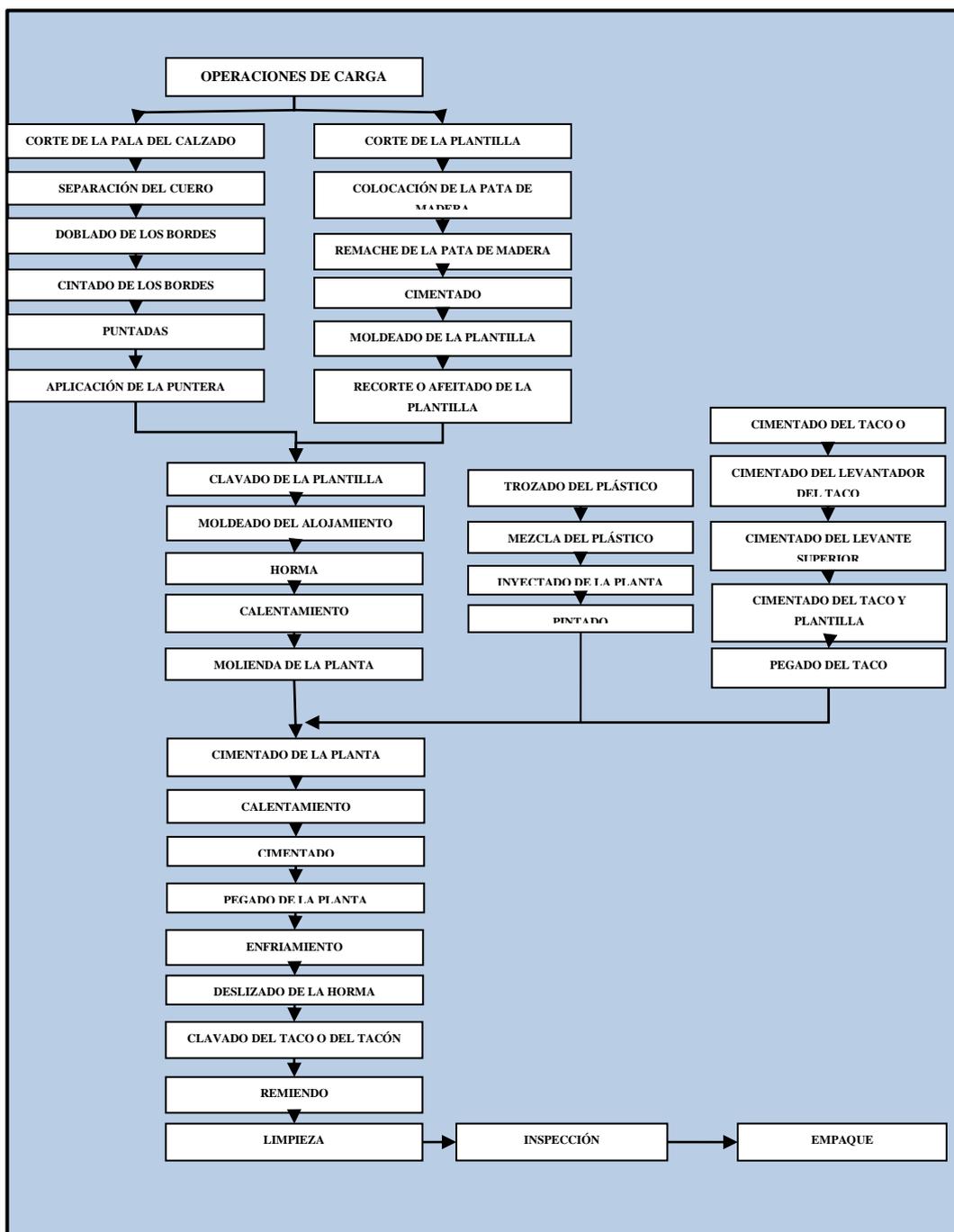


Gráfico 2.18 Producción Nacional de Calzado

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

El incremento de la producción también llegó de la mano con un incremento de plazas de trabajo. Mientras que en 2008, el sector empleó a unas 80 mil personas en 2009, esta cifra creció hasta 100 mil trabajadores. Las cifras aumentaron paulatinamente conforme se terminó el stock de zapatos importados que tenían los comerciantes.

Análisis de la Cadena productiva del Calzado de Cuero



FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

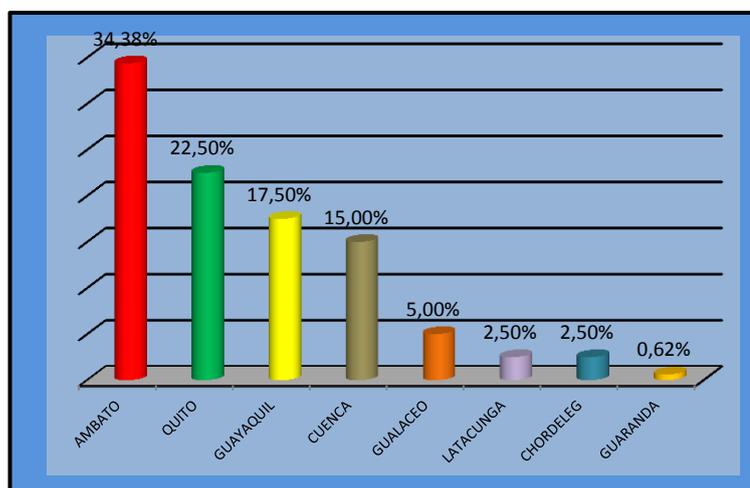
2.3.7 Zonas de Producción de Calzado de Cuero

El sector calzado, a nivel de país, está compuesto por alrededor de 1.271 talleres artesanales, localizados en las ciudades de Ambato 34.38%, Quito 22.5%, Guayaquil 17.5%, Cuenca 15%, Gualaceo 5%, Latacunga y Chordeleg 2.5%, y Guaranda 0.63%.

Tabla 2.22 Producción de Calzado de Cuero

PROVINCIA	PRODUCCIÓN	PARES
Ambato	34,38%	437
Quito	22,50%	286
Guayaquil	17,50%	222
Cuenca	15,00%	191
Gualaceo	5,00%	64
Latacunga	2,50%	32
Chordeleg	2,50%	32
Guaranda	0,62%	7
TOTAL	100%	1.271

FUENTE: CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua)
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 2.19 Producción de Calzado de Cuero**

FUENTE: CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua)
ELABORADO POR: Lenin Mena

2.3.8 Aporte del Sector Calzado de Cuero a la Economía

El desarrollo de la producción y comercialización de la industria del calzado en el Ecuador en los últimos tres años generó hasta hoy más de 100.000 empleos. Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara del Calzado de la provincia de Tungurahua, destacó que el cambio en el sector es evidente, gracias a una nueva política arancelaria.

La medida gubernamental consiste en la aplicación de un impuesto mixto, que contempla el cobro de un arancel de 6 dólares por la importación de cada par de zapatos, más un 10 por ciento de acuerdo con el precio.

El desarrollo de esta industria permitió, además, el incremento del número de talleres fabricantes en el país, que de 600 en el 2008 pasó a 4.500 en la actualidad.

Se asegura que el objetivo de las autoridades nacionales es mejorar la competitividad de los sectores productivos y fomentar su internacionalización con lo cual se espera obtener mayores divisas y equilibrar la balanza de pagos.

Ricardo Zambrano, subsecretario, de micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes), indicó que en los últimos cuatro años se ha invertido un millón de dólares para implementar el centro de diseño de Ambato, también en Tungurahua a fin de mejorar calidad, moda y tendencia en el calzado.

Con ese objetivo se ha realizado ruedas de negocio a escala nacional, cursos de capacitación y los fabricantes han obtenido créditos desde 50.000 hasta 100.000 dólares para adquirir nueva tecnología, materiales entre otros.

Esta decisión del sector permitió un crecimiento en las producciones, que en el 2011 fueron 28 millones de pares de zapatos frente al registro del 2008 de 15 millones de unidades.

Ximena Albán presidenta de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador, apuntó que este sector también ha dado grandes cambios con la prohibición para que la piel cruda salga del país.

2.3.9 Empleo Generado

El incremento de la producción de calzado originado por las medidas adoptadas por el gobierno, también llegó de la mano con un incremento de plazas de trabajo. Mientras que en 2008, el sector empleó directa e indirectamente a unas 80 mil personas en la actualidad, esta cifra creció a, más de 100 mil trabajadores, es decir creció en un orden del 25%.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Macro ambiente

Los factores Macro-ambientales son aquellos que influyen de manera importante en el sistema de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de éstas. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o representan una amenaza para una empresa. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros factores. Se trata de fuerzas dinámicas, y esto quiere decir que están sujetas al cambio. Para el presente estudio y de la información recabada se consideran los siguientes factores:

3.3.1.1 Factores Económicos

Según, (Productividad, 2012). El sector del calzado, gracias al apoyo del Gobierno Nacional, ha tenido un crecimiento positivo, pues entre inicios del 2008 y mediados del 2011, la producción nacional de zapatos alcanzó un incremento del 93%.

Así lo anunció el viceministro de Industrias y Productividad, Juan Francisco Ballén, durante la inauguración de la Feria Piel Moda Internacional 2012, organizada por la Asociación Nacional de Curtidores (ANCE) y la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU). El funcionario afirmó que sólo en el primer semestre del 2011, la participación de la producción ecuatoriana de calzado en la oferta nacional fue del 98%, y la producción nacional en ese período llegó a cerca de 29 millones de pares de zapatos. Según Ballén, en este proceso de crecimiento se generaron aproximadamente 100 mil plazas de trabajo.

Ballén explicó que el crecimiento sostenido de este sector productivo se debe a las salvaguardias y el arancel mixto a las sub-partidas de cuero y calzado, que aplicó el Gobierno y que permitieron una reducción significativa de las importaciones de estos productos y la recuperación del sector. Asimismo, puntualizó que el Consejo de Comercio Exterior, el pasado 22 de marzo, expidió la resolución 47, mediante la cual se busca evitar la salida indiscriminada de pieles sin valor agregado, el desabastecimiento de materia prima para el sector curtidor de cuero y el incremento de precios de estos productos. Con esto dinamizó a varios sectores empresariales en el país, entre uno de ellos encontramos la industria del calzado, con un crecimiento del producto nacional del 70%. La industria del calzado a nivel nacional ha logrado mejorar su nivel económico después de atravesar un período de crisis, tras el posicionamiento del producto proveniente de china, así como también de productos colombianos, brasileños y chilenos. Estas ganancias fueron transformadas en inversión como maquinarias y el incremento de la mano de obra ya antes mencionado.

3.1.1.2 Factores legales

3.1.1.2.1. Aspectos Tributarios

Según (SRI, 2012), Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades.

Personas naturales, son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas. Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que

inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las Sociedades, son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.

Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Los sectores que presentan un mayor nivel de pago de impuestos en nuestro país son el productivo y el de comercio, mientras que el sector artesanal, está exento del pago de impuestos por lo que representa una oportunidad debido a que independientemente de sus ventas, no está obligada a pagar, por lo que aumentan su liquidez. Este hecho no tiene solamente un significado jurídico, ya que el pago del impuesto impone al sujeto la necesidad de disponer de las cantidades líquidas para efectuarlo, lo que a veces, involucra también la necesidad de acudir al crédito en sus diversas formas. Todo ello trae consigo consecuencias en la conducta económica del contribuyente y alteraciones en el mercado.

3.1.1.2.2 Aranceles

La aplicación de medidas arancelarias fomentó la mejora competitiva, así como la creación del Centro de Diseño de Cuero y Calzado en la provincia de Tungurahua. Estos constituyen instrumentos de la política comercial, que promueven el desarrollo de las actividades productivas en el país, esto logró dinamizar más de 100.000 puestos de empleo en toda la cadena de cuero y calzado.

Según datos estadísticos de (CALTU, 2012) este gremio, hasta el 2008 se importaron alrededor de 52 millones de pares de zapatos, cifra récord si se considera que para satisfacer el mercado nacional solo se necesitaban \$ 32 millones, de manera que el producto local quedó a un lado. Hoy en día el panorama es otro, de 54 millones de zapatos que se importaban en 2008, ahora solo llegan 5 millones.

Tabla 3.1 Aranceles a los Productos: Calzado y Textiles

PRODUCTO	ARANCEL AL VALOR	SALVAGUARDIA
Calzado	30% al valor (desde octubre del 2007)	\$ 10 por cada par (desde enero del 2009)
Textiles	30% al valor (desde octubre del 2007)	\$ 12 por kilo (desde enero 2009)
PRODUCTO (DESDE JUNIO DEL 2010)	ARANCEL MIXTO (DESDE JUNIO DEL 2010)	SALVAGUARDIA (DESDE JUNIO DEL 2010)
Calzado	10% al valor + \$ 6 por cada par	\$ 3 por cada par (hasta julio 2010)
Textiles	10% al valor + \$ 5,5 por cada kilo	\$ 3,6 por kilo (hasta julio del 2010)

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.1.1.3 Factores Tecnológicos

La temporada de bonanza que está atravesando este sector, ha permitido que las empresas de calzado en Tungurahua entren en un proceso de adquisición de maquinaria de punta para optimizar la producción de calzado, y suplir en algo la escases de mano de obra calificada, además de capacitarse para producir productos de calidad con el apoyo de la CALTU Cámara de Calzado de Tungurahua y en cooperación con empresas Brasileñas.

Entre la maquinaria comprada se mencionan las siguientes: decenas de máquinas para coser, troqueladoras, cortadoras laser para cuero, secadoras, reactivadoras brasileña y prensadoras.

3.1.1.4 Factores Sociales

Como punto principal en este aspecto se considera la generación de plazas de trabajo. Según (INMEDIATO.COM, 2012), en los últimos años el sector ha generado hasta el momento más de 100.000 empleos.

Actualmente las exigencias del consumidor al adquirir un producto se ven reflejados al solicitar, precios adecuados, un buen servicio que no le lleve tiempo en realizar la compra y lógicamente un producto de buena calidad. Este comportamiento tiene estrecha relación con la abundante y variada oferta existente en el mercado. La política económica adoptada por el actual gobierno, ha permitido mantener una inflación bastante baja, de un solo dígito, es decir los precios no han tenido mayor incremento permitiendo que la capacidad de compra de las personas no sufra mayor disminución. Las personas están fuertemente influenciadas por las tendencias extranjeras, suponen que el producto importado es mejor que el producto nacional, los gustos y preferencias el momento de adquirir calzado se direcciona principalmente a lo deportivo y casual.

3.1.1.5 Factores Ecológicos

3.1.1.5.1 Medio Ambiente

El desempeño ambiental, se constituye en un factor de competitividad en la medida en que al reducir el impacto ambiental negativo de la actividad productiva, se obtienen, entre otros beneficios, la posibilidad de acceso a nuevos mercados, al tiempo que se armoniza la relación con la autoridad ambiental, evitando el pago de multas por contaminación. En el caso particular de las curtiembres, la implementación de iniciativas como la recirculación de baños de pelambre o la recuperación de cromo, dan lugar a ahorros de materia prima y agua, con los consecuentes beneficios económicos.

La interacción de estos factores determina el desempeño individual de cada empresa, así como del sector en su conjunto. Dentro del sector, se ubican principalmente la situación referente al abastecimiento de pieles y la tendencia a exportar el cuero

húmedo en azul, con sus consecuentes efectos negativos sobre la cadena productiva, por cuanto no brinda mayor valor agregado y por el contrario es la etapa de mayor impacto ambiental.

De otra parte, surge el aumento de las exportaciones hacia mercados internacionales y las inversiones en procesos y tecnologías limpias, y esto inciden positivamente en el nivel de competitividad de las empresas que las implementan.

El sector curtidor ecuatoriano conjuntamente con el Ministerio de Ambiente, viene trabajando en acciones para disminuir la contaminación ambiental desde el mes de enero del presente año, conformando el Comité Multisectorial en el cual los actores involucrados son: Ministerio de Ambiente, GAD Municipal de Ambato, GAD provincial de Tungurahua, EMAPA, SENAGUA, Industrias del Parque Industrial de Ambato y el Sector Curtidor Ecuatoriano.

Los acuerdos establecidos con las autoridades, nos han permitido obtener logros y avances en la gestión ambiental, lo que nos permitirá resultados a corto, mediano y largo plazo: a continuación se detallan los logros y avances obtenidos:

- Regularización del sector artesanal-informal
- Empresas con implementación de procesos con producción más limpia
- Conciencia ambiental en industriales
- Presentación de anteproyectos de plantas de tratamiento de las industrias ubicadas en el Parque Industrial Ambato
- Coordinación con GAD Municipal en el estudio de alternativas para la reubicación de curtiembres
- Formación de la Comisión Técnica para la elaboración y revisión de los términos de referencia para la contratación de la consultoría para elaborar el manual de buenas prácticas ambientales.

Según, (CUEROS, 2012), Eduardo Lanás, Presidente de ANCE, señaló en agosto pasado que la institución se encuentra empeñada en fomentar la cultura de la producción limpia, empeño que compromete la participación de todos los curtidores que forman parte de la organización. No obstante de la buena intención y el deseo de

cristalizar este propósito, reconoció que la tarea demanda de una ingente inversión económica y que los costos pueden abarataarse si se suman a esta iniciativa un buen número de industriales curtidores.

Aseguró que el sector curtidor del país está trabajando intensamente en la optimización de procesos, cada artesano, cada industrial tiene el compromiso de disminuir el impacto ambiental de su actividad y de su trabajo.

Se busca mecanismos, tecnología medios para no contaminar tanto y ensuciar menos, aseguró el presidente de ANCE. También hizo referencia al convenio que tiene esta institución con el Instituto Italoamericano para fomentar la capacitación de los curtidores y para disminuir los impactos ambientales de esta industria.

3.1.1.5.2 Manejo de Residuos

Según (Buestán, 2011), siempre se ha tenido el criterio de que la industria del cuero, genera un pasivo ambiental muy importante, y que los curtidores poco hacen por remediar, sin embargo esto ha provocado que diversos institutos, entidades de formación académica del cuero y algunas universidades hayan hecho aportes muy interesantes que se han logrado compilar.

La Comisión Ambiental de la Unión Internacional de Químicos y Técnicos de la industria del Cuero, tiene en cuenta las tecnologías aplicadas actualmente por las curtiembres de diversos lugares del mundo, y no solo los últimos desarrollos de los centros de investigación y escuelas de Curtiduría.

La reutilización de residuos sólidos sin curtir, para alimentos destinados al consumo humano o animal, queda restringida, o muy controlada. Las recomendaciones generales recogidas por la comisión, deben ser adaptadas a las condiciones locales, bajo la supervisión de un experto. Este documento se actualizará anualmente.

3.1.2 Microambiente

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar

controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

3.1.2 1 Análisis de las Fuerzas de Porter

Según: (Ferre, 2012) El análisis de las cinco fuerzas de Porter, es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma, permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

3.1.2.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Las barreras arancelarias impuestas a las importaciones de calzado han generado una ventaja en cuanto a precios, las actuales fábricas han duplicado su nivel de producción, pero a pesar de ello no logran cubrir la demanda total del mercado nacional, motivando a posibles nuevos competidores ingresar en esta actividad económica.

La factibilidad de montar un taller de producción de calzado en el país es viable, afirmación respaldada por el incremento del número de productores que asciende a la cantidad de 3.000 oferentes.

3.1.2.1.2 Amenaza de Posibles Productos Sustitutos

El calzado confeccionado con cuero sintético puede sustituir al de cuero natural, en prendas de vestir, calzados, equipajes, e industrias dado que al tocarlo es similar al cuero natural, la demanda de cuero sintético y textiles que se utilizan en la fabricación del calzado han tenido un cierto incremento por cuanto este materiales menos costoso, permite bajar costos por tanto el precio de venta se reduce considerablemente y es apetecido por los clientes, su variedad en colores texturas y presentaciones lo han convertido en un material deseado por la industria extranjera como China, Indonesia, etc. a pesar de no tener ninguna ventaja técnica y de confort con respecto al cuero natural.

3.1.2.1.3 Poder de Negociación con los Proveedores

Según la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) constan 14 empresas proveedoras de cuero que en su mayoría se ubican en la provincia de Tungurahua, Curtiduría San José y Curtiduría Tungurahua con las cuales hay una relación comercial de confianza de hace muchos años atrás, así también las empresas proveedoras de insumos con la que se relaciona son: Ecuatoriana de Curtidos Salazar, Dimar, como proveedora de plantas Plastizuelas, Cadali es la empresa proveedora de cajas para el empacado del calzado, Servicartón es quien provee las cajas para el embalaje y posterior envío del producto, todas estas empresas están ubicadas en el centro la ciudad de Ambato.

3.1.2.1.4 Poder de Negociación de Clientes

En la actualidad la oferta de calzado ha crecido en un 500%, lo que significa que existe un alto índice de competencia por lo que los clientes tienen mayores opciones de adquirir calzado de acuerdo a sus necesidades, exigencias y expectativas, por lo

que poseen un alto poder de negociación para con sus empresas proveedoras. El cliente tiene varias opciones por lo que lo ideal es ofertar un producto innovador, con modelaje y colores que impacten positivamente, de igual forma el diseño del catálogo será con colores llamativos, claro y conciso.

3.2 Análisis Interno de las Empresas del Sector Cuero y Calzado de Tungurahua

3.2.1 Administrativo

- De las 53 empresas consultadas, el 77% de las empresas consultadas cuenta con una misión y visión, el 23% no cuenta estas definiciones de misión y visión. (Ver tabla 3.2)

Tabla 3.2 Definición de Misión y Visión

DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	%
Cuenta con misión y visión	41	77 %
No cuenta con misión y visión	12	23 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

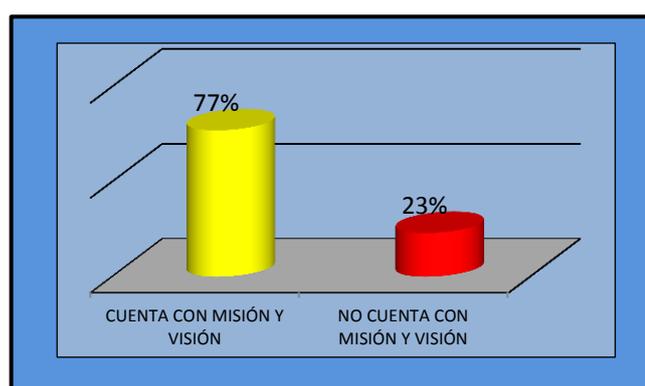


Gráfico 3.1 Definición de Misión y Visión

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 88% formula su misión y visión en base a su experiencia, 12% lo hace con metodología técnica. (Ver tabla 3.3)

Tabla 3.3 Metodología utilizada para la definición de Misión y Visión

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	%
Cuenta con metodología técnica	6	12 %
No cuenta con metodología técnica	47	88 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

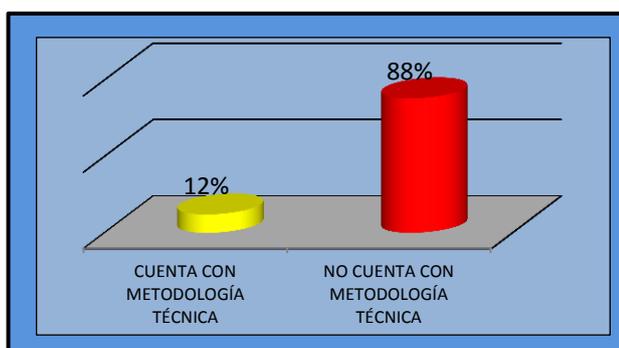


Gráfico 3.2 Metodología utilizada para la definición de Misión y Visión

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 87% de las empresas consultadas manifiestan que el personal tiene compromiso con los valores de la empresa. (Ver tabla 3.4)

Tabla 3.4 Comportamiento del personal en relación a los valores de la empresa

COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LOS VALORES DE LA EMPRESA	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	%
El personal tiene compromiso con los valores de la empresa	46	87 %
El personal no tiene compromiso con los valores de la empresa	7	13 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

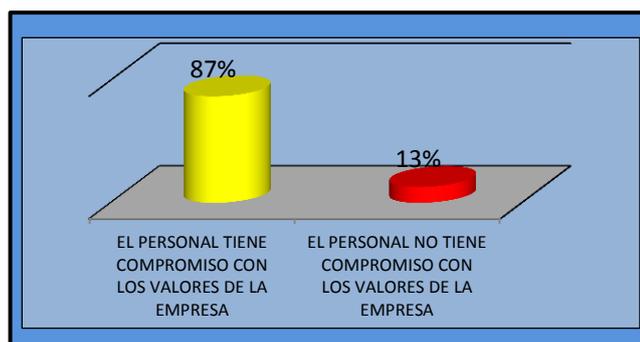


Gráfico 3.3 Comportamiento del personal en relación a los valores de la empresa

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 43% de las empresas ha establecido cronograma para el cumplimiento de objetivos estratégicos clave, el 57% de empresas no lo ha hecho. (Ver tabla 3.5)

Tabla 3.5 Establecimiento de objetivos estratégicos

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Cuenta con objetivos estratégicos y cronograma de cumplimiento.	23	43%
No cuenta con objetivos estratégicos y cronograma de cumplimiento.	30	57%
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena



Gráfico 3.4 Establecimiento de objetivos estratégicos

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 85% de las empresas consultadas elaboran estados financieros, el 15% no elabora estados financieros. (Ver tabla 3.6)

Tabla 3.6 Elaboración de Estados Financieros

ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Elabora estados financieros	45	85 %
No elabora estados financieros	8	15 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

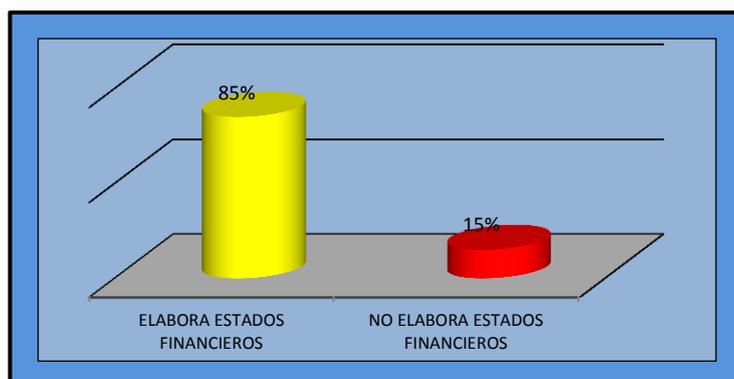


Gráfico 3.5 Elaboración de Estados financieros

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 59% de las empresas consultadas utilizan la información financiera para determinar la situación de la empresa, el 41% para elaborar presupuestos. (Ver tabla 3.7)

Tabla 3.7 Uso de Información Financiera

USO DE INFORMACIÓN FINANCIERA	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Para determinar la situación de la empresa	31	59 %
Para elaborar presupuestos	22	41 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

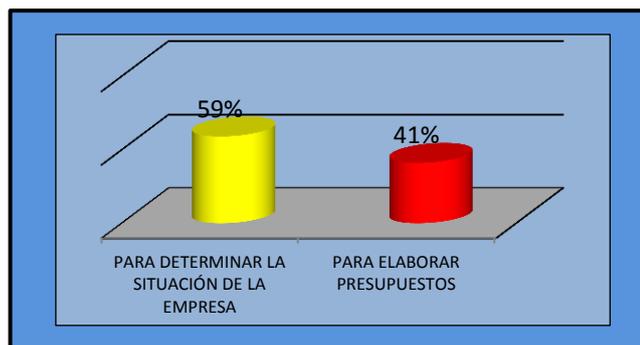


Gráfico 3.6 Uso de Información Financiera

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 55% de empresas consultadas dispone de un sistema informático para contabilidad de costos, el 45% restante no dispone de esta herramienta. (Ver tabla 3.8)

Tabla 3.8 Uso de Sistema Informático para la Contabilidad

DISPONIBILIDAD DE SISTEMA INFORMÁTICO	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Dispone de sistema informático para la contabilidad de costos	29	55 %
No dispone de sistema informático para la contabilidad de costos	24	45 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

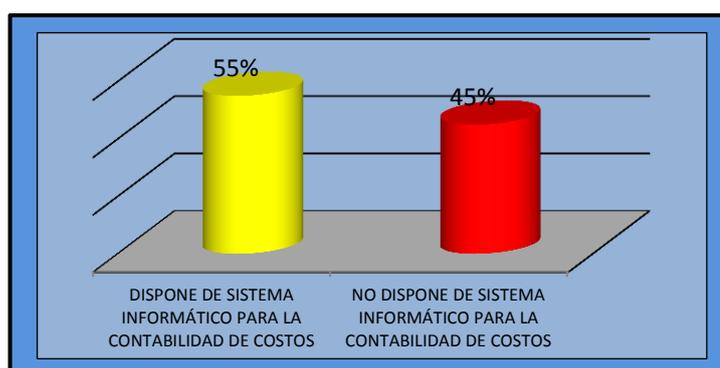


Gráfico 3.7 Uso de Sistema Informático para la Contabilidad

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 77% de empresas consultadas disponen de internet, 23% no dispone de internet. (Ver tabla 3.9)

Tabla 3.9 Disponibilidad de Internet

DISPONIBILIDAD DE INTERNET	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Dispone internet	41	77 %
No dispone de internet	12	23 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

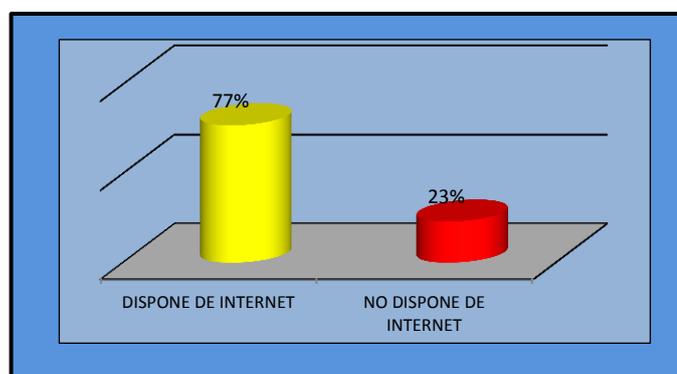


Gráfico 3.8 Disponibilidad de Internet

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 26% de las empresas consultadas disponen de sitio web, el 74% no dispone de sitio web. (Ver tabla 3.10)

Tabla 3.10 Disponibilidad de Sitio Web

DISPONIBILIDAD DE SITIO WEB	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Dispone de sitio web	14	26 %
No dispone de sitio web	39	74 %
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

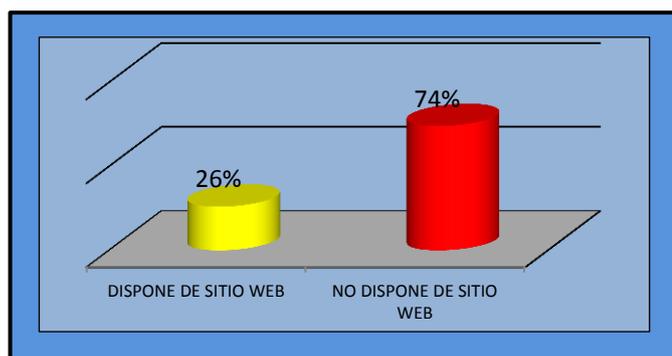


Gráfico 3.9 Disponibilidad de Sitio Web

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 49% de las empresas consultadas piden acciones en comercialización para mejorar la actividad del sector, 40% en producción, 11% den administración. (Ver tabla 3.11)

Tabla 3.11 Acciones que deberían realizarse para mejorar la actividad del sector

ASPECTOS A REALIZAR PARA MEJORAR EL SECTOR	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
Acciones en Comercialización	26	49%
Acciones en producción	21	40%
Acciones en administración	6	11%
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

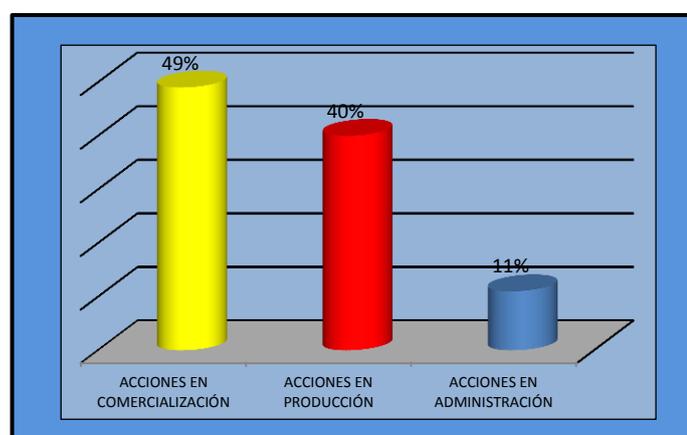


Gráfico 3.10 Acciones que deberían realizarse para mejorar la actividad del sector

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.2.2 Talento Humano

- De las 53 empresas consultadas el 91% menciona que no dispone de un departamento de recursos humanos, 2% menciona que si dispone de un departamento de recursos humanos, el 7% no contesta. **(Ver tabla 3.12)**

Tabla 3.12 Disponibilidad de Departamento de Recursos Humanos

DISPONIBILIDAD DE DEPARTAMENTO DE RR.HH.	FÁBRICAS SECTOR CUERO Y CALZADO	PORCENTAJE
No dispone	48	91%
Si dispone	1	2%
No contesta	4	7%
Total	53	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

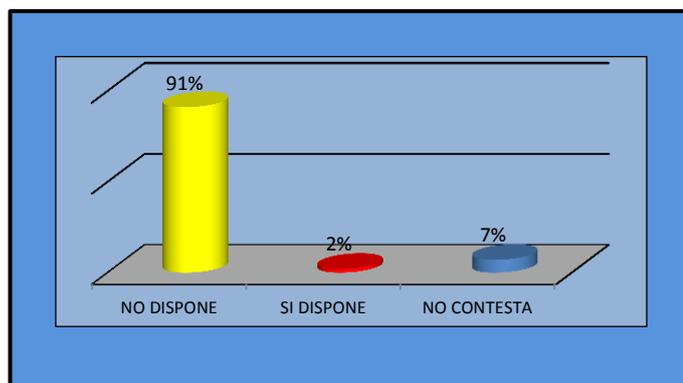


Gráfico 3.11 Disponibilidad de Departamento de Recursos Humanos

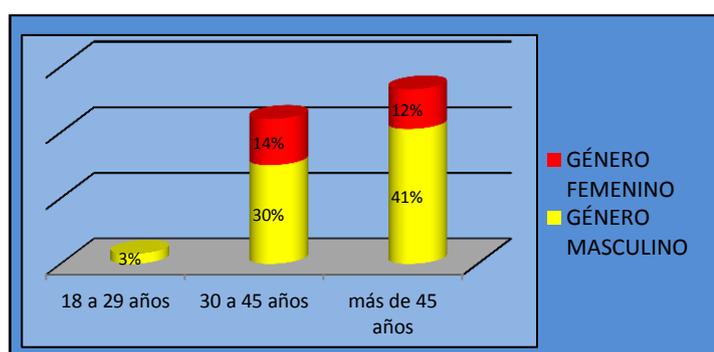
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 30% del nivel gerencial corresponden al género masculino comprendidos en una edad de 30 a 45 años, el 41% de gerentes corresponde al género masculino en un rango de edad de más de 45 años, 14% corresponde a gerentes de género femenino comprendido en un rango de edad de 30 a 45 años, 12% corresponde a gerencia del género femenino en un rango de edad de más de 45 años, 3% corresponde a gerentes de género masculino comprendido en un rango de edad de 18 a 29 años. **(Ver tabla 3.13)**

Tabla 3.13 Cargo Gerencial por Género y Edad

CARGO POR EDAD Y GÉNERO	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Edad de 18 a 29 años	3%	
Edad de más de 30 a 45 años	30%	14%
Edad de más de 45 años	41%	12%
Total	74%	26%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.12 Cargo Gerencial por Edad y Género**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 33% del nivel administrativo corresponden al género masculino comprendidos en una edad de 30 a 45 años, el 31% al género femenino en un rango de edad de 30 a 45 años, 13% corresponde a género femenino comprendido en un rango de edad de 18 a 29 años, 9% corresponde a género masculino en un rango de edad de más de 18 a 29 años, 9% corresponde a género masculino comprendido en un rango de edad de más de 45 años y el 5% corresponde a género femenino comprendido en un rango de más 45 años. (Ver tabla 3.14)

Tabla 3.14 Personal en el Nivel Administrativo

CARGO POR EDAD Y GÉNERO	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Edad de 18 a 29 años	9%	13%
Edad de más de 30 a 45 años	33%	31%
Edad de más de 45 años	9%	5%
Total	51%	49%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

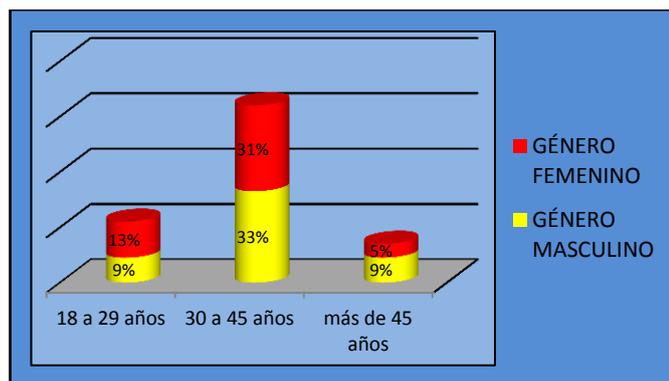


Gráfico 3.13 Cargo Administrativo por Edad y Género

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 43% del nivel de producción corresponden al género masculino comprendidos en una edad de 30 a 45 años, el 27% al género masculino en un rango de edad de 18 a 29 años, 14% corresponde a género masculino comprendido en un rango de edad de más de 45 años, 8% corresponde a género femenino en un rango de edad de 30 a 45 años, 7% corresponde a género femenino comprendido en un rango de edad de 18 a 29 años y el 1% corresponde a género femenino comprendido en un rango de más de 45 años. (Ver tabla 3.15)

Tabla 3.15 Personal en el Cargo de Producción

CARGO POR EDAD Y GÉNERO	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Edad de 18 a 29 años	27%	7%
Edad de más de 30 a 45 años	43%	8%
Edad de más de 45 años	14%	1%
Total	84%	16%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

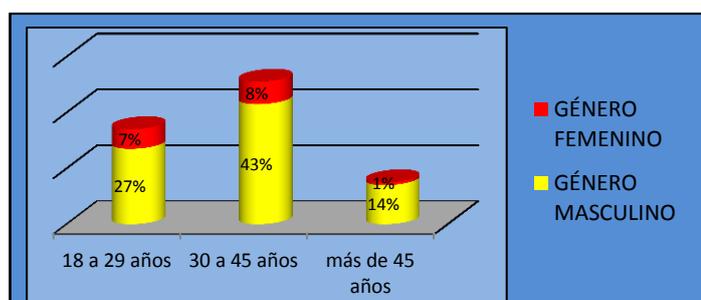


Gráfico 3.14 Cargo de Producción por Edad y Género

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 28% del nivel gerencial corresponden al género masculino con educación primaria, el 20% de gerentes corresponde al género masculino con formación de pregrado, 13% corresponde a gerentes de género masculino con formación de bachillerato, 11% corresponde a gerencia del género femenino con formación de pregrado, 11% corresponde a gerentes de género masculino con formación de postgrado, 7% corresponde a gerentes de género femenino con formación primaria, 6% corresponde a gerentes de género femenino con formación de postgrado, 4% corresponde a gerentes de género femenino con formación de bachillerato. (Ver tabla 3.16)

Tabla 3.16 Formación Profesional en el Nivel Gerencial

NIVEL DE FORMACIÓN	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Formación Primaria	28%	7%
Formación Bachillerato	13%	4%
Formación Pregrado	20%	11%
Formación Postgrado	11%	6%
Total	72%	28%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

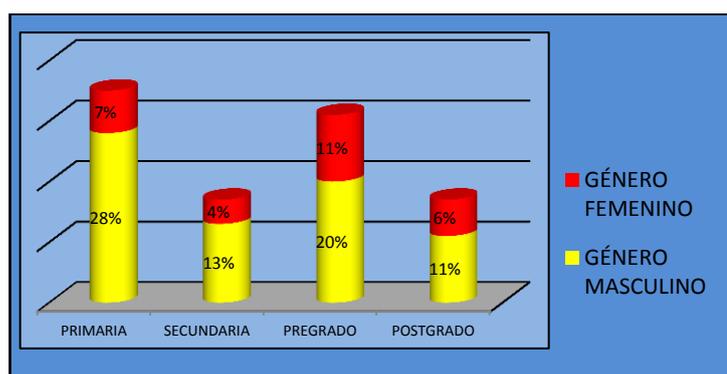


Gráfico 3.15 Formación Profesional en el Nivel Gerencial

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 27% del nivel administrativo corresponden al género femenino con formación de pregrado, el 19% corresponde al género masculino con formación de pregrado, 16% corresponde a género masculino

con formación primaria, 15% corresponde a género masculino con formación bachillerato, 15% corresponde a género femenino con formación bachillerato, 6% corresponde a género femenino con formación de postgrado y el 2% corresponde al género femenino con formación primaria. (Ver tabla 3.17)

Tabla 3.17 Formación Profesional en el Nivel Administrativo

NIVEL DE FORMACIÓN	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Formación Primaria	16%	2%
Formación Bachillerato	15%	15%
Formación Pregrado	19%	27%
Formación Postgrado	0%	6%
Total	50%	50%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

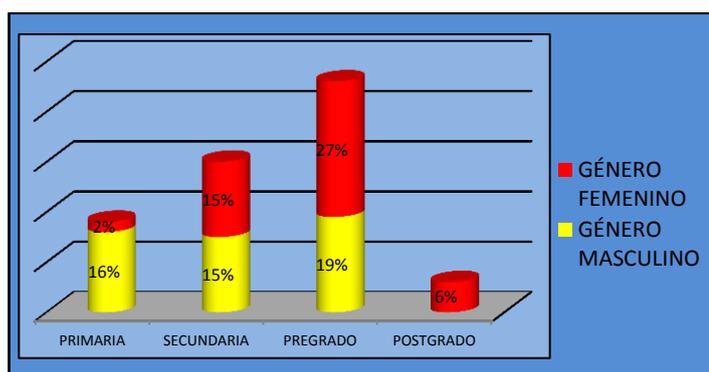


Gráfico 3.16 Formación Profesional en el Nivel Administrativo

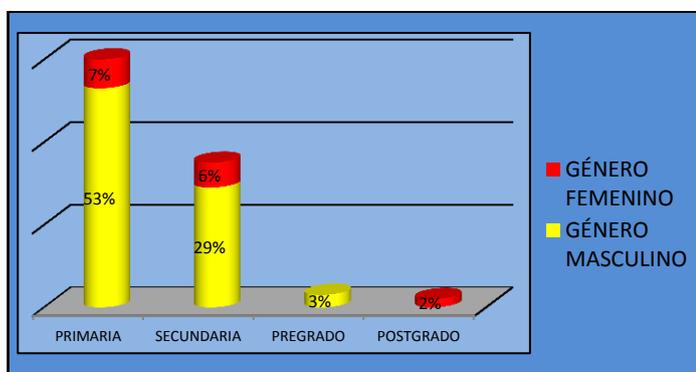
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 53% de producción corresponden al género masculino con formación primaria, el 29% corresponde al género masculino con formación bachillerato, 7% corresponde a género femenino con formación primaria, 6% corresponde a género femenino con formación bachillerato, 3% corresponde a género masculino con formación pregrado y el 2% corresponde a género femenino con formación postgrado. (Ver tabla 3.18)

Tabla 3.18 Formación Profesional en el Cargo de Producción

NIVEL DE FORMACIÓN	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Formación Primaria	53%	7%
Formación Bachillerato	29%	6%
Formación Pregrado	3%	0%
Formación Postgrado	0%	2%
Total	85%	15%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.17 Formación Profesional en el Cargo de Producción**

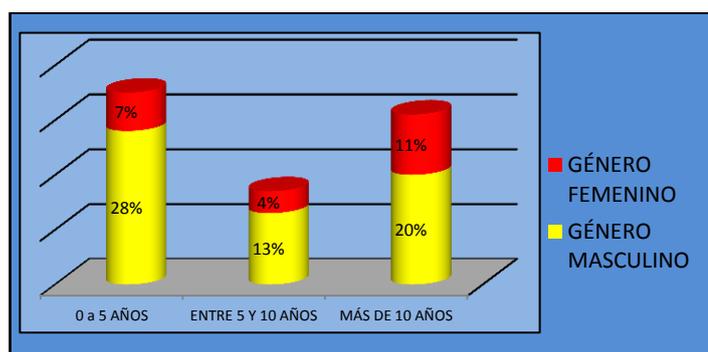
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 44% del nivel gerencial corresponden al género masculino con antigüedad en la empresa de más de 10 años, el 19% de gerentes corresponde al género femenino con antigüedad en la empresa de más 10 años, 18% corresponde a gerentes de género masculino con antigüedad en la empresa entre 5 y 10 años, 11% corresponde a gerencia del género masculino con permanencia en la empresa de 0 a 5 años, 4% corresponde a gerentes de género femenino con permanencia en la empresa de 5 a 10 años y el 4% corresponde a gerentes de género femenino con permanencia en la empresa de 0 a 5 años. (Ver tabla 3.19)

Tabla 3.19 Permanencia del Personal en el Nivel Gerencial

PERMANENCIA EN EL CARGO	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
0 a 5 años	11%	4%
De 5 a 10 años	18%	4%
Más de 10 años	44%	19%
Total	73%	27%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.18 Permanencia del Personal en el Nivel Gerencial**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 27% del nivel administrativo corresponden al género femenino con permanencia en la empresa de 0 a 5 años, 23% corresponde al género masculino con permanencia en la empresa de 5 a 10 años, 16% corresponde a género masculino con permanencia en la empresa de más de 10 años, 14% corresponde a género femenino con permanencia en la empresa de 5 a 10 años, 12% corresponde a género masculino con permanencia en la empresa de 0 a 5 años, 8% corresponde a género femenino con permanencia en la empresa de más de 10 años. (Ver tabla 3.20)

Tabla 3.20 Permanencia del Personal en el Nivel Administrativo

PERMANENCIA EN EL CARGO	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
0 a 5 años	12%	27%
De 5 a 10 años	23%	14%
Más de 10 años	16%	8%
Total	51%	49%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

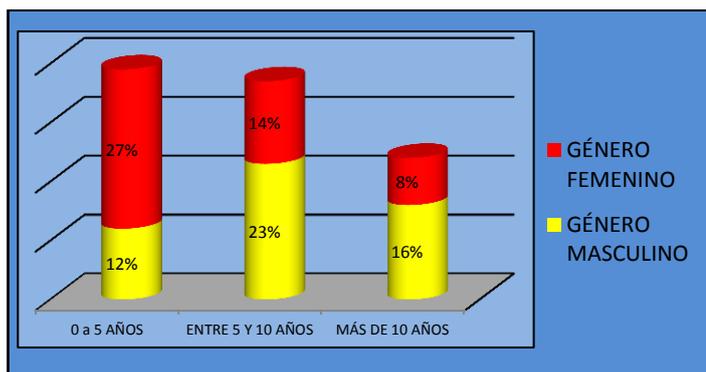


Gráfico 3.19 Permanencia del Personal en el Nivel Administrativo

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 46% de personal de producción corresponden al género masculino con permanencia en la empresa de 0 a 5 años, el 23% corresponde al género masculino con permanencia en la empresa de 5 a 10 años, 16% corresponde a género masculino con permanencia en la empresa de más de 10 años, 5% corresponde a género femenino con permanencia en la empresa de 5 a 10 años, 5% corresponde a género femenino con permanencia en la empresa de 0 a 5 años y el 5% corresponde a género femenino con permanencia en la empresa de más de 10 años. (Ver tabla 3.21)

Tabla 3.21 Permanencia del Personal en el Cargo de Producción

PERMANENCIA EN EL CARGO	GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
0 a 5 años	46%	5%
De 5 a 10 años	23%	5%
Más de 10 años	16%	5%
Total	85%	15%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

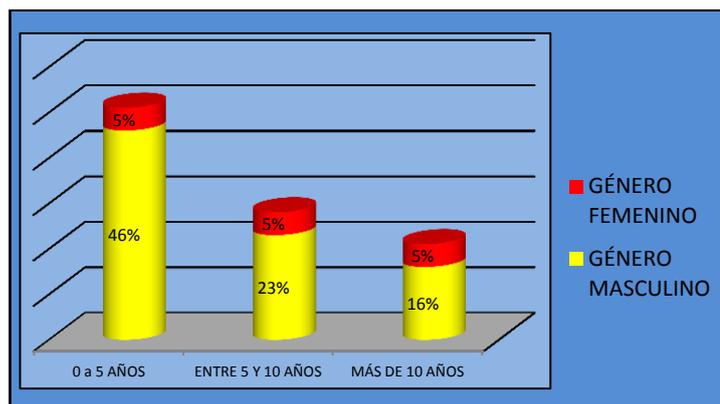


Gráfico 3.20 Permanencia del Personal en el Cargo de Producción

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- La afiliación al IESS en nivel Dirección – Gerencia, corresponde el 69% a hombres y el 31% a mujeres. (Ver tabla 3.22)

Tabla 3. 22 Afiliación al IESS en el Nivel Dirección-Gerencial

AFILIACIÓN AL IESS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PORCENTAJE	69%	31 %	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

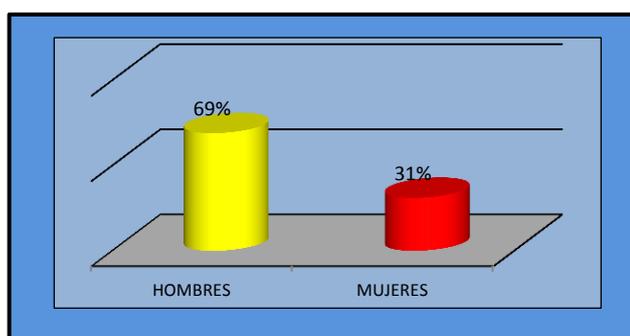


Gráfico 3.21 Afiliación al IESS en el Nivel Dirección-Gerencial

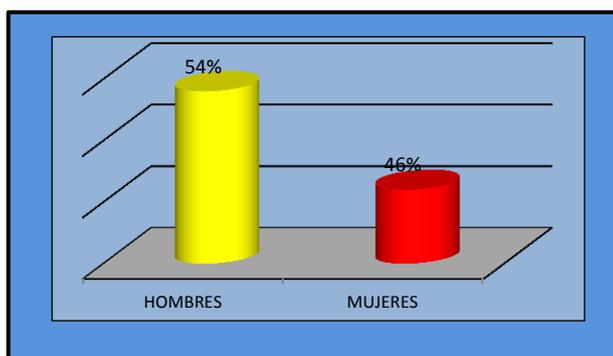
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- En cuanto a afiliación en el nivel administrativo el 46% son afiliaciones de mujeres y el 54 corresponde a hombres. (Ver tabla 3.23)

Tabla 3.23 Afiliación al IESS en el Nivel Administrativo

AFILIACIÓN AL IESS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PORCENTAJE	54%	46 %	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.22 Afiliación al IESS en el Nivel Administrativo**

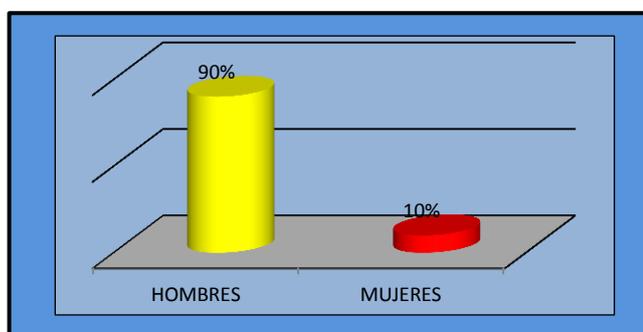
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- En producción el 90% de afiliaciones corresponden a hombres y el 10% a mujeres. (Ver tabla 3.24)

Tabla 3.24 Afiliación al IESS en el Cargo de Producción

AFILIACIÓN AL IESS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PORCENTAJE	90%	10 %	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.23 Afiliación al IESS en el Cargo de producción**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 89% menciona que la fuente de reclutamiento de personal es por recomendaciones, 5% por avisos clasificados, 4% por agencias de empleo, el 2% no contesta. (Ver tabla 3.25)

Tabla 3.25 Fuente de Reclutamiento de Personal

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	PORCENTAJE
Por recomendaciones	89%
Por avisos clasificados	5%
Por agencias de empleo	4%
No contesta	2%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

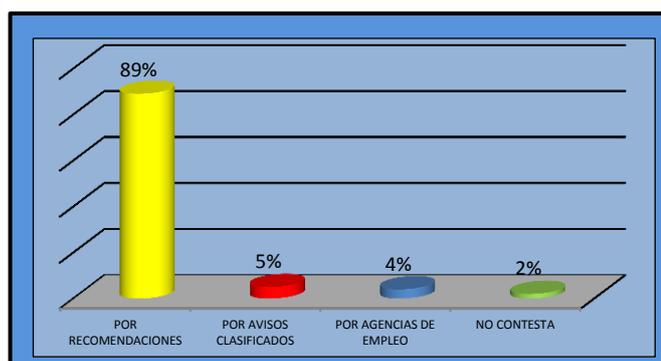


Gráfico 3.24 Fuente de Reclutamiento de Personal

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 75% menciona que el método de selección de personal es por entrevista, 19% mediante pruebas técnicas, 2% por pruebas psicológicas, el 4% no contesta. (Ver tabla 3.26)

Tabla 3.26 Método de Selección de Personal

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	PORCENTAJE
Entrevista	75%
Pruebas Técnicas	19%
Pruebas Psicológicas	2%
No contesta	4%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

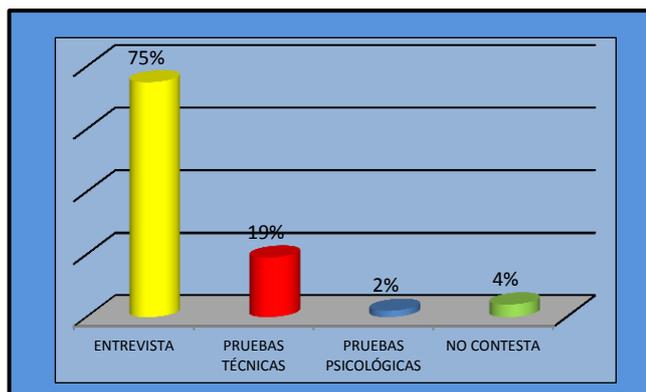


Gráfico 3.25 Método de Selección de Personal

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 47% menciona que no dispone de requisitos escritos para contratar personal, 43% indica que si dispone de requisitos escritos para contratar personal, el 10% no contesta. (Ver tabla 3.27)

Tabla 3.27 Requisitos para contratación de Personal

DISPOSICIÓN DE REQUISITOS	PORCENTAJE
Dispone de requisitos	43%
No dispone de requisitos	47%
No contesta	10%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

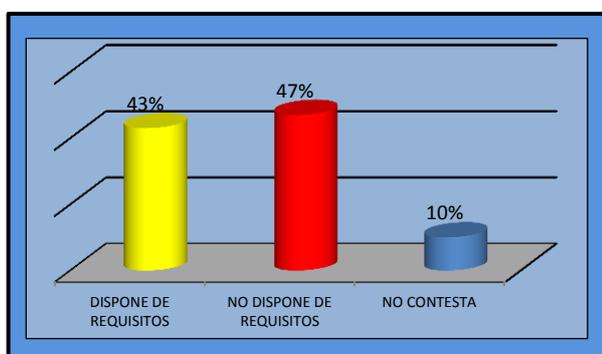


Gráfico 3.26 Requisitos para contratación de Personal

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 64% menciona que los salarios se fijan de acuerdo a la ley, 28% de las empresas fijan de acuerdo a experiencia, el 8% no contesta. (Ver tabla 3.28)

Tabla 3.28 Fijación de Salarios

FIJACIÓN DE SALARIOS	PORCENTAJE
De acuerdo a la ley	64%
De acuerdo a experiencia	28%
No contesta	8%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

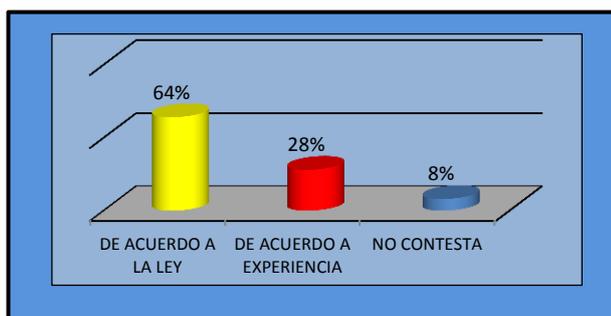


Gráfico 3.27 Fijación de Salarios

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 49% menciona que si aplican programas de inducción a empleados nuevos, 43% de las empresas no aplican programas de inducción a empleados nuevos, el 8% no contesta. (Ver tabla 3.29)

Tabla 3.29 Aplicación de Programas de Inducción a Empleados

PROGRAMAS DE INDUCCIÓN	PORCENTAJE
Si aplican	49%
No aplican	43%
No contestan	8%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

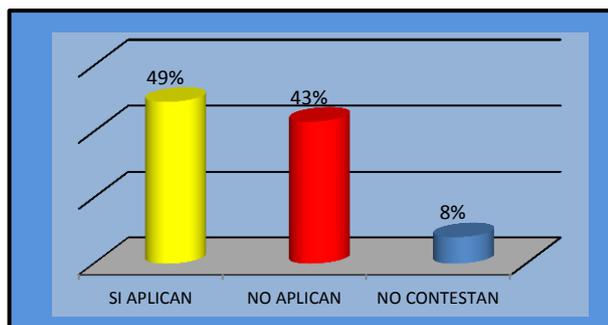


Gráfico 3.28 Aplicación de Programas de Inducción a Empleados

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 62% menciona que no existe capacitación para los recursos humanos, 28% de las empresas si capacitan a los recursos humanos y el 10% no contesta. (Ver tabla 3.30)

Tabla 3.30 Capacitación a Talento Humano

CAPACITACIÓN A TALENTO HUMANO	PORCENTAJE
Si existe capacitación	28%
No existe capacitación	62%
No contesta	10%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

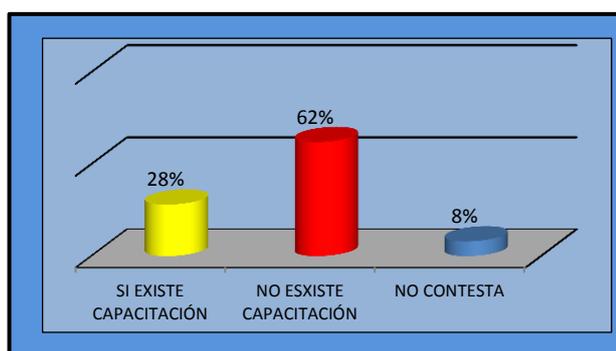


Gráfico 3.29 Capacitación a Talento Humano

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 76% menciona que los proveedores de capacitación son los gremios, 9% institutos particulares, el 5% SECAP, 5% consultores y 5% universidades. (Ver tabla 3.31)

Tabla 3.31 Proveedores de Capacitación

PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE
Gremios	76%
Institutos particulares	9%
Secap	5%
Consultores	5%
Universidades	5%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

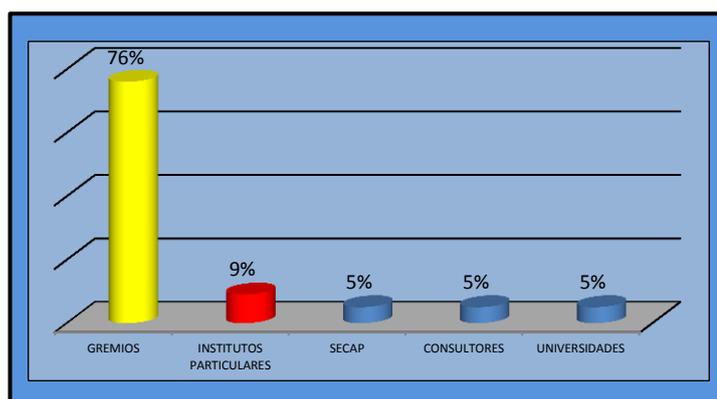


Gráfico 3.30 Proveedores de Capacitación

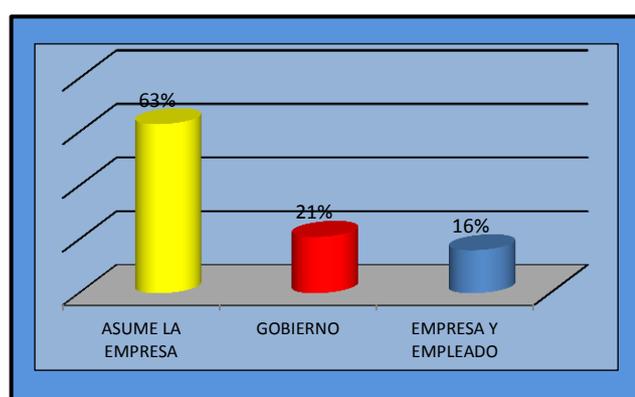
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 63% menciona que la financiación de la capacitación asume la empresa, 21% gobierno (CNCF), y el 16% la empresa y empleado. (Ver tabla 3.32)

Tabla 3.32 Financiación de Capacitaciones

FINANCIACIÓN DE CAPACITACIONES	PORCENTAJE
Asume la empresa	63%
Gobierno	21%
Empresa y empleado	16%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.31 Capacitación a Talento Humano**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.2.3 Financiero

- El 82% de las empresas consultadas consideran al sistema financiero privado de fácil acceso, 18% opina lo contrario. (Ver tabla 3.33)

Tabla 3.33 Accesibilidad al Sistema Financiero Privado

ACCESIBILIDAD A SISTEMA FINANCIERO	PORCENTAJE
Fácil acceso	82%
Difícil acceso	18%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

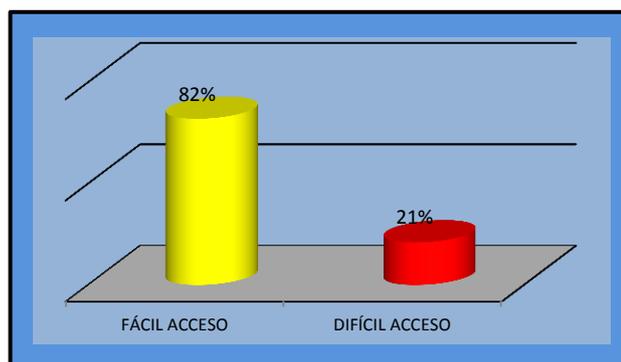


Gráfico 3.32 Accesibilidad al Sistema Financiero Privado

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 40% de las empresas consultadas opina que el 60% no accede al sistema financiero público, el 40% si accede fácilmente al sistema financiero público. (Ver tabla 3.34)

Tabla 3.34 Accesibilidad al Sistema Financiero Público

ACCESIBILIDAD A SISTEMA FINANCIERO	PORCENTAJE
Fácil acceso	40%
Difícil acceso	60%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

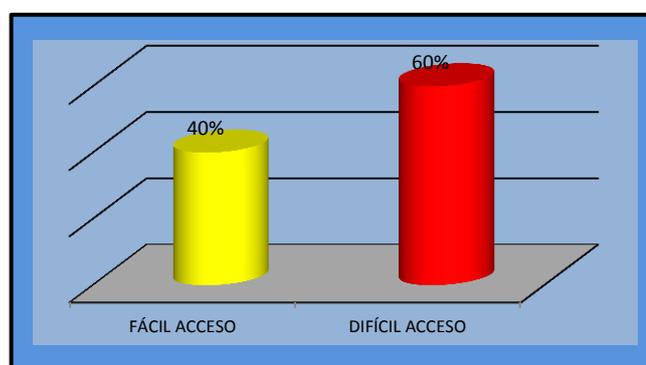


Gráfico 3.33 Accesibilidad al Sistema Financiero Público

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 42% de las empresas consultadas opina que la característica del servicio financiero es rápido, 33% interés adecuado, 25% monto adecuado. (Ver tabla 3.35)

Tabla 3.35 Características del Sistema Financiero

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO	PORCENTAJE
Es rápido	42%
Interés adecuado	33%
Monto adecuado	25%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

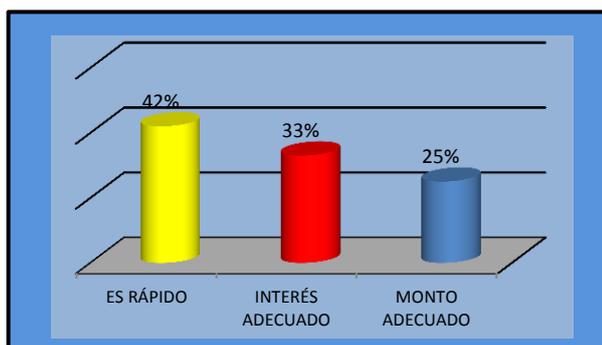


Gráfico 3.34 Características del Sistema Financiero

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.2.4 Tecnológico

Las maquinarias utilizadas en la industria del cuero y calzado mencionado por las empresas consultadas son: bombo, divididora, descarnadora, raspadora, impregnadora, impregnadora, planetadora, prensa, Turner, lijadora, abrillantadora, escurridora, plancha, saranda. Existe cantidad grande en lo que se refiere a bombos, el resto de maquinaria también hay cantidades suficientes. Casi en su totalidad las máquinas son eléctricas. Algunas empresas manifiestan tener máquinas computarizadas son muy pocas. Las máquinas en su mayoría son importadas a excepción de los bombos que en su mayoría son de fabricación nacional, a continuación un detalle de

los países de procedencia de las máquinas: Alemania, República Checa, Brasil, Italia, Argentina, EE.UU., Colombia, España, Suecia. A continuación se indagaron los siguientes datos en el aspecto tecnológico:

- De las 53 empresas consultadas el 59% tiene maquinaria de más de 10 años, 30% dispone de maquinaria entre 5 y 10 años. Y el 11% cuenta con maquinaria de 1 a 5 años de antigüedad. (Ver tabla 3.36)

Tabla 3.36 Antigüedad de maquinarias

ANTIGÜEDAD DE MAQUINARIAS	PORCENTAJE
1 a 5 años	11%
Entre 5 y 10 años	30%
Más de 10 años	59%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

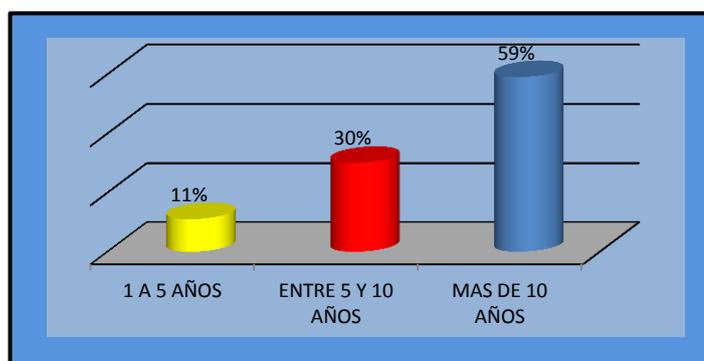


Gráfico 3.35 Antigüedad de Maquinarias

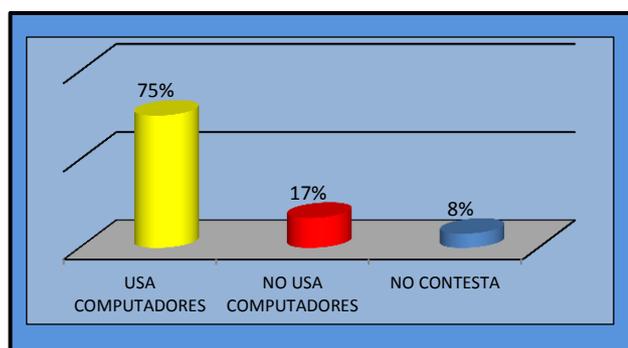
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 75% usa computadores, 17% no usa computadores. Y el 8% no contesta. (Ver tabla 3.37)

Tabla 3.37 Utilización de Computadores

UTILIZACIÓN DE COMPUTADORES	PORCENTAJE
Usa computadores	75%
No usa computadores	17%
No contesta	8%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.36 Utilización de Computadores**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 62% en promedio usa de 1 a 5 computadores, 9% en promedio usa de 6 a 10 computadores, 4% usa en promedio más de 10 computadores Y el 25% no contesta. (Ver tabla 3.38)

Tabla 3.38 Cantidad de Computadoras Utilizadas

CANTIDAD DE COMPUTADORAS UTILIZADAS	PORCENTAJE
1 a 5 computadoras	62%
6 a10 computadoras	9%
Más de 10 computadoras	4%
No contesta	25%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

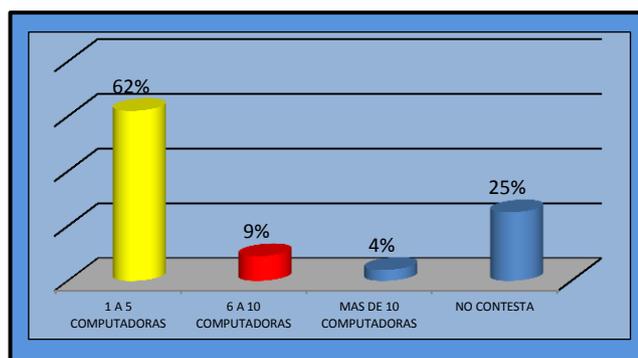


Gráfico 3.37 Cantidad de Computadoras Utilizadas

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 53% menciona que el mantenimiento de máquinas y equipos es preventivo y correctivo, 28% menciona que el mantenimiento de máquinas y equipos es preventivo, 19% aplica mantenimiento correctivo. (Ver tabla 3.39)

Tabla 3.39 Mantenimiento de Maquinarias

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS	PORCENTAJE
Preventivo y Correctivo	53%
Preventivo	28%
Correctivo	19%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

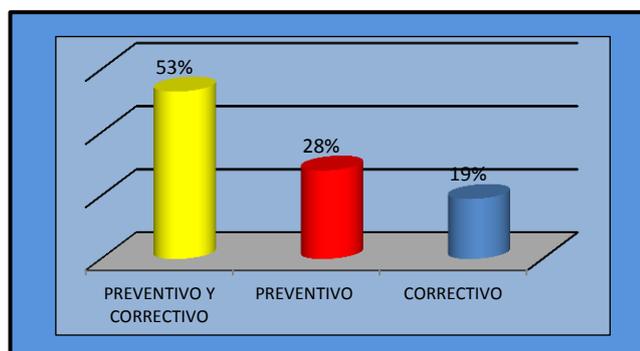


Gráfico 3.38 Mantenimiento de Maquinarias

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.2.5 Materia prima

La materia prima que se utiliza son, pieles crudas de bobino, las cuales casi en su totalidad se las adquieren en el mercado local. Los insumos que se utilizan son, productos químicos que provienen de: Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Estados Unidos, Uruguay. En lo que respecta a la materia prima, se pudieron investigar los siguientes datos:

- La participación en porcentaje de materia prima e insumos es, 80% materia prima y 20% insumos. (Ver tabla 3.40)

Tabla 3.40 Participación Materia prima e Insumos en el Proceso

PARTICIPACIÓN MATERIA PRIMA E INSUMOS	PORCENTAJE
Materia Prima	80%
Insumos	20%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

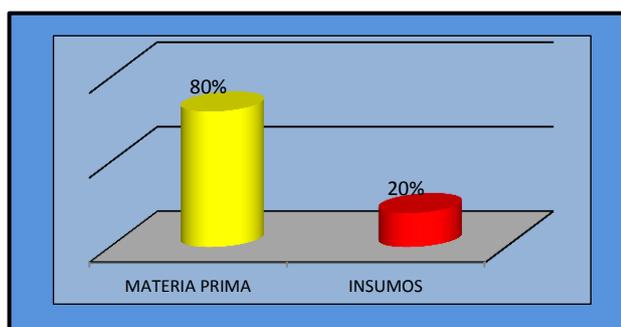


Gráfico 3.39 Participación Materia Prima e Insumos en el Proceso

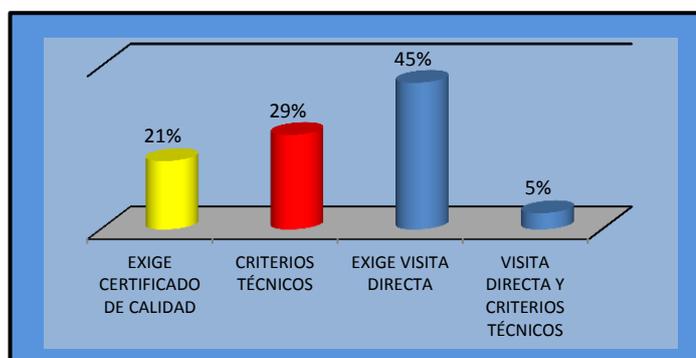
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 21% exige certificado de calidad a sus proveedores, el 29% lo hace por criterios técnicos, el 45% exige visita directa de empresas proveedoras y el 5% visita directa de empresas proveedoras y criterio técnico. (Ver tabla 3.41)

Tabla 3.41 Selección de Proveedores

SELECCIÓN DE PROVEEDORES	PORCENTAJE
Exige Certificado de Calidad	21%
Criterios Técnicos	29%
Exige visita directa	45%
Visita directa y criterios técnicos	5%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.40 Selección de Proveedores**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 92% programan sus compras y el 8% no realiza programación de compras. (Ver tabla 3.42)

Tabla 3.42 Programación de compras

PROGRAMACIÓN DE COMPRAS	PORCENTAJE
Si programan	92%
No programan	8%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

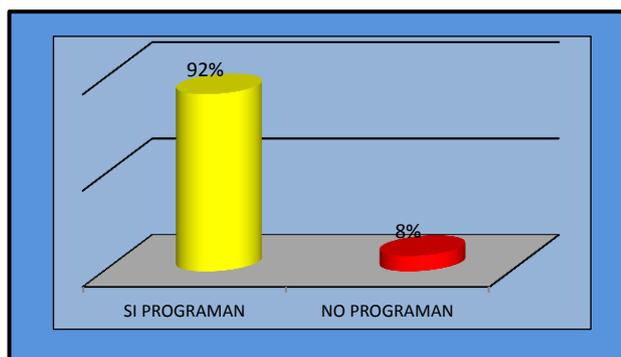


Gráfico 3.41 Programación de compras

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 49% financian sus compras a crédito, 32% financian sus compras de contado y el 19% financian sus compras a contado y a crédito. (Ver tabla 3.43)

Tabla 3.43 Financiación en sus compras

FINANCIACIÓN EN SUS COMPRAS	PORCENTAJE
Compras a crédito	49%
Compras al contado	32%
Compras de contado y a crédito	19%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

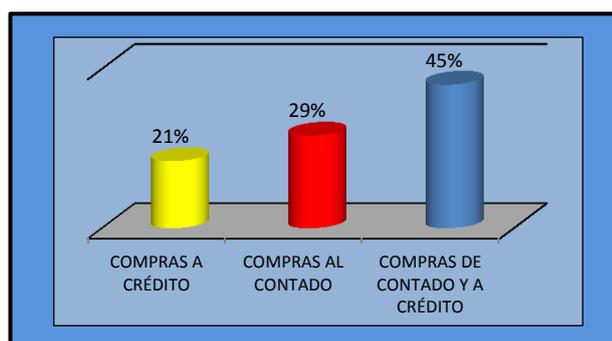


Gráfico 3.42 Financiación en sus compras

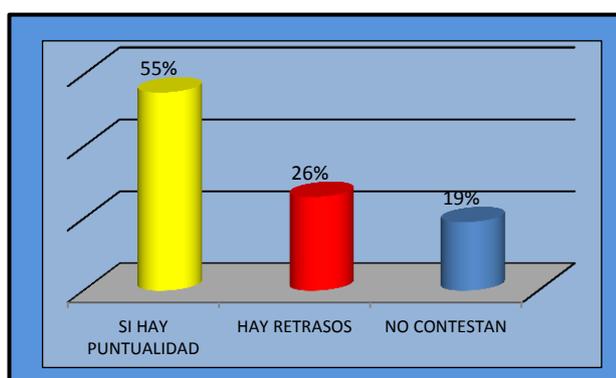
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 55% indican que hay puntualidad en los proveedores, 26% indican que hay atrasos en los proveedores y el 19% no contesta. (Ver tabla 3.44)

Tabla 3.44 Puntualidad en los proveedores

PUNTUALIDAD EN LOS PROVEEDORES	PORCENTAJE
Si hay puntualidad	55%
Hay retrasos	26%
No contestan	19%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.43 Puntualidad en los proveedores**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 74% no contrata seguro para MP., 19% contrata póliza de seguro para MP. Y el 7% no contesta. (Ver tabla 3.45)

Tabla 3.45 Contratación de seguro para materia prima

CONTARTACIÓN DE SEGURO PARA M.P.	PORCENTAJE
No contrata	74%
Si contrata	19%
No contesta	7%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

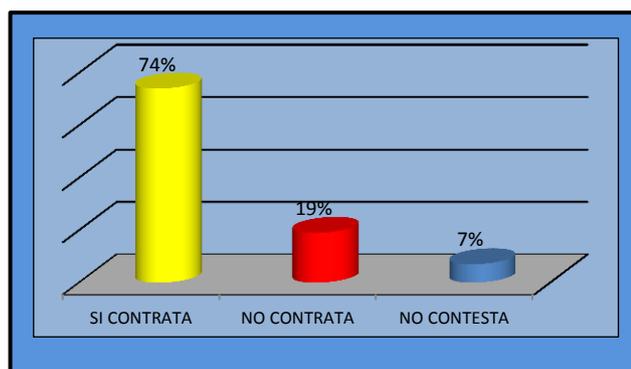


Gráfico 3.44 Contratación de seguro para materia prima

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 72% no contrata seguro para productos terminados, 21% contrata póliza de seguro para productos terminados. Y el 7% no contesta. (Ver tabla 3.46)

Tabla 3.46 Contratación de seguro para productos terminados

CONTARTACIÓN DE SEGURO PARA P.T.	PORCENTAJE
No contrata	72%
Si contrata	21%
No contesta	7%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

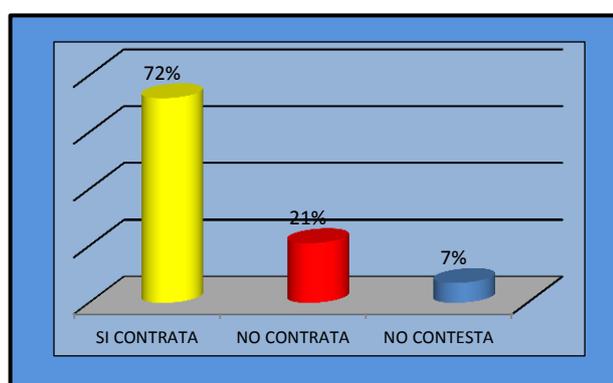


Gráfico 3.45 Contratación de seguro para productos terminados

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 96% menciona que no importa productos terminados, 4% menciona que sí importa productos terminados. (Ver tabla 3.47)

Tabla 3.47 Importación de productos terminados

IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS	PORCENTAJE
No importa P.T.	96%
Si importa P.T.	4%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

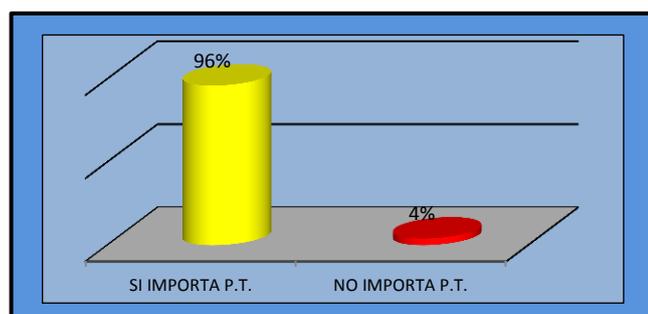


Gráfico 3.46 Importación de productos terminados

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.2.6 Mercadotecnia y Ventas

El producto final del sector constituye las pieles curtidas que se emplean en su mayoría en la elaboración del calzado. Las ventas en dólares van desde los USD\$ 7.500 hasta los USD\$ 6.295.464, según datos proporcionados por empresas encuestadas. La competencia que mencionan es entre empresas de la localidad teniendo como referencia Ecuatoriana de Curtidos Salazar, Curtiduría Tungurahua, Tenería san José, Curtilán, etc. Además en lo que respecta a la Mercadotecnia se detallan a continuación los siguientes datos:

- De las 53 empresas consultadas el 60% menciona que si existe asociatividad dentro del sector y el 40% restante menciona que no hay asociatividad. (Ver tabla 3.48)

Tabla 3.48 Asociatividad del sector

ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR	PORCENTAJE
Existe asociatividad	60%
No hay asociatividad	40%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

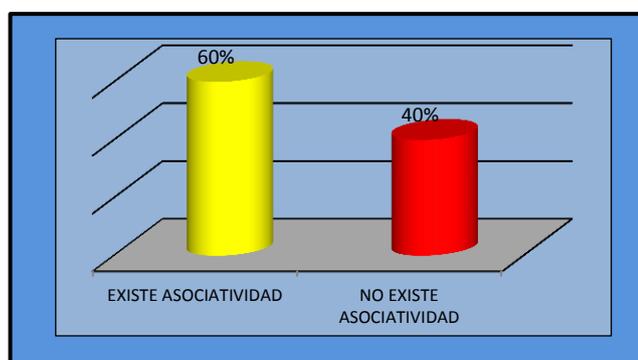


Gráfico 3.47 Asociatividad del sector

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 68% menciona que la asociatividad se da en temas de producción, 29% en compras de M. P. y el 3% son asociatividades comerciales. (Ver tabla 3.49)

Tabla 3.49 Ámbitos de asociatividad

ÁMBITOS DE ASOCIATIVIDAD	PORCENTAJE
Producción	68%
Compras	29%
Comerciales	3%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

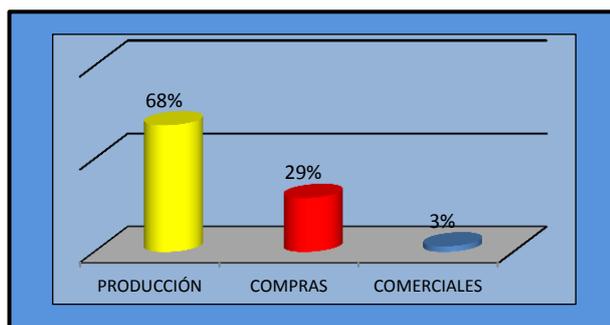


Gráfico 3.48 Ámbitos de asociatividad

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 85% menciona que la principal competencia del sector es nacional y el 15% indica que la principal competencia es extranjera. (Ver tabla 3.50)

Tabla 3.50 Competencia del sector

COMPETENCIA DEL SECTOR	PORCENTAJE
Nacional	85%
Extranjera	15%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

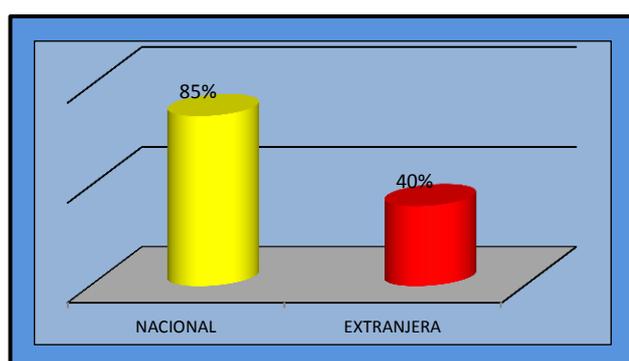


Gráfico 3.49 Competencia del sector

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 50% menciona que las importaciones con salvaguardas es creciente, 41% menciona que las importaciones son

decrecientes y el 9% indica que las importaciones con salvaguardas se mantienen iguales. (Ver tabla 3.51)

Tabla 3.51 Percepción de las importaciones con aplicación de salvaguardas

PERCEPCIÓN DE LAS IMPORTACIONES CON SALVAGUARDAS	PORCENTAJE
Crecientes	50%
Decrecientes	41%
Se mantienen	9%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

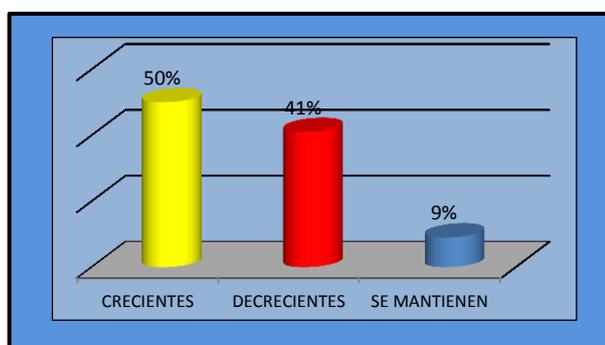


Gráfico 3.50 Percepción de las importaciones con aplicación de salvaguardas

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 53% menciona que el producto importado se diferencia por sus precios bajos, 24% menciona que la diferencia está en la moda y el 23% indica que la diferencia radica en la mejor calidad del producto. (Ver tabla 3.52)

Tabla 3.52 Diferencia en el producto importado

DIFERENCIA EN EL PRODUCTO IMPORTADO	PORCENTAJE
Precios bajos	53%
Moda	24%
Mejor calidad	23%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

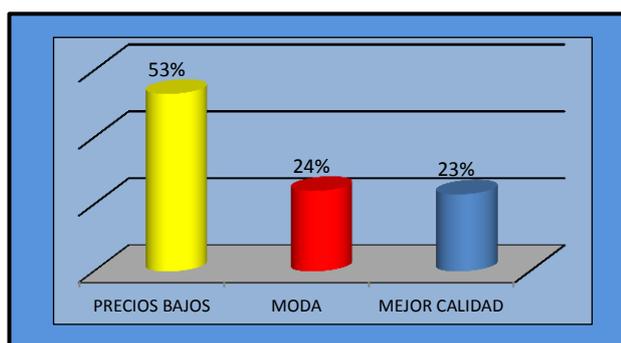


Gráfico 3.51 Diferencia en el producto importado

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas el 61% menciona que la producción en la línea cubre la demanda del mercado y el 39% menciona que la producción no cubre la demanda del mercado. (Ver tabla 3.53)

Tabla 3.53 Abastecimiento de la demanda en su línea

ABASTECIMIENTO DE LA DEMANDA	PORCENTAJE
Cubre la demanda	61%
No cubre la demanda	39%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

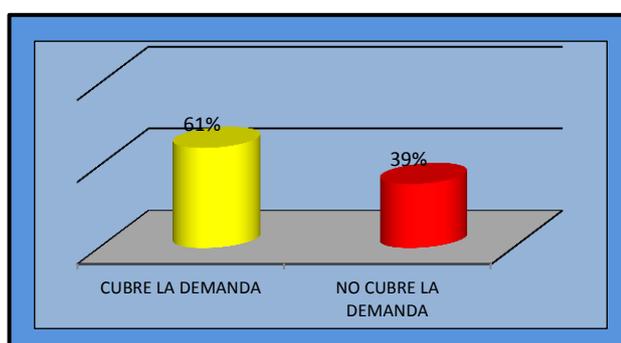


Gráfico 3.52 Abastecimiento de la demanda en su línea

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- De las 53 empresas consultadas se deduce que el 46% de los clientes son mayoristas, el 40% de las ventas son en tiendas propias y el 14% de clientes son detallistas. (Ver tabla 3.54)

Tabla 3.54 Tipos de Clientes

TIPOS DE CLIENTES	PORCENTAJE
Mayoristas	46%
Distribuidores	40%
Detallistas	14%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

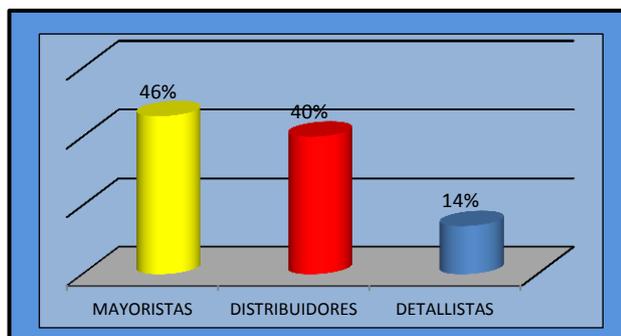


Gráfico 3.53 Tipos de clientes

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 98% de las empresas consultadas indican que el producto si está orientado a las exigencias del mercado y el 2% menciona que el producto no cumple las exigencias del mercado. (Ver tabla 3.55)

Tabla 3.55 Cumplimiento con exigencias del mercado

CUMPLIMIENTO CON EXIGENCIAS DEL MERCADO	PORCENTAJE
Si cumple	98%
No cumple	2%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

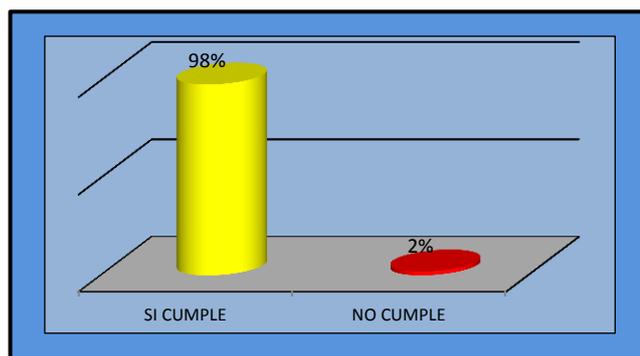


Gráfico 3.54 Cumple con exigencias del mercado

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 54% de las empresas encuestadas no realizan investigación de mercado y el 46% si lo realiza. (Ver tabla 3.56)

Tabla 3.56 Realizan investigación de mercados

ABASTECIMIENTO DE LA DEMANDA	PORCENTAJE
Si	54%
No	46%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

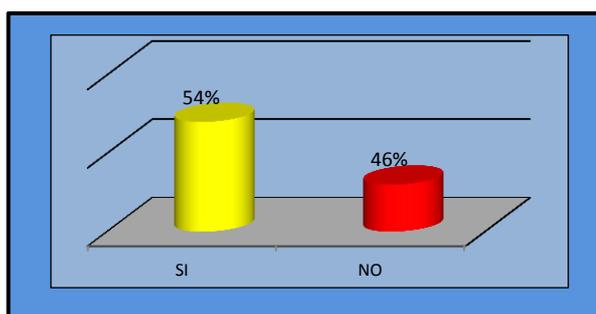


Gráfico 3.55 Realizan investigación de mercados

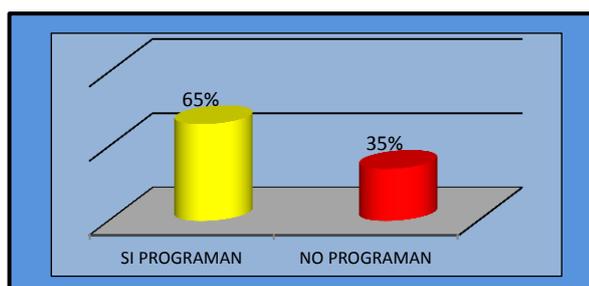
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 65% de las empresas consultadas realiza programación de ventas y el 35% no realiza. (Ver tabla 3.57)

Tabla 3.57 Programan sus ventas

PROGRAMACIÓN DE VENTAS	PORCENTAJE
Si programan	65%
No programan	35%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.56 Programan sus ventas**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 83% de las empresas consultadas no ha exportado, el 17% de empresas si ha exportado. (Ver tabla 3.58)

Tabla 3.58 Empresas exportadoras

EMPRESAS EXPORTADORAS	PORCENTAJE
Si ha exportado	17%
No ha exportado	83%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.57 Empresas exportadoras**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 19% de las empresas no exporta por no tener información del mercado exterior, 19% no exporta porque considera que el mercado local es suficiente, 19% porque no conoce, 16% por financiamiento a la exportación, 14% porque no hay apoyo gubernamental, 13% porque no cumple el pedido mínimo de exportación. (Ver tabla 3.59)

Tabla 3.59 Razones de la no exportación

RAZONES DE LA NO EXPORTACIÓN	PORCENTAJE
Falta de información	19%
Mercado local suficiente	19%
No conoce	19%
Financiamiento a la exportación	16%
Falta de apoyo gubernamental	14%
No cumple el pedido mínimo de exportación	13%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

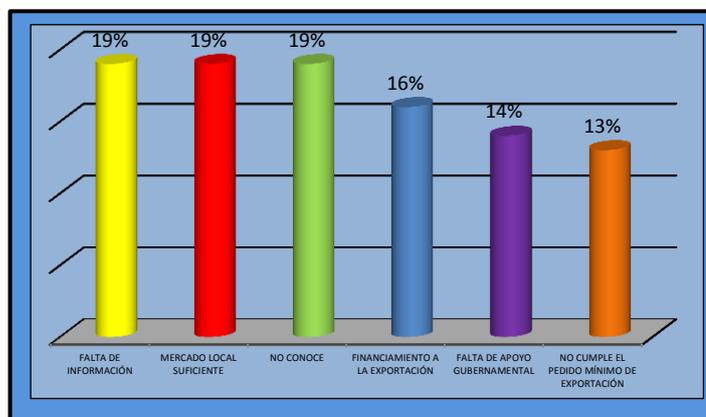


Gráfico 3.58 Razones de la no exportación

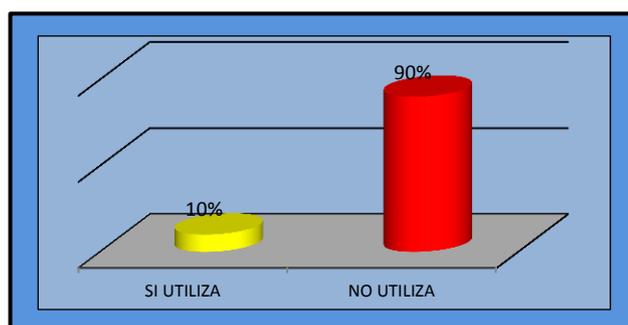
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 90% no utiliza publicidad para dinamizar ventas, el 10% de empresas utiliza publicidad para dinamizar ventas. (Ver tabla 3.60)

Tabla 3.60 Utilización de publicidad para las ventas

UTILIZACIÓN DE PUBLICIDAD	PORCENTAJE
Si utiliza	10%
No utiliza	90%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.59 Utilización de publicidad para las ventas**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 34% de las empresas consultadas utiliza la feria como medio publicitario, 17% tarjetas, 17% folletos / catálogos, 8% internet, 8% prensa escrita, 8% radio, 8% hojas volantes. (Ver tabla 3.61)

Tabla 3.61 Utilización de métodos publicitarios

MÉTODOS PUBLICITARIOS	PORCENTAJE
Ferias	34%
Tarjetas	17%
Folletos/catálogos	17%
Internet	8%
Prensa escrita	8%
Radio	8%
Hojas volantes	8%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

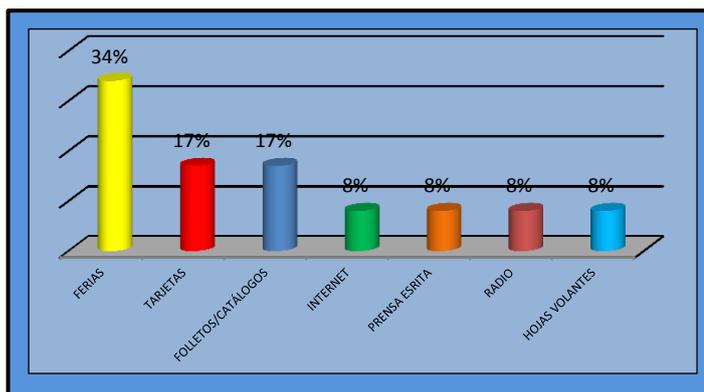


Gráfico 3.60 Utilización de métodos publicitarios

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 87% de las empresas consultadas fija el precio del producto por costos, 13% usa como referencia el precio de la competencia. (Ver tabla 3.62)

Tabla 3.62 Fijación de precios

FIJACIÓN DE PRECIOS	PORCENTAJE
Por costos	87%
Precios referenciales (competencia)	13%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

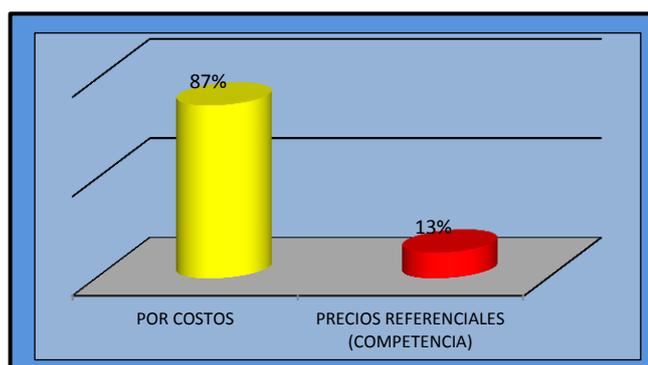


Gráfico 3.61 Fijación de precios

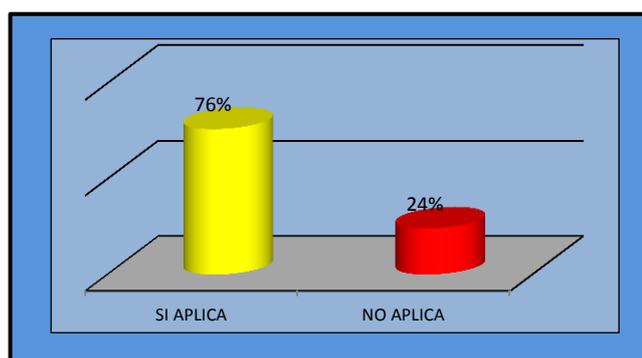
FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

- El 76% de las empresas consultadas aplican servicio pre y post venta, 24% no aplican servicio pre y post venta. (Ver tabla 3.63)

Tabla 3.63 Aplicación de servicio pre y postventa

APLICACIÓN DE SERVICIO PRE Y POSTVENTA	PORCENTAJE
Si aplica	76%
No aplica	24%
Total	100%

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

**Gráfico 3.62 Aplicación de servicio pre y postventa**

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

3.3 Análisis Foda del Sector Cuero y Calzado

Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra barata con la cual sustentar precios internacionales más competitivos • Sector en crecimiento • Abastecimiento interno de cuero, con potenciales de alta calidad en sus acabados. • Es parte de los sectores manufactureros, junto al de los textiles que generan 15,7 % del PIB. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector de las manufacturas sin cohesión interna y sin cultura de asociatividad. • Economías de escala inexistentes en comparación con la competencia de otros países. • Carencia de información estadística cuantitativa y cualitativa, sobre las condiciones del sector y la producción nacional. • Poca actualización y carencia de personal calificado.

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de amplios mercados que demandan confecciones de cuero y calzado, en temporales invernales, en EE.UU., América Latina y Asia. • El Instituto Tecnológico de cuero y calzado ubicado en Cotacachi provincia de Imbabura, podría constituir un núcleo de innovación y cambio tecnológico. • Política de comercio exterior proclive a la diversificación de la oferta exportable, de los destinos de las exportaciones y de los agentes del comercio exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Futuros convenios entre EE.UU. y los grandes exportadores asiáticos de manufacturas de cuero y calzado que limitarían la presencia de los productos ecuatorianos en el mercado norteamericano. • Asimetrías tecnológicas respecto de otros productores. • Mejores condiciones institucionales en competidores de Asia y América Latina.

FUENTE: CORFOPYM
ELABORADO POR: Lenin Mena

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS SOCIOECONÓMICOS DE LAS PYMES SECTOR CUERO Y CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

4.1 Estudio de las Pymes del Sector Cuero y Calzado en la Provincia de Tungurahua

Según (Vida, 2011). Cueros. Involucra cuero y pieles sin curtir, producción de cueros curtidos y adobados mineral o químicamente, pieles finas adobadas y de cuero y pieles curtidas y adobadas sin depilar. Es un producto intermedio, que sirve a su vez de materia prima para la elaboración de calzado, textiles y marroquinería.

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 producto es importado.

Calzado. El consumo medio mundial del calzado fue del 2,2 pares/habitante/año; la más alta en EE.UU. 7,9 pares/habitante/año. La década pasada, en esta industria se evidenció un ascenso de China como el líder del sector, sustentado en la mano de obra barata y de materias primas (cueros, tintes, etc.). Sin embargo, el mercado se orienta cada vez más a la diferenciación y generación de valor agregado.

Se estima que el consumo 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. 44% son PYMES, 12% persona natural, 8% microempresa, más del 70% tienen más de 15 años fabricando calzado 24% elabora a mano y 57%

usa herramientas sencillas e inadecuadas. Aproximadamente 100.000 personas trabajan en cuero y calzado.

El presente trabajo de investigación, aborda el diagnóstico de los sectores Textil-Confección y Cuero-Calzado, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en los temas como:

- Productos y/o servicios que ofrece la empresa
- Proveedores de materia prima, insumos y accesorios
- Compras de materia prima
- Capacidad de producción de la empresa
- Control de inventarios
- Equipo y maquinaria que posee la empresa
- Programación y control de la producción
- Recursos humanos de la empresa
- Desarrollo organizacional
- Mercados actuales y potenciales de la empresa
- Costos y precios
- Uso de tecnologías de la información por parte de la empresa
- Relación con el sector público, entre otros.

La información corresponde a:

- Microempresas
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas

El presente trabajo se sustenta en estudios sectoriales por instituciones especializadas en el apoyo al sector industrial, como el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC), Servicios Empresariales de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial(CORFOPYM), entre otros, mismas que servirá de apoyo, para la realización del diagnóstico de las mismas, y toma de

decisiones con miras a elevar la productividad y competitividad de las empresas de este sector, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

4.2 Problemas Detectados

Los problemas mencionados a continuación en lo que respecta a las empresas de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, se tomaron del capítulo anterior (III), que son datos proporcionados por CORFOPYM (Servicios Empresariales de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial)

4.2.1 Capacidad de Gestión de las Pymes

- De las 53 empresas consultadas, el 77% de las empresas consultadas cuentan con una misión y visión, el 23% no cuentan con estas definiciones de misión y visión. Sin embargo el 88% formula su misión y visión en base a experiencia sin contar con una metodología técnica.
- El 43% de las empresas han establecido cronograma para el cumplimiento de objetivos estratégicos clave, el 57% de empresas no lo ha hecho.

De acuerdo a los datos citados se puede notar que no existe una planificación estratégica adecuada en las empresas del sector cuero y calzado en la ciudad de Ambato por tal razón se busca dar un nuevo enfoque a las organizaciones, incorporando una adecuada planificación estratégica, de tal forma que se implante como un instrumento útil que permitan orientar las decisiones en los distintos niveles de las organizaciones de este sector y permitan desarrollar ventaja competitiva.

El uso de una adecuada Planificación Estratégica se admite como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias que nos permitirán avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Estos instrumentos deben permitir, por un lado, ayudar a localizar las estrategias que deben guiar el objetivo de alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por otra, dichas estrategias transformar en objetivos específicos cuyo alcance sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño dentro de una organización, en un mundo dinámico y cambiante.

Los cambios ocurridos en las organizaciones en los últimos años, ha hecho evidente la necesidad de una mejora en los resultados operacionales y financieros de las empresas, misma que ha llevado a la búsqueda y aplicación de nuevas y más modernas técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio.

- El 45% de empresas consultadas no dispone de un sistema informático para llevar su contabilidad de costos, es un porcentaje muy elevado que no utiliza sistemas informáticos para llevar su contabilidad y eso hace de que su capacidad de gestión disminuya.
- El 23% de las empresas no dispone del servicio de internet, lo que hace más lentos sus procesos de gestión.
- El 74% de empresas no dispone de sitio web, por lo que no se pueden dar a conocer como entidad, al igual que sus productos.

Según (Social, 2006), “Es claro que estos magnos esfuerzos de cooperación no pueden llevarse a cabo hoy en día sin los sistemas de información y de gestión del conocimiento. Los sistemas de información (SI, conjunto de metodologías y software de aplicación), la naturaleza de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’s) en sí misma (computadoras, software de sistema, telecomunicaciones) y la gestión de la información (GI) son la base de modificaciones tecno–económicas de gran alcance que permiten combinar innovaciones radicales e incrementales para promover innovaciones organizativas y el desarrollo de un conjunto de capacidades emprendedoras y estratégicas, que determinan la capacidad de competir globalmente en el mundo contemporáneo”.

- Solo el 38% de las PYMES tiene plan de negocios y estrategias.
- Falta de conocimiento en temas de emprendimientos, administración e innovación.

Ecuador y la provincia de Tungurahua, requiere apoyo en materia de emprendimiento y creación de empresas como eje transversal en el desarrollo de competencias cuyo objetivo es recuperar y mantener niveles de crecimiento económico en el largo plazo, extender la inversión privada, generar empleo y brindar prosperidad a sus habitantes. El espíritu de líder es un paso por el que las personas manifiestan continuamente aspiraciones de formar un negocio y actúan en consecuencia inventando, produciendo, vendiendo bienes y servicios. Es decir en este proceso se necesitan cualidades como confianza en sí mismo, capacidad de asumir riesgos y la dedicación.

Una de las principales debilidades de las PYMES, de la provincia de Tungurahua y a nivel nacional es la falta de fuentes de información y consulta con datos actualizados y exactos en diferentes áreas. Parámetro muy importante para la correcta toma de decisiones empresariales y más tomando en cuenta que, según datos estadísticos de la Superintendencia de Compañías, el 80% de las empresas que se constituyen, al finalizar el primer año cierran sus puertas dejando en el desempleo a la carga laboral.

Tratando de evitar este problema, y entregar herramientas de información a las Micro, Mipymes de Tungurahua, para que optimicen su gestión empresarial y mejoren su competitividad, se firma un convenio entre la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua CAPIT y el Ministerio de Industrias y Competitividad, para la realización del Proyecto “Centro de Información Pymes de Tungurahua” que ejecutara la Corporación Civil para el Desarrollo de Ambato y Tungurahua CORPOAMBATO y que deberá contener información básica y oportuna sobre: la parte comercial, la oferta y demanda de productos y servicios, los datos y temas financieros, jurídicos y de clima de negocios en la provincia de Tungurahua.

4.2.2 Talento Humano

- El 91% menciona que no dispone de un departamento de talento humano, lo que hace informal la gestión del personal dentro de las empresas con sus respectivas consecuencias.
- Se puede observar que un 89% de las empresas no aplican métodos técnicos para la selección de personal, por lo que a la hora de seleccionar se puede contratar personal no idóneo.
- Aproximadamente el 36% de empresas fijan los salarios de acuerdo a experiencia del empleador, y no se aplica la ley.
- El 43% no aplica programas de inducción a los empleados nuevos, lo que dificultan los procesos de producción.
- El 62% menciona que no existe capacitación para los recursos humanos.

La Administración de Talento Humano juega un papel muy importante dentro de las empresas, en la provisión de personal idóneo, con el objetivo de trabajar armónicamente y evitar conflictos organizacionales y la baja en la calidad de la institución. Las empresas al realizar el tratamiento de Talento Humano de una manera improvisada, van a repercutir en el logro de estos resultados. Por lo que para organizar adecuadamente el talento humano así como crear un clima laboral adecuado, este tratamiento se debe llevar a cabo en común acuerdo no solo por los directivos sino con un equipo representativo de la organización y la asesoría del departamento de talento humano ya que este es el mediador entre los colaboradores y la organización. Su planificación debe llevarse a cabo con el propósito de velar por el bienestar de todos los colaboradores de la empresa.

Según (Morales, 2010), “En la actualidad los empresarios ven como único objetivo obtener mayores ganancias día a día, exigiendo a sus colaboradores que sean productivos al cien por ciento como su principal obligación pero sin velar por las

necesidades de sus colaboradores pronto se verá un déficit de productividad reflejado este como poca ganancia. Si no se logra tener un personal satisfecho no se lograrán buenos resultados en la organización.

Una gran disputa e insatisfacción que se da generalmente en las organizaciones es el no reconocimiento de las horas extras sea parcial o totalmente, que por el desconocimiento de los colaboradores o por temor a ser despedidos no dan aviso de este tipo de injusticia a las autoridades pertinentes (ministerio de relaciones laborales) cosa que genera un trabajo poco eficiente de los trabajadores, lo hacen de mala gana y genera un clima laboral inadecuado”.

En relación a capacitación, los resultados del estudio realizado, muestran que, en el área operativa solo en ciertas empresas se realizan procesos de inducción. En la mayoría de empresas, los obreros aprenden dentro de la fábrica o se basan en la experiencia que adquirieron en otras empresas. No existen resultados que evidencien el nivel de capacitación en otras áreas de la empresa. Los procesos de capacitación en empresas de cuero y calzado, son limitados debido a que están a cargo mayoritariamente de la empresa ya que, en base a los resultados obtenidos, los esfuerzos de los actores públicos y privados no han cubierto los requerimientos de las empresas de este sector.

4.2.3 Financiero

- El 60% no accede al sistema financiero público
- Demora en programas de financiamiento (Ministerios, Banca Pública)
- Necesidad de crédito para renovar maquinaria

Muchas empresas dentro del sector cuero y calzado en la provincia de Tungurahua se enfrentan a distintos problemas de financiamiento que no permiten el crecimiento de este sector industrial. Las mismas no distinguen escenarios especiales de líneas de crédito y suponen deficiente la publicidad gubernamental. La poca disponibilidad de herramientas financieras adecuadas a las necesidades de las pyme, lleva a que las

empresas dependan demasiado de sus propios recursos y del financiamiento de los proveedores, tanto para el funcionamiento corriente del negocio como para los proyectos de expansión o reconversión. El problema de financiamiento es aún más severo cuando se trata de nuevos proyectos empresariales o de investigación y desarrollo, donde el riesgo tecnológico y comercial suele ser muy elevado.

Según (SEPROYCO SErvicios) “Las limitaciones de la mayoría de empresas de cuero y calzado en Tungurahua es el financiamiento. Así mismo, otras limitaciones son la infraestructura de la industria, no contar con maquinaria adecuada para aumentar la productividad, problemas originados por la falta de financiamiento, la falta de personal adecuado o capacitado para la producción y la calidad de la materia prima es muy baja.

La importancia de los problemas de las pymes para disponer de financiamiento se refleja en la variedad de programas que se implementan para subsanarlos, en todos los países y desde hace varias décadas. El racionamiento del crédito puede obstaculizar los procesos de inversión para ampliar la capacidad de producción o realizar innovaciones y, en casos más extremos, incluso puede implicar el cierre de las empresas. Además, el escaso desarrollo de las industrias de capital de riesgo o de mecanismos de financiamiento para *start-up (puesta en marcha)* reduce la tasa de nacimiento de empresas y la posibilidad de contar con un mayor número de firmas dinámicas en la economía”.

Para solucionar el aspecto sobre la falta de inversión en las PYMES a nivel de la provincia de Tungurahua, debe gestionarse, para que actúen inversionistas y que estén dispuestos a arriesgar su capital, ya que el mismo permitirá acceder a los recursos necesarios para el desarrollo de este sector productivo de la provincia. Además se ha notado la falta de innovación en empresas de este sector por falta de financiamiento, se debe crear mecanismos por parte de las autoridades para que estas empresas accedan a programas de financiamiento que permitan mejorar y expandir la producción de cuero y calzado específicamente, estos instrumentos y programas de financiamiento permitirán desarrollar la innovación y la actitud emprendedora en las personas de este medio, la transformación de la matriz productiva , acceso a los

activos productivos, entre otros, y de esta manera mejorar el sistema productivo de este sector.

4.2.4 Materia prima

- El abastecimiento de materia prima (pieles) es insuficiente para el creciente sector. Existen ventas hacia Colombia que estarían desabasteciendo el mercado nacional
- El 74% no contrata seguro para Materia Prima

Según, (Chavez, 2010) “La disponibilidad de cuero natural de buena calidad como materia prima es indispensable para la fabricación de calzado, sin embargo la cadena productiva está inmersa en los intermediarios los cuales a nivel nacional dominan el mercado entre el ganadero y la curtiembre. Al estar el ganadero desvinculado de la cadena de cuero y calzado, no cuida la piel pues no le representa un beneficio para él.

El maltrato de la piel se agrava en el largo proceso de intermediación en el que acopiadores e introductores tratan las pieles sin sujeción a la estandarización de procesos técnicos y normas.

La infraestructura y procesos de los camales continúan siendo deficientes a pesar de que existen mejoras en camales de Guayaquil, Cuenca y Ambato, y a la existencia de camales privados como el de Supermaxi.

La demanda creciente de cuero en el mercado mundial junto con la escasez de pieles provoca una insuficiente cobertura del mercado local por parte de curtiembres nacionales; sin embargo, es satisfecha por curtiembres extranjeras (colombianas, principalmente) las cuales están en capacidad de ofrecer productos de mejor calidad (rendimiento, color y moda) al mismo precio que las curtiembres ecuatorianas”.

4.2.5 Mercadotecnia y Ventas

- El 53% menciona que el producto importado se diferencia por sus precios bajos
- El 54% de las empresas encuestadas no realizan investigación de mercado
- El 35% no realiza programación de ventas.
- El 19% de las empresas no exporta por no tener información del mercado exterior
- El 14% no exporta, porque no hay apoyo gubernamental
- El 13% no exporta, porque no cumple el pedido mínimo de exportación
- El 90% no utiliza publicidad para dinamizar ventas

Los industriales enfrentan problemas importantes en la comercialización. El mercado para la cadena del producto nacional se encuentra en grave riesgo, debido básicamente, a la no identificación entre industriales y los requerimientos específicos de los diferentes segmentos del mercado. Esta no identificación entre industriales y mercados lleva a estos últimos a competir por la durabilidad del calzado -ya que no pueden competir por precio-, descuidando en la mayoría de casos moda y marca, factores decisivos en este tipo de producto. Las empresas que manejan estas variables lo hacen de forma empírica y aislada desaprovechando la fortaleza que podría darles el realizar iniciativas conjuntas con otros calzadistas, puesto que se trata de un proceso largo y que requiere de recursos.

En lo que respecta a la investigación de mercados y la programación de ventas (aspectos de gestión empresarial), no se ha dado importancia de implementar herramientas de gestión administrativa en el proceso de conducción gerencial de la

mayoría de negocios de este sector. Según información que se visualiza en la tabla 3.56 del capítulo III.

Falta de trabajo asociativo, definiendo claramente aspectos de formalización, definición de responsabilidades, es decir estructura organizacional, aspectos que se debe considerar para definir utilidades así mismo la importancia de establecer alianzas estratégicas con sus clientes, quienes manejan los canales de distribución en lo que respecta a ventas, para asegurar la producción sostenida que les permita un crecimiento organizacional, y posicionamiento empresarial en el mercado.

Así mismo se nota la falta de trabajo en conjunto, para definir un volumen de oferta exportable como consorcio. Falta participación en ferias internacionales por parte de las empresas de este sector, haciendo notar la falta de atención de estas, para conocer tendencias de modas, conseguir clientes, comparar sus productos con otros fabricantes. Falta de creación de catálogos on line, para ser colocado en servidores virtuales gratuitos.

4.2.6 Tecnológico

- El 59% tiene maquinaria de más de 10 años.
- Necesidad de crédito para renovar maquinaria

La mayor parte de maquinaria debe ser importada por parte de las industrias de este sector en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, ya que en el país no se fabrican las mismas, estas máquinas son importadas de países desarrollados en la industria, por ejemplo Brasil e Italia. Al ser importadas los precios son elevados y muy difíciles de adquirir para las pequeñas y medianas empresas por falta de financiamiento o por la falta de programas de ayuda de entidades públicas y privadas, es esta la razón de contratar más personal aumentando sus costos de mano de obra manteniéndose así muy por debajo de la competencia y muy alejados para una posible incursión en el mercado exterior.

Según (Noyola), “Los procesos de producción actuales se caracterizan por el uso intensivo de mano de obra, esta situación ha dado pie al surgimiento de un sin número de fabricantes, muchos de los cuales constituyen talleres familiares con una producción muy baja y con tecnología obsoleta.

La industria del cuero y calzado se caracteriza por su naturaleza dual, por un lado existen empresas altamente tecnificadas y por otro talleres con sistemas artesanales y maquinaria obsoleta. Así, se distinguen cuatro niveles tecnológicos de producción en la industria del calzado: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas y las altamente mecanizadas.

A pesar de que la industria del calzado se tipifica como una actividad de uso intensivo de mano de obra, existe gran diversidad de máquinas y herramientas empleadas en el proceso.

Pocos son los fabricantes de calzado que indican tener problemas de maquinaria y tecnología, sin embargo, la maquinaria que utiliza la mayoría, comparada con la maquinaria disponible en el mercado, señala un cierto atraso tecnológico. Aparentemente los productores no están conscientes de ello pues sugieren que se permita la importación de maquinaria usada que muchas veces consiste en equipo desechado por los fabricantes de países desarrollados.

Otro grave problema es el servicio y mantenimiento, pues existen pocas casas especializadas, y el servicio que dan es muy lento y costoso. Asimismo, las refacciones son difíciles de conseguir y dado que existen varios proveedores de diversos países, las partes no son intercambiables, lo cual agudiza el problema de reparación al haber poca uniformidad entre las máquinas”.

De acuerdo a información proporcionada por la CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua), se enlista a continuación otros problemas que afectan a este sector industrial, cabe mencionar que no se dan datos exactos razón por la que a continuación se citarán los siguientes:

4.2.7 Gestión Tributaria Laboral

- El sector presenta alta informalidad, por lo que se ha buscado mecanismos que motiven a los involucrados a una formalización pero no se ha tendido buenos resultados. Los productores formales temen que el peso de los informales signifique que el gobierno levante las medidas de protección sectorial actuales.
- El sector muestra incertidumbre en cuanto a los temas de legislación laboral al ingresar a procesos industrializados o generación de valor agregado.

Según (Albornoz, 2011), “Entre los años 2000 y 2009, la legislación y regulación ecuatoriana en los temas laborales y tributarios ha transitado desde los terrenos de la relativa liberalización, hasta hoy, una mayor rigidez en estas áreas. Sin embargo, los efectos sobre la informalidad son bastante modestos en el sentido de que esta se ve poco afectada y mantiene una senda estable. La pregunta es entonces cuál es la razón para que esto ocurra. Una de las respuestas más plausibles, según los autores, es que la estabilidad de la informalidad no depende tan solo de legislación vigente sino también del nivel de exigibilidad de estas normas”.

Según (Torres) A pesar de importantes cambios en la legislación laboral y tributaria, la informalidad en el Ecuador se ha mantenido alta y notablemente estable en todo el período. La solución a la informalidad, al menos en el caso de Ecuador, no parece estar en el marco regulatorio, sino en la implementación y el cumplimiento de las leyes.

Frente estos cambios regulatorios podía esperarse variaciones significativas en la informalidad. Por ejemplo, se podía esperar que las reformas que liberalizaron el mercado laboral, facilitando la contratación y despido de empleados (2000-2001) hubieran reducido el peso de la informalidad en la economía ecuatoriana y que la des-liberalización posterior (2008) lo hubiera aumentado. Por otro lado, el fortalecimiento de la autoridad tributaria podría haber reducido el espacio para la informalidad.

Además de lo importante que es conocer el comportamiento de la informalidad, radica en el hecho de que presenta recomendaciones de política en particular si se toma en cuenta que, por un lado, el mercado laboral ecuatoriano aún mantiene elevados niveles de precariedad (entendida por el significativo nivel de subempleo adicionada al desempleo) y, por otro, las políticas tributarias pueden generar incentivos contrarios a los deseados”.

4.2.8 Contaminación de las Curtiembres

- Existen, curtiembres que no dan tratamiento a los desechos que generan, ocasionando graves problemas de contaminación.

Según el estudio "Control de la calidad ambiental y la planificación urbana de Ambato" de Vinicio Jaramillo, solo las curtiembres (la Cámara de Industrias de Tungurahua registra a 30 entre grandes y medianas) arrojan al río Ambato 1.925 metros cúbicos de aguas residuales al día. Es decir, el 65% del total de aguas contaminadas que emiten las principales industrias de la ciudad.

Otro estudio hecho por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Católica sobre la contaminación de agua en Ecuador identifica a las curtiembres como una de las más contaminantes de aguas en el país, porque utiliza químicos de elevada toxicidad.

En Ambato se ha medido niveles de cromo, en aguas residuales, de 43.94 miligramos al día, cuando el valor aceptable debería alcanzar el 0.1 miligramos, según un dato recogido por la revista Martes Económico. El Municipio tiene un proyecto de ordenanza para la prevención y control de la contaminación. Ahí se incluirá la obligación de las industrias acuosas (húmedas) de procesar sus aguas en una planta de tratamiento propia.

No obstante, antes de que se la apruebe, 11 empresas dedicadas a la curtiembre de cueros -San José, Salazar, Suárez, Díaz, Tungurahua, Ecuatoriana de Curtidos, San Agustín, Alemana, Cumandá, Propiel y Palmay- empezaron a trabajar con el proyecto mundial para evitar la contaminación, de la Agencia Interamericana para el

Desarrollo (AID) y que en Ecuador es manejado por la Corporación Oikos. La idea es asesorarse sobre la forma cómo aplicar medidas de prevención.

4.2.9 Estandarización

- Carencia de sistemas integrales y estandarizados de control de calidad (materia prima, procesos y productos finales).
- Deficiencia en diseños, variedad, en relación a las tendencias mundiales de la moda.

Las empresas dentro de este sector se enfrentan día a día al problema de las tendencias mundiales, estas han tratado de adaptarse a las necesidades o exigencias de los consumidores, pero su deficiencia en la estandarización de sus productos y falta de creatividad en sus diseños no les permite renovarse, también carecen de una estructura sólida y eficiente presentando problemas en su gestión de proceso. De esta problemática parte el planteamiento de este análisis dentro de la industria del cuero y calzado para determinar todas las posibles debilidades que existen dentro de este sector y poder hacer una propuesta a través de una guía que abarque las posibles soluciones o las mejores alternativas para su fortalecimiento empresarial.

4.2.10 Información

- Escaso acceso a sistemas de información sobre producción, logística, transporte y condiciones de mercado.

La planificación y el control de la producción es una actividad que toda empresa debe llevar a cabo. Estas dos etapas son muy importantes ya que forman parte fundamental del proceso administrativo, en la que deben intervenir varios departamentos, como ejemplo, el departamento de marketing (ventas), deberá tomar dato de los pedidos por parte de los clientes, los mismos que tendrán que ser enviados al departamento de producción, para que este planifique la producción de los pedidos, este departamento tendrá que coordinar con bodega para el suministro de materiales para el proceso productivo, etc.

Al llevar a cabo la planeación de la producción en esta se puede determinar qué materia prima se va a usar, cuántos pares se van a elaborar, cuándo y cómo se van a producir; es decir se planifica al detalle para llevar un control exacto de todas las actividades que se llevan a cabo de una manera más eficiente y eficaz.

Muchas de las empresas no le dan la importancia que necesita por ejemplo los trabajadores solamente se limitan a obedecer órdenes, no existe un trabajo en equipo y mucho menos una planificación que permita que las actividades se desarrollen de la mejor manera permitiendo que la producción no se estanque y se eviten contratiempos. Este tipo de falencias en la empresa no permite que se genere una sinergia que conlleve al crecimiento de la empresa.

Por otro lado una manera de mejorar el control de inventarios es la codificación de producto una acción poco usual en las empresas de este sector. Esta estrategia permite a las empresas llevar un mejor inventario del producto final que se tiene de manera que la empresa pueda saber que producto necesita fabricar, evitar que existan mermas de mercadería y así contribuir con la planificación de la empresa.

Para poder asegurar que los productos lleguen al consumidor final con la mejor calidad, la mercadería desde que ingresa a la empresa como materia prima hasta que esta se despacha debe conservarse de la mejor manera y brindarle los cuidados necesarios que esta requiere. Lastimosamente las empresas no toman en cuenta este aspecto ya que no tienen ningún tipo de control ni cuidado sobre los insumos que compran, incluso tampoco tienen cuidado con el producto terminado lo que puede causar raspones y lesiones al calzado lo que causa que el cliente rechace los productos o que este no sea de su entera satisfacción. Todos estos detalles, tienen que ver con la falta de información que existe dentro empresas del sector cuero y calzado, lo que conlleva a una mala gestión empresarial.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1 Innovación Organizacional Propuesta

La propuesta que se realiza en el presente trabajo, está dirigida a las PYMES del sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, ya que es una de las provincias que tiene una gran participación en el mercado nacional en lo que a estos productos se refiere, razón por la que es una de las razones para ser visitada por turistas nacionales y extranjeros.

Al mismo tiempo se han detectado una serie de problemas en diferentes áreas de las empresas de este sector, lo que dificulta su normal desenvolvimiento, como entes generadoras de riqueza en la economía nacional. Esto ha llevado a realizar un análisis de estos problemas y plantear alternativas de solución que sirva de guía a los empresarios en la toma de decisiones.

5.1.1 Innovación Organizacional Propuesta en Gestión de las Pymes

Para mejorar las capacidades de gestión de las pymes se establecerán programas de capacitación y formación. SECAP, MIPRO, CFN y otras instituciones de carácter público elaborarán propuestas modulares para alcanzar acuerdos con las cámaras y gremios afines.

Adicionalmente, se formulará un proyecto para la Secretaria de capacitación a fin de alcanzar un programa integral que incluya aspectos de gestión y capacidades operativas.

De las 53 empresas consultadas, el 77% (40) de las empresas consultadas cuentan con una misión y visión, esto es aproximadamente 41, el 23% no cuentan con estas definiciones de misión y visión. Sin embargo de las 40 empresas que cuentan con misión y visión el 88% que son 36 empresas, formulan las mismas en base a experiencia, sin contar con una metodología técnica.

- El 43% de las empresas han establecido cronograma para el cumplimiento de objetivos estratégicos clave, el 57% de empresas no lo ha hecho.

Para estos problemas se ha planteado, el siguiente objetivo con sus respectivos indicadores que ayudarán a monitorear su cumplimiento en forma parcial o total.

(Ver tabla 5.1)

De igual forma se irá planteando objetivos para los diferentes problemas detectados a nivel de las empresas de este sector.

Tabla 5.1 OBJETIVO DEFINIDO:

Formular un proyecto de capacitación a fin de alcanzar un programa integral que incluya aspectos de gestión.	
ELEMENTO	DEFINICION
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES capacitadas
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas involucradas en el proyecto de capacitación/ Total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

- El 45% de empresas consultadas no dispone de un sistema informático para llevar su contabilidad de costos, es un porcentaje muy elevado que no utiliza sistemas informáticos para llevar su contabilidad y eso hace que su capacidad de gestión disminuya. **(Ver tabla 5.2)**

Tabla 5.2 OBJETIVO DEFINIDO:

OBJETIVO DEFINIDO: Implementar sistemas informáticos e instruir a los empresarios en el manejo de los mismos a fin de llevar la contabilidad de las empresas para la toma de decisiones administrativa-financieras.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	PYMES con sistema informático de contabilidad
2.- Responsable	SRI,CFN,BNF
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas con sistema informático de contabilidad/Número total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SRI, CFN, BNF

Elaborado por: Lenin Mena

- Solo el 38% de las PYMES tiene plan de negocios y estrategias. (Ver tabla 5.3)

Tabla 5.3 OBJETIVO DEFINIDO:

Instruir a empresarios del sector cuero y calzado en temas de emprendimiento, administración y planificación estratégica
--

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	Empresarios con instrucción
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresarios instruidos /Total de empresarios del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.2 Innovación organizacional Propuesta en Talento Humano

- El 91% menciona que no dispone de un departamento de Talento Humano, lo que hace informal la gestión del personal dentro de las empresas con sus respectivas consecuencias.
- Se puede observar que un 89% de las empresas no aplican métodos técnicos para la selección de personal, por lo que a la hora de seleccionar se contrata personal no idóneo. (Ver tabla 5.4)

Tabla 5.4 OBJETIVO DEFINIDO:

Formalizar los procesos de selección y formación de personal, mediante programas de información sobre competencias laborales, para identificar de forma ágil y oportuna el mercado de trabajo del sector cuero y calzado.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES que aplican formalmente su gestión de T.H.
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas que aplica formalmente su proceso de T.H./Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

- Aproximadamente el 36% de empresas fijan los salarios de acuerdo a experiencia del empleador, y no se aplica la ley. (Ver tabla 5.5)

Tabla 5.5 OBJETIVO DEFINIDO:

Aplicar normativa en fijación de sueldos a los trabajadores de este sector.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES que aplican normativa en fijación de sueldos.
2.- Responsable	EMPRESAS DEL SECTOR
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas que aplican normativa/Total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas que aplican normativa por parte del Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Lenin Mena

- El 43% no aplica programas de inducción a los empleados nuevos, lo que dificultan los procesos de producción.
- El 62% menciona que no existe capacitación para los recursos humanos. (Ver tabla 5.6)

Tabla 5.6 OBJETIVO DEFINIDO:

Incorporar de mano de obra calificada a través de procesos especiales de formación y selección de personal.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de empleados incorporados con procesos formales de inducción
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empleados incorporados con procesos de inducción/Número total de empleados del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.3 Innovación Organizacional Propuesta en la parte Financiera

- El 60% no accede al sistema financiero público
- Demora en programas de financiamiento (Ministerios, Banca Pública)
- Necesidad de crédito para renovar maquinaria. (Ver tabla 5.7)

Tabla 5.7 OBJETIVO DEFINIDO:

Generar mayor dinámica productiva a través del apoyo de programas especiales de Ministerios y líneas de crédito de la banca pública	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES con créditos por parte de Banca Pública
2.- Responsable	CFN, BNF
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas aprobadas con créditos de la Banca Pública/Total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas que otorgan crédito (CFN y BNF)

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.4 Innovación organizacional Propuesta en Materia prima

- El abastecimiento de materia prima (pieles) es insuficiente para el creciente sector.
- Existen ventas hacia Colombia que estarían desabasteciendo el mercado nacional. (Ver tabla 5.8)

Tabla 5.8 OBJETIVO DEFINIDO:

Controlar la salida de pieles del país para evitar el desabastecimiento de materia prima para el sector.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de cueros y pieles que salen del país
2.- Responsable	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de cueros y pieles que se exportan del país/Número total de cueros que se comercializan dentro del país
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de cueros y pieles que se exportan, por parte del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Lenin Mena

- El 74% no contrata seguro para Materia Prima. (Ver tabla 5.9)

Tabla 5.9 OBJETIVO DEFINIDO:

Contratar un seguro Ganadero que garantice la obtención y manejo de materia prima

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES con Seguro de materia prima
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas con seguro de obtención y manejo de materia prima/Número total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.5 Innovación organizacional Propuesta en Mercadotecnia y Ventas

- El 53% menciona que el producto importado se diferencia por sus precios bajos.
- El 54% de las empresas encuestadas no realizan investigación de mercado

- El 35% no realiza programación de ventas. (Ver tabla 5.10)

Tabla 5.10 OBJETIVO DEFINIDO:

Formular un programa integral que incluya aspectos de investigación de nuevos mercados, programación de ventas, innovación, diferenciación, etc.	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES involucradas en el programa
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas involucradas en el programa/Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

- El 19% de las empresas no exporta por no tener información del mercado exterior. (Ver tabla 5.11)

Tabla 5.11 OBJETIVO DEFINIDO:

Diseñar una plataforma virtual en la cual las empresas puedan obtener información, sobre los procesos de exportación de productos.	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES que visitan plataforma virtual
2.- Responsable	CALTU, ANCE, SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas que visitan plataforma/Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte histórico de visitantes de la plataforma virtual

Elaborado por: Lenin Mena

- El 14% no exporta, porque no hay apoyo gubernamental. (Ver tabla 5.12)

Tabla 5.12 OBJETIVO DEFINIDO:

Realizar ferias internacionales, por parte del gobierno en la que se exponga los productos a nivel de las Pymes de este sector

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	Número de ferias internacionales realizadas
2.- Responsable	MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas participantes en ferias/Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas participantes por parte de MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

- El 13% no exporta, porque no cumple el pedido mínimo de exportación. (Ver tabla 5.13)

Tabla 5.13 OBJETIVO DEFINIDO:

Programar trabajo asociativo por parte de las PYMES del sector, para cubrir la demanda mínima internacional

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES asociadas
2.- Responsable	MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas asociadas/ Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas asociadas por parte de MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

- El 90% no utiliza publicidad para dinamizar ventas. (Ver tabla 5.14)

Tabla 5.14 OBJETIVO DEFINIDO:

Participar en blogs que correspondan al sector cuero y calzado que permita interactuar con clientes potenciales.	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES participando en blogs, relacionadas a este sector de negocios.
2.- Responsable	MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas participando en blogs/ Total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.6 Innovación Organizacional Propuesta en Tecnología

- El 59% tiene maquinaria de más de 10 años.
- Necesidad de crédito para renovar maquinaria. (Ver tabla 5.15)

Tabla 5.15 OBJETIVO DEFINIDO:

Generar mayor dinámica entre las PYMES e instituciones financieras públicas y privadas, a través de líneas de crédito direccionadas a la innovación tecnológica.	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES participantes en programas crediticios para innovación tecnológica
2.- Responsable	MIPRO, CALTU, ANCE
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas participantes en programas crediticios para innovación tecnológica/Total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de instituciones financieras de pymes con programas crediticios para innovación tecnológica.

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.7 Innovación Organizacional Propuesta en Gestión Tributaria Laboral

- El sector presenta alta informalidad, por lo que se ha buscado mecanismos que motiven a los involucrados a una formalización pero no se ha tendido buenos resultados. Los productores formales temen que el peso de los informales signifique que el gobierno levante las medidas de protección sectorial actuales. (Ver tabla 5.16)

Tabla 5.16 OBJETIVO DEFINIDO:

Impulsar políticas de estado que apoyen la organización formal de las PYMES en forma general y garanticen su desarrollo competitivo.	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	Número de políticas de estado a favor de formalización de las PYMES
2.- Responsable	ESTADO ECUATORIANO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas formalizadas/Número total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas formalizadas de la Super Intendencia de compañías

Elaborado por: Lenin Mena

- El sector muestra incertidumbre en cuanto a los temas de legislación laboral al ingresar a procesos industrializados o generación de valor agregado. (Ver tabla 5.17)

Tabla 5.17 OBJETIVO DEFINIDO:

Generar espacios de capacitación en temas laborales, seguridad social	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES capacitadas en temas de Legislación Laboral y Seguridad Social
2.- Responsable	SECAP, MIPRO
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas involucradas en capacitación/Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.8 Innovación organizacional Propuesta en Contaminación de las Curtiembres

- Existen, curtiembres que no dan tratamiento a los desechos que generan, ocasionando graves problemas de contaminación. (Ver tabla 5.18)

Tabla 5.18 OBJETIVO DEFINIDO:

Implementar proyectos relacionados con la protección medio ambiental a nivel de las empresas de este sector industrial.	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	Número de empresas con proyectos implementados
2.- Responsable	MIPRO,CALTU,ANCE
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas con proyectos implementados/ Número total de empresas
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas con proyectos implementados por parte del MIPRO,CALTU,ANCE

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.9 Innovación Organizacional Propuesta en Estandarización

- Carencia de sistemas integrales y estandarizados de control de calidad (materia prima, procesos y productos finales).
- Deficiencia en diseños, variedad, en relación a las tendencias mundiales de la moda. (Ver tabla 5.19)

Tabla 5.19 OBJETIVO DEFINIDO:

Formular un Proyecto que incluya: un centro tecnológico de cuero y calzado para, centro de diseño y prototipos, laboratorio de moldes de hormas, suelas, tacones, plantillas.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES inmersas en el proyecto
2.- Responsable	SECAP, MIPRO, CALTU, ANCE
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas involucradas en el proyecto / Número total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte del SECAP, MIPRO,CALTU,ANCE

Elaborado por: Lenin Mena

5.1.10 Innovación organizacional Propuesta en Información

- El 74% de empresas no dispone de sitio web, por lo que no se pueden dar a conocer como entidad, al igual que sus productos. (Ver tabla 5.20)

Tabla 5.20 OBJETIVO DEFINIDO:

Implementar páginas web por parte de las empresas del sector, con el fin de recopilar información del mercado y darse a conocer en el mismo.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES con sitio web
2.- Responsable	MIPRO,CALTU,ANCE
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas sitios web/Número total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas con sitios web por parte del CALTU,ANCE

Elaborado por: Lenin Mena

- El 23% de las empresas no dispone del servicio de internet, lo que hace más lentos sus procesos de gestión. (Ver tabla 5.21)

Tabla 5.21 OBJETIVO DEFINIDO:

Impulsar el Buen Vivir llevando los servicios de telefonía, internet, (plan internet Equipado), a las pymes del sector.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del KPI:	% de PYMES con servicio de internet
2.- Responsable	MIPRO,CALTU,ANCE
3.- Descripción (fórmula y alcance)	Número de empresas con servicio de internet/Número total de empresas del sector
4.- Frecuencia de toma de decisiones	Semestral
5.- Fuente de captura de datos	Reporte de empresas con servicios de internet por parte de CALTU, ANCE.

Elaborado por: Lenin Mena

Una vez que se ha realizado la propuesta de solución, en cada una de las áreas de las pymes del sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato se ha elaborado una tabla resumen de los objetivos propuestos con sus respectivos componentes ver **ANEXO 5.1.**

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Una vez desarrollado el marco teórico, se ha podido analizar las características principales de las Pymes, la importancia en la economía de las naciones como generadoras de riqueza y principalmente como herramienta para combatir la pobreza mediante la generación de empleo con el fin de aportar al desarrollo nacional.
- Mediante el análisis interno y externo de las empresas del sector cuero y calzado se detectan tanto aspectos positivos como negativos, dentro de ellos los principales son: el sector en mención está en crecimiento, da un gran aporte al desarrollo económico del país, son entes generadores de empleo, así mismo dentro de los aspectos negativos tenemos la falta de mano de obra calificada, no tienen una cultura asociativa, falta de formalización en sus procesos administrativos, entre otros.
- En lo que respecta a los problemas socio-económicos de las Pymes de este sector, para su estudio se ha realizado el análisis por áreas dentro de las empresas, así por ejemplo tenemos a la capacidad de gestión que tienen las pymes detectando que en este aspecto no cuentan con herramientas de gestión, en lo que tiene que ver al talento humano no realizan procesos formales de selección de personal, en la parte financiera difícil acceso al sistema financiero, en materia prima existe escases de la misma, ya que esta se exporta a un mejor precio para los ganaderos que son los proveedores de este recurso para la producción del cuero y calzado, por mencionar algunos.
- De la misma manera, una vez realizado el análisis de los principales problemas socioeconómicos de las empresas de este sector, se han planteado varios objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, que permitirán medir su cumplimiento en las diferentes áreas de las empresas, para su

posterior ejecución. Como ejemplo detallamos el siguiente: en el área de capacidad de gestión de las Pymes el objetivo que se ha propuesto es: Formular un proyecto de capacitación a fin de alcanzar un programa integral que incluya aspectos de gestión, en el área de talento humano el objetivo es: Formalizar los procesos de selección y formación de personal, mediante programas de capacitación sobre competencias laborales, para identificar de forma ágil y oportuna el mercado de trabajo del sector cuero y calzado, con la aplicación de las mismas se pretende contrarrestar los problemas que adolecen estas empresas y con las mismas impulsar la supervivencia de las mismas.

6.2 RECOMENDACIONES

- Impulsar la creación y desarrollo de este sector empresarial, ya que son entes que han estimulado el ahorro y la inversión por parte de los emprendedores en la creación de estas pequeñas y medianas empresas, generando así fuentes de empleo lo que favorecerá a reducir los índices de pobreza y generación de riqueza.
- Se recomienda que se realice un análisis periódico de las Pymes, por parte de los directivos para garantizar eficiencia y eficacia en todas sus operaciones utilizando instrumentos de gestión. Es indispensable que los trabajadores de las Pymes se sientan copartícipes y que sepan como ellos pueden aportar al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y los medios que poseen para cumplirlas. Esto se puede lograr mediante la información y la capacitación de los mismos, respecto a las nuevas formas de llevar a cabo sus procesos de producción.
- Es indispensable para tener control de todas las áreas de la organización, crear indicadores que me permitan medir el desempeño dentro de cada una de las áreas de la empresa y designar responsables para el cumplimiento de los objetivos planteados por parte de los directivos, todo esto se puede lograr con el monitoreo constante y la retroalimentación que se de en cada una de las áreas de la empresa.

- Es conveniente realizar una autoevaluación dentro de las Pymes, organizar equipos de trabajo y responsables de los planes de mejora que se establezca dentro de las mismas, establecimiento de tareas, tiempos y plazos para realizar los cambios. De la misma manera se debe realizar un seguimiento del plan de mejora que se haya establecido dentro de las Pymes, y de esta manera detectar los resultados que se han obtenido del plan, dificultades y retrasos en la ejecución de los planes, recursos utilizados. La realización de estas actividades permitirá revisar el logro de las metas y objetivos como desarrollar los ajustes pertinentes.
- Promover por parte de las autoridades el mantenimiento y crecimiento de este sector empresarial, para de esta manera contribuir a la creación de nuevas empresas permitiendo así la creación de nuevas plazas de trabajo, bienestar social, de todos los involucrados en este sector y mejorar los niveles de vida de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBORNOZ, V. (2011). Temas de Economía y Política. Quito: CORDES.

LINKGRAFÍA

- ANCE. (28 de febrero de 2012). ANCE. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://www.ance.org.mx/index900.html>
- BUESTÁN, M. (2011). LA INDUSTRIA DEL CUERO ES UNA ACTIVIDAD SUSTENTABLE. CUEROS, 82-83.
- CALTU. (23 de febrero de 2012). CALTU. Recuperado el 12 de enero de 2013, de www.caltuecuador.com
- CALTU. (14 de noviembre de 2012). Cámara de Calzado de Tungurahua. Recuperado el 6 de enero de 2013, de www.caltuecuador.com
- CALTU. (13 de OCTUBRE de 2012). <http://www.caltuecuador.com/>. Recuperado el 16 de JUNIO de 2013, de <http://www.caltuecuador.com/>
- CHAVEZ, A. (2010). La Incidencia de los Productos Provenientes de China.
- CUEROS, R. (2012). LA PRODUCCIÓN LIMPIA DEMANDA RECURSOS. CUEROS, 90-91.
- "CUEROS", R. T. (2012). REVISTA TÉCNICA "CUEROS". "CUEROS" Revista Técnica, 35.
- ECUADOR, B. C. (12 de septiembre de 2012). Banco central del Ecuador. Recuperado el 15 de febrero de 2013, de www.bce.fin.ec
- ECUADOR, B. C. (22 de mayo de 2012). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 25 de febrero de 2013, de www.bce.fin.ec
- ECUADOR, B. C. (12 de marzo de 2012). BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Recuperado el 13 de enero de 2013, de www.bce.fin.ec
- ECUADOR, P. d. (2011). Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro Pequeña y Medianas empresas. Quito.
- ECUAPYMES. (14 de abril de 2012). ECUAPYMES. Recuperado el 13 de enero de 2013, de www.ecuapymes.com
- EKOS. (17 de abril de 2012). www.ekosnegocios.com. Recuperado el 17 de febrero de 2013, de www.ekosnegocios.com

- FERRE, J. (14 de abril de 2012). blogspot.com. Recuperado el 25 de junio de 2013, de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- INEC. (16 de MARZO de 2011). INEC. Recuperado el 17 de febrero de 2013, de ww.inec.gob.ec
- INEC. (12 de junio de 2012). Instituto Nacional de estadísticas y Censos. Recuperado el 10 de noviembre de 2012, de www.inec.gob.ec
- INMEDIATO.COM, E. (22 de abril de 2012). www.ecuadorinmediato.com. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de www.ecuadorinmediato.com
- INSOTEC. (19 de ABRIL de 2012). INSOTEC. Recuperado el 12 de MARZO de 2013, de <http://www.insotec-ec.com/>
- MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (20 de abril de 2012). Recuperado el 12 de enero de 2013, de www.industrias.gob.ec
- MORALES, I. M. (2010). Monografías.com. Recuperado el 2013
- NOYOLA, D. F. (s.f.). CALZADO.
- PRODUCTIVIDAD, M. d. (10 de noviembre de 2012). Ministerio de industrias y Productividad. Recuperado el 12 de febrero de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/>
- PRODUCTIVIDAD, M. d. (10 de diciembre de 2012). www.ComercioExterior.com.ec. Recuperado el 25 de febrero de 2013, de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/2013-2014/TESIS%20FINAL%201-DIC.-2012/INFORMACI%C3%93N%20TESIS%202013/SECTOR%20DEL%20CALZADO%20CRECE%20POSITIVAMENTE%20GRACIAS%20AL%20APOYO%20DEL%20GOBIERNO%20_%20comercioexterior.com.ec.htm
- SEPROYCO SERvicios, P. y. (s.f.). Estudio y Política Comercial del Cuero.
- SOCIAL, I. I. (septiembre de 2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago , Chile: Copyright.
- SRI. (16 de octubre de 2012). Servicio de Rentas Internas. Recuperado el 15 de febrero de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- SRI. (12 de OCTUBRE de 2012). SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/31@public>
- TORRES, R. (s.f.). LA INFORMALIDAD EN GUAYAQUIL COMO FENÓMENO DE EMPRENDIMIENTO.

ANAEXO 5.1

MATRIZ DE OBJETIVOS						
	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN GESTIÓN DE LAS PYMES	1. Formular un proyecto de capacitación a fin de alcanzar un programa integral que incluya aspectos de gestión.	1. % de PYMES capacitadas	Número de empresas involucradas en el proyecto de capacitación/Total de empresas del sector	Semestral	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	77% 43%
	2. Implementar sistemas informáticos e instruir a los empresarios en el manejo de los mismos a fin de llevar la contabilidad de las empresas para la toma de decisiones administrativa-financieras.	2. PYMES con sistema informático de contabilidad	Número de empresas con sistema informático de contabilidad/Número total de empresas del sector	Semestral	Reporte de empresas capacitadas por parte del SRI, CFN, BNF	45%
	3. Instruir a empresarios del sector cuero y calzado en temas de emprendimiento, administración y planificación estratégica	3. Empresarios con instrucción	Número de empresarios instruidos /Total de empresarios del sector	Trimestral	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	38%
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN TALENTO HUMANO	4. Formalizar los procesos de selección y formación de personal, mediante programas de información sobre competencias laborales, para identificar de forma ágil y oportuna el mercado de trabajo del sector cuero y calzado.	4. % de PYMES que aplican formalmente su gestión de T.H.	Número de empresas que aplica formalmente su proceso de T.H./Número total de empresas	Semestral	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	9% 11%
	5. Aplicar normativa en fijación de sueldos a los trabajadores de este sector.	5. % de PYMES que aplican normativa en fijación de sueldos.	Número de empresas que aplican normativa/Total de empresas del sector	Anual	Reporte de empresas que aplican normativa por parte del Ministerio de Relaciones Laborales	64%
	6. Incorporar de mano de obra calificada a través de procesos especiales de formación y selección de personal.	6. % de empleados incorporados con procesos formales de Inducción	Número de empleados incorporados con procesos de Inducción/Número total de empleados del sector	Anual	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	57% 38%
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN LA PARTE FINANCIERA	7. Generar mayor dinámica productiva a través del apoyo de programas especiales de Ministerios y líneas de crédito de la banca pública	7. % de PYMES con créditos por parte de Banca Pública	Número de empresas aprobadas con créditos de la Banca Pública/Total de empresas del sector	Anual	Reporte de empresas que otorgan crédito (CFN y BNF)	40%
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN MATERIA PRIMA	8. Controlar la salida de pieles del país para evitar el desabastecimiento de materia prima para el sector.	8. % de cueros y pieles que salen del país	Número de cueros y pieles que se exportan del país/Número total de cueros que se comercializan dentro del país	Anual	Reporte de cueros y pieles que se exportan, por parte del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	
	9. Contratar un seguro Ganadero que garantice la obtención y manejo de materia prima	9. % de PYMES con Seguro de materia prima	Número de empresas con seguro de obtención y manejo de materia prima/Número total de empresas del sector	Anual	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	36%
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN MERCADOTECA Y VENTAS	10. Formular un programa Integral que incluya aspectos de investigación de nuevos mercados, programación de ventas, innovación, diferenciación, etc.	10. % de PYMES involucradas en el programa	Número de empresas involucradas en el programa/Número total de empresas	Semestral	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	46% 65%
	11. Diseñar una plataforma virtual en la cual las empresas puedan obtener información, sobre los procesos de exportación de productos.	11. % de PYMES que visitan plataforma virtual	Número de empresas que visitan plataforma/Número total de empresas	Trimestral	Reporte histórico de visitantes de la plataforma virtual	64%
	12. Realizar ferias internacionales, por parte del gobierno en la que se exponga los productos a nivel de las Pymes de este sector	12. Número de ferias internacionales realizadas	Número de empresas participantes en ferias/Número total de empresas	Semestral	Reporte de empresas participantes por parte de MIPRO	64%
	13. Programar trabajo asociativo por parte de las PYMES del sector, para cubrir la demanda mínima internacional	13. % de PYMES asociadas	Número de empresas asociadas/ Número total de empresas	Semestral	Reporte de empresas asociadas por parte de MIPRO	64%
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN ENTREGABILIDAD	14. Participar en blogs que correspondan al sector cuero y calzado que permita interactuar con clientes potenciales.	14. % de PYMES participando en blogs, relacionadas a este sector de negocios.	Número de empresas participando en blogs/ Total de empresas del sector	Semestral	MIPRO	10%
	15. Generar mayor dinámica entre las PYMES e instituciones financieras públicas y privadas, a través de líneas de crédito direccionadas a la innovación tecnológica.	15. % de PYMES participantes en programas crediticios para innovación tecnológica	Número de empresas participantes en programas crediticios para innovación tecnológica/Total de empresas del sector	Semestral	Reporte de instituciones financieras de pymes con programas crediticios para innovación tecnológica.	41%
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN GESTIÓN TRIBUTARIA Y	16. Impulsar políticas de estado que apoyen la organización formal de las PYMES en forma general y garanticen su desarrollo competitivo.	16. Número de políticas de estado a favor de formalización de las PYMES	Número de empresas formalizadas/Número total de empresas del sector	Anual	Reporte de empresas formalizadas de la Super Intendencia de compañías	
	17. Generar espacios de capacitación en temas laborales, seguridad social	17. % de PYMES capacitadas en temas de Legislación Laboral y Seguridad Social	Número de empresas involucradas en capacitación/Número total de empresas	Semestral	Reporte de empresas capacitadas por parte del SECAP, MIPRO	
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN CONTINUACIÓN DE LAS CUERTEMBRES	18. Implementar proyectos relacionados con la protección medio ambiental a nivel de las empresas de este sector industrial.	18. Número de empresas con proyectos implementados	Número de empresas con proyectos implementados/ Número total de empresas	Semestral	Reporte de empresas con proyectos implementados por parte del MIPRO, CALTU, ANCE	
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN ESTANDARIZACIÓN	19. Formular un Proyecto que incluya a de Centro Tecnológico de Cuero y Calzado que incluya: Centro de Diseño y prototipos, laboratorio de moldes de hormas, suelas, tacones, plantillas.	19. % de PYMES inmersas en el proyecto	Número de empresas involucradas en el proyecto / Número total de empresas del sector	Semestral	Reporte del SECAP, MIPRO, CALTU, ANCE	
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA EN INFORMACIÓN	20. Implementar páginas web por parte de las empresas del sector, con el fin de recopilar información del mercado y darse a conocer en el mismo.	20. % de PYMES con sitio web	Número de empresas sitios web/Número total de empresas del sector	Semestral	Reporte de empresas con sitios web por parte del CALTU, ANCE	16%
	21. Impulsar el Buen Vivir llevando los servicios de telefonía, internet, (plan Internet Equipado), a las pymes del sector.	21. % de PYMES con servicio de Internet	Número de empresas con servicio de internet/Número total de empresas del sector	Semestral	Reporte de empresas con servicios de Internet por parte de CALTU, ANCE.	77%

Elaborado por: Lenin Mena