



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el  
Ecuador.**

**Esteban Javier Arcos Sandoval**

**Jaime Eduardo Ocampo Trujillo, MBA, Ph. D** Director de  
Tesis

Tesis de grado presentado como requisito para la obtención

Del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, julio de 2015

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador.**

**Esteban Javier Arcos Sandoval**

Jaime Ocampo, MBA, Ph.D.

Director de Tesis

.....

Thomas Gura, Ph. D

Decano del Colegio de Colegio de Administración

.....

Quito, julio de 2015

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Esteban Javier Arcos Sandoval

C. I.: 1716181027

Lugar y fecha: Quito, julio de 2015

## RESUMEN

Este proyecto tiene como propósito conocer las principales falencias y problemáticas que tiene la industria del calzado en el Ecuador con el fin de determinar como la falta de competitividad y tecnificación repercute en un producto de mala calidad, en tener un sector que no despunta. Este proyecto tiene como objeto ser una guía para todos los productores artesanos de calzado en cómo mejorar su competitividad, como ofrecer un producto de mejor calidad, diseño y estilo que pueda estar a la altura de un producto internacional, ya que se muestran modelos internacionales de éxito en la industria.

Esta tesis busca no solo mejorar los aspectos de producción en la industria del calzado, también se menciona la manera en que se puede dinamizar el sector en cuanto a su competitividad, se toma como ejemplo una observación empírica realizada a una fábrica de un artesano en el Cantón Cevallos la cual fue fundamental para determinar las falencias del taller, conocer los cuellos de botella y determinar las áreas que deben ser corregidas con el fin de evitar tener problemas en la empresa, con este análisis se pretende que otros artesanos productores de calzado utilicen como referencia para saber montar o reestructurar sus plantas, ya que luego del análisis se hace una propuesta integral de planeación estratégica en cuanto al marketing, atención al cliente, estructura organizacional, planificación, producción, administración, entre varios aspectos más.

Esta tesis cuenta con cinco capítulos que se detallan de la siguiente manera: En el primer capítulo se desarrolla todo el marco teórico que se planteó para la investigación, luego en el capítulo dos se realiza un estudio del macro entorno de la industria del calzado en el Ecuador, el siguiente capítulo tres, se hace un análisis de la producción de calzado en el Cantón de Cevallos y de la empresa “Creaciones Pazmiño” haciendo un análisis del micro entorno de ese sector en específico, conociendo de esta manera las falencias existentes. En el cuarto capítulo se hizo una propuesta integral de fortalecimiento, tecnificación, y competitividad para mejora de la industria. Finalmente el capítulo cinco se plantearon las conclusiones del estudio y se concluyó que al sector le falta ser más competitivo y tecnificarse más para lograr ofrecer un mejor producto.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to analyze the principals and major shortcomings problems of the footwear industry in Ecuador, in order to determine how the lack of competitiveness and modernization impacts on having a product poor in quality and design aspects, with the industry that increase. This project pretends to be a guide for all the manufacturers' people or industries to improve their competitiveness skills, the quality of the product and style from international models of competitive or success.

This plan is not only focus on the competitiveness of the industry, the intention of the investigation is to improve productivity in general, for taking as an example of empirical observation a case of an small factory situated in Cevallos, Ecuador wich was fundamental to determine the problems of the workshop, identify areas of the factory and industry that need to be corrected in order to avoid problems, also this analysis is intended to offer to all of the shoe manufactures as a reference to know how to implement, restructure or create theirs workshops, because after analyzing "Creaciones Pazmiño", the small factory in Cevallos this plan gives a strategic views in terms of marketing, customer service, organizational structure, planning, production and management administration and others aspects.

The project is divided in five chapters; the first one shows the entire theoretical framework that was created for the research, in the second chapter all the macro environment of the shoe manufacture industry in Ecuador, the following third chapter is the micro analysis of the shoe production in Cevallos and more specific in "Creaciones Pazmiño", a small factory, because the intention is to know the deficiencies of the environment. In chapter number four, a strategic proposal plan is made for reach a better competitive skills and to improve the industry. The last chapter, number five, has all the conclusions of the study and whit these, I can conclude that the shoe industry needs to modernize the production process for be more competitive and to create a better product.

## Índice de Contenidos

HOJA DE APROBACION DE TESIS.....	3
DERECHOS DE AUTOR.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
CAPÍTULO I.....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Preguntas de investigación.....	15
1.4 Objetivos de la investigación.....	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificación.....	16
1.6 Marco teórico.....	16
1.7 Acopio y procesamiento de la información.....	40
1.7.1 El propósito del estudio.....	40
1.7.2 El significado del estudio.....	40
1.7.3 Definición de términos.....	41
1.7.4 Presunciones del autor del estudio.....	42
CAPITULO II.....	43
2. Estudio del macro entorno industria del calzado.....	43
2.1 Indicadores económicos del Ecuador.....	43
2.2 Sectores productivos prioritarios.....	46
2.2.1 Barreas arancelarias industria del calzado.....	48
2.3 Créditos para el artesano.....	49
2.4 Industria nacional.....	50
2.4.1 Apoyo a la industria.....	51
2.5 Demanda de calzado ecuatoriano.....	56
2.5.1 Exportación de calzado ecuatoriano.....	58
2.5.2 Principales competidores de Ecuador.....	59

2.6 Situación mundial del calzado.....	60
2.7 Problemática del sector.....	61
2.7.1 Producción del calzado.....	62
2.7.2 Entrevistas a expertos.....	62
2.7.3 Problema fundamental.....	68
2.7.4 Problemática en la producción.....	69
2.7.5 Calidad en los procesos.....	71
2.7.6 Control en tiempos de cada proceso.....	72
2.7.7 Falta de mano de obra calificada.....	74
2.7.8 La falta de insumos.....	74
2.8 Entrevista a Luis Montero Frías director ejecutivo de la Cámara Nacional de Calzado.....	76
2.9 Provisión de materia prima.....	78
2.9.1 Innovación del producto.....	78
2.10 Seguridad industrial.....	79
CAPITULO III.....	80
3. DIAGNOSTICO DEL CANTÓN CEVALLOS RESPECTO A LA PRODUCCIÓN DE CALZADO Y DE LA EMRPESA “CREACIONES PAZMIÑO”.....	80
3.1 Datos generales Cantón Cevallos.....	80
3.2 Producción de calzado en Cevallos.....	82
3.2.1 Estudio sobre industria de calzando en el cantón Cevallos.....	84
3.3 Principal problemática de la producción en el cantón.....	86
3.4 Análisis de la Empresa de la Empresa “Creaciones Pazmiño” fabricante de botas y calzado.....	87
3.1.1 Análisis FODA Creaciones Pazmiño.....	88
3.4.2 Entorno de la empresa.....	92
3.4.3 Políticas.....	94
3.5 Fases de la producción “Creaciones Pazmiño”.....	99
3.6 Constitución de la empresa y calificación artesanal.....	105
3.7 Producción.....	105
3.7.1 Maquinaria para producción.....	107
3.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter dentro de la empresa “Creaciones Pazmiño”.....	108



3.8.1 Rivalidad entre empresas competidoras .....	108
3.8.2 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	110
3.8.3 Políticas gubernamentales .....	111
3.9 Curva de aprendizaje y experiencia.....	112
3.10 Capacidad de negociación con proveedores.....	113
3.10.1 Capacidad de negociación con los consumidores .....	114
3.11 Análisis de Matriz BCG .....	114
3.12 Análisis e implementación de estrategia de Océano Rojo/ Océano Azul.....	115
CAPÍTULO IV .....	117
4.1 Fortalecimiento estratégico empresarial administrativo en competitividad y tecnificación para el sector de calzado nacional.....	117
4.2 Propuesta de valor para la industria nacional .....	117
4.2.1 Estrategia para la mejora en la producción nacional.....	118
4.2.3 Capacitación en atención al cliente y técnicas de ventas .....	122
4.3 Planificación en el proceso productivo .....	122
4.4 Cooperativa de trabajo de artesanos .....	124
4.5 Abastecimiento de materia prima .....	125
4.6 Infraestructura de las plantas .....	126
4.6.1 Tecnificación de la industria .....	127
4.7 Eliminación de salvaguardias .....	127
4.8 Mano de obra calificada .....	128
4.9 Seguridad industrial y laboral.....	129
4.9.1 Ley de Seguridad y Salud Laboral .....	129
4.10 Propuesta de creación de valor estratégica para la empresa “Creaciones Pazmiño” ...	131
4.10.1 Propuestas estratégicas:.....	131
4.10.2 Estrategias genéricas de Michael Porter: .....	132
4.10.3 Elementos clave para mostrar una buena imagen como empresa .....	134
4.10.5 Olores .....	137
4.10.6 Capacitación al personal.....	138
4.10.7 Planes de motivación al personal .....	139
4.10.8 Reestructuración de las funciones y organigrama de la empresa.....	141

4.11	Reestructuración en el proceso de producción.....	145
4.11.1	Control de tiempos y planificación en la producción.....	146
4.11.2	Control de calidad .....	147
4.11.3	Tecnificación en la planta .....	148
4.11.4	Calificación de proveedores .....	148
4.12	Reestructuración del proceso de ventas.....	149
4.12.1	Servicio postventa en la empresa .....	151
4.13	Implementación de seguridad industrial en la empresa.....	151
4.13.1	Equipos de protección personal.....	152
4.14	Implementación de un plan de marketing para Creaciones Pazmiño.....	153
4.14.1	Producto .....	153
4.14.3	Plaza .....	155
CAPÍTULO V .....		157
5.1	Análisis, conclusiones y recomendaciones.....	157
5.2	Análisis .....	157
5.3	Conclusiones.....	157
5.4	Recomendaciones .....	162
Bibliografía.....		174

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EN LA INDUSTRIA DE CALZADO CON ENFASIS EN LA TECNIFICACIÓN Y COMPETITIVIDAD**

#### **1.1 Antecedentes**

Según un estudio realizado por la Cámara Nacional de Artesanos, “el calzado ecuatoriano tiene una gran falencia respecto a la competitividad y esto tiene un gran peso en el desarrollo de esta industria”, problema que implica que los consumidores prefieran comprar un zapato extranjero por las características que este posee, Por otra parte pese a ser un zapato nacional su precio es superior al importado, debido a que la mayoría de los componentes que se usan para la confección deben ser importados porque no existe industria local, solo existen pequeños artesanos que no poseen una cultura de calidad, diseño, estilo, para elaborar un buen producto

Según el artículo “ La Industria del Calzado crece pese a la Falta de Tecnificación” publicado en el diario el Universo, las barreras de entrada para el zapato importado “son la principal razón para que el sector haya crecido desde el año 2009 en donde se impuso esta medida: - el sector aumentó su tamaño debido a las necesidades de los consumidores que deben adquirir calzado, pero según manifiestan los consumidores este producto no satisface por completo sus necesidades, ya que los zapatos son incómodos y el consumidor manifiesta su mala calidad”<sup>1</sup>.

El reportero Villavicencio, J (2012) plantea que “Existen diferentes tipos de calzados que se ven afectados por la falta de tecnología que hay en el país, como lo manifiesta un comercializador de calzado deportivo, los productos ecuatorianos no pueden competir con los extranjeros, por lo que en su portafolio de productos ofrece un 70% de zapato importado y un 30% de zapato nacional”<sup>2</sup> Otro problema grave que existe en este sector es la materia prima nacional de mala calidad, lo que provoca que el zapato no cumpla con los estándares

---

<sup>1</sup> Diario Universo. Artículo.

<sup>2</sup> Villavicencio, J (2012). “Falta de competitividad en el calzado ecuatoriano”

internacionales de calidad, Bottinelli, G (2015), diseñador italiano que produce localmente su producto manifiesta que:

- No existe ningún fabricante local capaz de realizar un insumo de buena calidad, que tenga las últimas tendencias en colores, y que los materiales que ofrece sean específicamente creados para la confección de zapatos, por lo que debe comprar materiales importados.
- Lo mismo ocurre con las plantas, suelas, plataformas, tacos, plantillas, correas y hebillas, ya que las que se encuentran localmente no tienen un buen diseño, y resultan de mala calidad<sup>3</sup>.

En el Ecuador la industria del calzado al parecer empieza a tomar mucha fuerza, según el artículo anteriormente mencionado, “Falta de Inversión y Capacitación en el Sector de Calzado” donde se muestra que “se vendieron 29.382.485 pares, y de toda esta demanda 28.875.000 se satisface con calzado local y 507.485 con producto importado”.<sup>4</sup> Este sector sigue en crecimiento por lo que muchos productores empiezan a comercializar el producto, pero poco se piensa en hacer un producto diferenciado, con calidad, comodidad, diseño y garantía; según la presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), el sector del calzado recién empieza a despertar en el Ecuador.

En el Ecuador el calzado tiene un gran crecimiento principalmente en la ciudad de Ambato, en donde el proceso de manufactura pasa de ser artesanal a una industrialización en los años 70 en donde talleres pequeños empiezan a crecer, utilizando cocedoras de suelas, forros y cueros, se reemplaza el pegado manual de tacos y suelas por troqueles hidráulicos y a crear una industria, con una estructura organizacional bien definida, logrando así que producto ecuatoriano sea mundialmente reconocido por su durabilidad y calidad, pero esto no es suficiente para que el producto sea exitoso en el mercado, y es aquí cuando empieza el proceso de globalización con una mejora notoria para los productores, teniendo incursión en mercados internacionales, en los años 90 el sector se empieza a organizar en asociaciones que buscan un

---

<sup>3</sup> Bottinelli,G (2015). Entrevista

<sup>4</sup> Diario Universo. Artículo.

apoyo para todos, logrando una gran cooperación del gobierno, capacitaciones para los artesanos, impulso y crecimiento.

El calzado cumple un rol fundamental en la economía de país, empezando por la generación de cerca de 400.000 plazas de trabajo de manera directa e indirecta, recaudación de impuestos, exportaciones, siendo un sector prioritario del gobierno y catalogado como sector fundamental para el cambio de la matriz productiva, además de ser una industria que genera muchos beneficios para el país, también es una industria llena de glamour, moda, estilo y vanguardia, que permite al país ser reconocido sus diseños, calidad y estilo, ya que el zapato es un artículo que en especial a las mujeres causa fascinación, adicción, locura.

Esta dinámica industria, tienen un crecimiento sostenido en el cual las personas que se dedican a esta actividad perciben ingresos superiores en un 18% a los de otros sectores según lo manifiesta el INEC, trayendo importantes beneficios para los trabajadores y sus familias, aumentando el poder adquisitivo, mejorando el nivel de vida de las familias y muchos beneficios más.

Un estudio realizado por la CALTU y por la Ingeniera Villavicencio (presidenta de la cámara), muestra que el país se demanda 2.7 pares en promedio anualmente y un total de 40 millones de pares, por lo que la demanda queda insatisfecha ya que actualmente el país solo puede producir un 90% de estos 40 millones de zapatos, es decir que anualmente quedan 4 millones de consumidores insatisfechos que compran un producto importado.

Por otra parte el aporte de la industria a la recaudación de impuestos es importante ya que por medio de la recaudación del IVA y del impuesto a la renta del sector se pueden realizar importantes obras, por 2011 la recaudación del IVA fue de teniendo un incremento desde 2008 del 90%.

La industria mundial del calzado está muy avanzada e industrializada, un producto de cualquier parte del mundo puede estar en pocos días en su destino y a costos muy bajos, los principales productores de esta industria en el mundo China, Italia, Alemania y Brasil, estos países tienen la ventaja que en las fábricas producen sus propios insumos como cueros naturales y artificiales, suelas, plásticos, errajes, y no dependen de proveedores externos que puedan

frenar su producción, esto lo pueden hacer por su producción tan grande; Los países asiáticos tienen los costos de producción más bajos por la mano de obra tan barata, debido a que la producción en muchos casos la hacen en barcos en donde no pagan impuestos y se ahorran el transporte y además debido a que los gobiernos subsidian la producción; según informes de la CALTU, un zapato asiático puede llegar a costar \$1 en su país de origen y el sueldo básico promedio de la región es 850 YUANES o \$140 dólares, según el tipo de cambio actual, sumando a esto, un trabajador debe cumplir jornadas de 60 horas a la semana con solo un día de descanso como manifiesta el China-Briefing 2014<sup>5</sup>

Por estas razones competir con un producto Chino resulta muy difícil y poco competitivo para otros países del mundo; otro factor importante que le permite ser líderes de la industria a China y Brasil es que producen sus propias máquinas para la elaboración de calzado de todo tipo, están muy tecnificados y pueden tener una producción muy rápida frente a otros países como el Ecuador que sigue utilizando técnicas de producción antiguas.

El caso brasilero de éxito en la industria se da debido la capacitación tan constante que se le da al artesano y al sector, el gobierno ha creado escuelas de técnicas de calzado en donde se enseña, calidad del producto, diseño y tendencias de moda, acabados del producto, comercialización, tratados del cuero, innovación y tecnificación constante, además de un financiamiento especial al productor según sus necesidades.

Italia se considera el país líder en diseño e innovación debido a ser los precursores del calzado y moda siendo así la “capital mundial de la moda”, gracias a esto sus productos se destacan siempre, tienen los cueros mejor tratados con acabados únicos que hacen de cada producto una prenda única en el mercado, generando una diferenciación ante cualquier otro producto del mundo, por lo que compiten con diseño y no por precio.

## **1.2 Planteamiento del problema**

¿Cuáles son las razones por las que el calzado ecuatoriano carece de competitividad frente al calzado extranjero?

---

<sup>5</sup> Página web, China Briefing, (2012)

**Hipótesis:**

La falta de tecnificación en el sector del calzado ecuatoriano repercute en el producto final. No le permite ser competitivo frente a mercados internacionales y le hace ofertar un producto que no cumple con estándares de calidad internacionales. Una mayor tecnificación y capacitación en la industria podría llevar a la industria nacional a ser más competitiva.

**1.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los principales autores de las teorías o modelos de ventaja competitiva en el mundo?
2. ¿Cómo y hasta qué punto interviene el estado y los organismos de control ecuatorianos con relación a la competitividad del sector del calzado?
3. ¿En qué basa el sector del calzado su competitividad?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que debe afrontar el productor ecuatoriano dentro del sector del calzado?
5. ¿Qué ejemplos son una clara muestra de competitividad a nivel internacional?
6. ¿Cuáles son los estándares internacionales de calidad que un zapato debe cumplir para ser competitivo y que pueda estar acorde a parámetros internacionales?

**1.4 Objetivos de la investigación****1.4.1 Objetivo general**

Realizar un estudio completo sobre la competitividad del sector del calzado en el Ecuador, con el fin de lograr que este estudio sirva de guía respecto a cómo producir calzado de mejor calidad, conocer que le falta a la industria y que pueda implementar en su negocio local, así como identificar soluciones a sus problemáticas y lograr así producir zapatos bajo estándares de competitividad en el mercado.

**1.4.2 Objetivos específicos**

1. Conocer las principales teorías acerca de la ventaja competitiva y la manera de aplicarlas al sector del calzado ecuatoriano.
2. Conocer cuál es el rol que cumple el estado ecuatoriano y los organismos gubernamentales para lograr una mayor competitividad en el sector del calzado.

3. Investigar cuales son los principales problemas que debe afrontar el productor ecuatoriano y saber cuáles son sus necesidades dentro del sector.
4. Conocer cuáles son los estándares internacionales con los que un calzado debe cumplir para que ser competitivo.
5. Analizar modelos de competitividad internacional en cuanto a fabricación.

### **1.5 Justificación**

Esta investigación tiene como fin el conocer la situación actual de la producción del calzado ecuatoriano, viendo cómo trabajan los artesanos y los fabricantes nacionales, y en general el de conocer cómo está estructurado este sector. A través de la investigación se podrá conocer como el gobierno impulsa el crecimiento, tecnificación y mejora de este sector clave para la economía del país. A lo largo de toda la investigación se identificarán los problemas que debe afrontar el productor de calzado, cuales son las barreras que enfrenta, si se favorece o no de las estrategias que el gobierno pone para impulsar el crecimiento del sector, además de conocer en qué nivel de competitividad se encuentra el sector.

El tema que se está desarrollando en esta tesis no ha sido desarrollado anteriormente, si bien es cierto existen otras investigaciones sobre el calzado, ninguna se centra en la falta de competitividad y tecnificación del sector frente a los productos del exterior, por lo que esta servirá como base de investigación para todos los artesanos que quieran crecer y tecnificarse, que busquen conocer la situación en la que viven otros productores, que requieran mayor información sobre estándares de calidad internacional, sobre las medidas que el gobierno ha implementado para mejorar al sector, que teorías existen sobre la competitividad, y por otra parte le servirá a los organismos del gobierno para saber la situación y las necesidades del los productores nacionales, para lograr así un mejor desarrollo del sector del calzado.

### **1.6 Marco teórico**

A continuación se detallará de manera temática del presente trabajo de investigación. Primero se comenzará describiendo las principales teorías acerca de la ventaja competitiva, la administración estratégica, los modelos para el buen manejo empresarial y la manera de aplicarlas al sector del calzado ecuatoriano: posteriormente se abordará el rol que cumple el estado y los organismos gubernamentales: posteriormente se analizarán cuáles son los principales problemas que debe afrontar el productor ecuatoriano. Finalmente se investigará a



profundidad los estándares internacionales con los que un calzado debe cumplir para que ser competitivo a nivel internacional.

### **Cinco Fuerzas de Michael Porter:**

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son una herramienta que permite realizar un escaneo completo de la industria que se quiere investigar, estas fuerzas permiten a los administradores y gerentes de las empresas ver cómo se comporta la competencia, conocer sobre las políticas gubernamentales del país en donde está situado el negocio, tener una curva de aprendizaje y experiencia, ver cuáles son los productos sustitutos del mercado, medir como está la situación con los proveedores de la empresa y cuál es la capacidad de negociación que existe con ellos, y finalmente la capacidad que tiene la empresa de negociar con los consumidores<sup>6</sup>.

### **Rivalidad entre empresas competidoras:**

Esta fuerza hace referencia a las empresas que compiten dentro de una misma industria, es muy importante y poderosa porque muestra la rivalidad entre las empresas, mostrando que estrategias utiliza cada competidor para superar al resto, esta fuerza es muy particular ya que se hace un profundo análisis de los competidores del sector, y con esto se conoce sus debilidades, sacando beneficio de estas. Este análisis según Fred R. David (Libro Conceptos de administración estratégica pag 100) afirma que “Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de característica la entrega de servicios, la prolongación de ls garantías y el aumento de la publicidad” Esta fuerza es natural en todas las industrias al momento de competir, cada empresa busca ser rentable dentro del mercado y al mismo tiempo competitivo.

Esta fuerza tiene como objetivo tener consumidores fieles a la empresa, logrando que los consumidores prefieran una marca propia en lugar que la de los rivales o de la competencia. Para esto es importante que las empresas sean innovadoras, tengan mejores precios que la competencia, se ofrezca garantía, un mejor servicio, y una satisfacción completa a los clientes. Las empresas que están en una misma industria y ofrecen un producto similar buscan una

---

<sup>6</sup> Hill, M (s.a). Administración Estratégica

participación mayor de mercado, y para ello se necesita ser agresivo con la competencia, momento en el cual se genera rivalidad entre los competidores, aumentando cuando existen mayor número de competidores en el mercado.

Como anteriormente se mencionó, para que una empresa pueda ser mejor y ser reconocida en el mercado y por ende llamada competitiva, elaboran su estrategia de negocio en base a planes de marketing y comunicación, logrando así ser más agresivos que otros y llegando a más sectores o consumidores estratégicos, posicionando marca y teniendo visibilidad. Por ejemplo la implementación de un proyecto Community Manager o manejo de web 2.0 dentro de la estrategia de negocio, expande y crea nuevos canales y herramientas de comunicación o campañas de publicidad, hace y empuja al mercado a tener mayor rivalidad entre sus competidores, nace el deseo de superación en todo sentido. Varios autores psicológicos mencionan que gracias a la globalización, la mayoría de las industrias tienen que seguir la línea de crecimiento o ajustarse y crecer al entorno en el cual se están desarrollando, más nuevas innovaciones.

Otro factor a considerar dentro de la rivalidad con empresas competitivas es el país en el cual se desarrolló o invirtió la industria. El panorama económico social y político afecta e influye a las empresas dentro de sus estrategias y tácticas de crecimiento y ventas. Por ejemplo el Internet, es una herramienta competitiva para todas las industrias, las facilidades y acceso a compras o ventas que todos tenemos hacia el exterior o del exterior, hace que sea un rival competidor. El contrabando o copia se suma a ser un rival competidor no jurídico pero sí de alto poder.

Según Fred R. (s.a) “La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa”

La ventaja de hacer un análisis de rivalidad entre las empresas o los competidores es que se compara las estrategias y tácticas que cada competidor utiliza, con el fin de mejorar y superar para que el negocio o industria pueda crecer más, apoyados paralelamente en un análisis FODA.

### **Ingreso potencial de nuevos competidores:**

El ingreso de un nuevo competidor al mercado tiene que ser hecho con un análisis estructural de sectores de actividad, conocer los recursos que cuenta el competidor, con mayores ingresos y con una nueva capacidad de producción, con esto se logra tener una participación segura de mercado, es así que esta fuerza competitiva se puede ver el grado de rivalidad entre negocios que pelean por un mismo espacio en el mercado. Por otra parte la rivalidad de un mercado puede ser algo que determine el ingreso de un nuevo competidor, ya que este se puede enfrentar con un rival muy grande, posicionado, muchos años en el mercado y muy bien posicionado, como por ejemplo, si un nuevo rival quiere entrar al mercado de gaseosas, se va a topar con dos rivales piráticamente invencibles como lo son Coca-Cola y Pepsi, que están cientos de años en el mercado, tienen una participación de mercado enorme, una fidelidad de sus consumidores muy fuerte, el mejor posicionamiento y recursos económicos ilimitados.

Debido a estos factores, el ingreso de un nuevo competidor implica costos muy altos para poder ingresar con fuerza a un mercado, pero esto no garantiza el éxito de esta nueva empresa en el mercado, ya que este puede ver que el producto no satisface sus necesidades, no es competitivo ni atractivo y puede tener un gran fracaso.

Políticas gubernamentales, Según Delgado, L (s.a) “las políticas gubernamentales son un conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cargo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento dado los ciudadanos y el propio gobierno lo considera prioritario”<sup>7</sup>. En todos los tiempos podemos ver que el ser humano estuvo y está sujeto a políticas y fuerzas religiosas y gubernamentales. Las políticas gubernamentales son las que determinan las leyes sobre el comercio, leyes económicas, tratados de libre comercio, impuestos, para todo tipo de industria, es decir las políticas gubernamentales son un “stakeholder” o ente regulador para todo negocio. Por otro lado, existen leyes que amparan y protegen la industria nacional, fomenta el crecimiento del país e impulsa al desarrollo nacional. Adicionalmente es importante mencionar que hay políticas gubernamentales que limitan la entrada de nuevos competidores, leyes de barreras de entrada de productos.

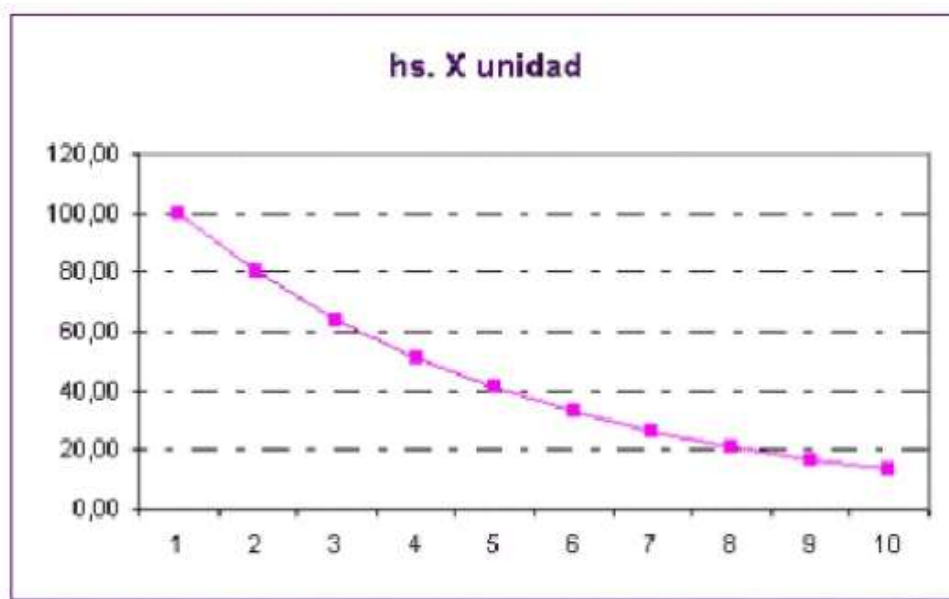
---

<sup>7</sup> Delgado, L (s.a). Gestión Administrativa.

### Curva de aprendizaje y experiencia:

Según el autor Yip, G (1982) “Es una línea o vector de aprendizaje que muestra la relación entre el tiempo de producción de la unidad y el número acumulado de unidades producidas. Por ejemplo esta curva de aprendizaje puede mostrar la relación entre el posible tiempo de diseño y la producción del producto, así como los costos”<sup>8</sup>. La curva de aprendizaje busca tener la relación entre los escenarios de tiempo y producción. El siguiente gráfico muestra un ejemplo de lo mencionado anteriormente:

**Gráfico 1.1 Curva de aprendizaje**



<sup>9</sup> Gráfico

obtenido de Página Web, Curvas del Aprendizaje

Varios autores proponen la siguiente fórmula para hacer un análisis logarítmico entre el tiempo que toma diseñar un producto y las unidades producidas

“ $Y_x = KX^n$ , en donde  $x$  = Número de unidad,  $Y_x$  = Número de horas de mano de obra directas requeridas para producir la  $x$ ésima unidad.  $K$  = Número de horas de mano de obra directas

<sup>8</sup>Yip, G (1982). Getways to Entry

<sup>9</sup> Página web Curvas del Aprendizaje

requeridas para producir la primera unidad,  $n = \log b / \log 2$ , en donde  $b$  = porcentaje del aprendizaje.

La curva de experiencia es el instrumento con el cual facilita a los gerentes de las compañías la conducción más formal de la estructura del costo competitivo. La curva de experiencia ofrece las relaciones entre los cambios del costo directo de manufactura y el volumen acumulado de producción.”<sup>10</sup>

Hax, M (1982) comenta que cuando las empresas empiezan a enfrentar la curva de aprendizaje, se comenten errores en la mezcla de productos, en los precios, en la fabricación existen reproceso, y todo esto hace que la empresa incurra en muchos gastos no planificados que ponen en riesgo a la organización. Este factor es un punto importante para los nuevos fabricantes se encuentran en desventaja frente a sus competidores, y el costo de competir resulta mucho más alto, ya que estas empresas ya existentes cuentan con esta experiencia práctica acumulada a lo largo del tiempo que han estado en el mercado.

Productos sustitutos, Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave, lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del Gobierno son los bienes o servicios que reemplazan a otros productos de la competencia por que brindan la misma satisfacción al cliente que los productos realizados por la competencia, para que un producto sea sustituto, la empresa debe estar en una estrecha competencia, y que sus productos tengan características muy similares.

Existen varias presiones competitivas de los productos sustitutos según Hax, M (1982)

1.- Si hay disponibles sustitutos con un precio atractivo.

---

<sup>10</sup> (s.a). Conceptos e instrumentos para la planeación estratégica

2.- Que los consumidores consideren satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos.

3.- La factibilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.

Su análisis determina como estos pueden representar una posible amenaza para el mercado. Si el acceso a productos sustitutos es alto o si estos poseen una tecnología más avanzada representan una gran amenaza para las empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

### **Capacidad de negociación con proveedores:**

Toda empresa debe estar en la capacidad de hacer buenas negociaciones con sus proveedores, estas negociaciones servirán para mejorar la rentabilidad del producto, permitir que la empresa tenga liquidez, variedad en el producto a ofrecer, crédito que se logre negociar con el mismo. Adicionalmente es importante considerar que se necesita uno o dos proveedores de materia prima en el caso de los zapatos ya que un proveedor puede carecer de materia prima, por ejemplo en un zapato de cuero, las curtiembres pueden tener algún problema ya sea con el color o calidad del cuero. La capacidad de negociación es vital para el diálogo con proveedores, pueden existir incremento de precios de insumos o poner condiciones de venta, afectado al productor, o puede suceder de manera inversa, ya que al existir un bajo número de clientes, los proveedores tendrán que bajar sus precios para no perder clientes.

Según varios autores, la mejor manera y capacidad de negociar es de una manera lineal, tomando en cuenta la rentabilidad de los dos lados.<sup>11</sup>

### **Capacidad de negociación con los consumidores:**

Los consumidores son actores indispensables para que pueda ser rentable un negocio. Los consumidores serán los que prefieran a la competencia o los que tengan fidelidad a la marca, y

---

<sup>11</sup> Porter, M (s.a). Página Web. “Cinco Fuerzas Competitivas”

los que prefiera un producto en específico en base a sus características y que cubra sus expectativas.

Dentro de la negociación con el consumidor, actúan dos factores: La sensibilidad de precio y el poder de la negociación, para ello es importante identificar el sector de clientes mayormente concentrados y analizar el volumen de compras, punto de partida que determinará si es posible o no exigir más al consumidor

Mayor será el poder de negociación de los consumidores mientras menos diferenciados (por su diseño, marca, y calidad) estén los productos o servicios.

Las negociaciones que se hacen con los consumidores, depende del volumen de compra, el tipo de crédito que maneje el cliente, el historial de pago que éste maneje. Con esta información se pueden realizar estrategias para hacer mejores acuerdos y negociaciones con los consumidores, créditos, promociones, regalos y mejores precios por temporada o cantidad de compras registradas en un establecimiento, sorteos e invitaciones o incentivos. Según Guiteras, A (s.a). “Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor”<sup>12</sup>

Existe una falencia respecto al abastecimiento de hormas, plantas y modelos y muchos artesanos mencionan que es difícil conseguir proveedores locales que tengan buena materia prima, que puedan reponer los insumos cuando se le acaban al productor y que no tenga problemas con respecto a la importación, porque por lo general todo el tiempo existen inconvenientes en este sentido, menciona Montero, F (.sa) “hace 3 meses hubo una huelga de transportistas colombianos que impidió la llegada de materia prima, esto retrasó entregas en hasta 30 días”<sup>13</sup>. Por lo que él recomienda que principalmente en la provincia de Tungurahua en donde se concentra la mayor cantidad de productores, que se creen créditos para que empresarios

---

<sup>12</sup> Guiteras, A (s.a). Zona Industrial Final

<sup>13</sup> Montero, F (s.a). Testimonio director de Caltu

se dediquen a la producción de estos insumos, pero que para hacerlo sea una empresa muy tecnificada y comprometida con la industria, con una clara visión de cambiar a la industria.

### Provisión de materia prima:

En cuanto a la provisión de materia prima e insumos menciona Montero, F (s.a) que del 100% de las plantas utilizadas en la producción, el 70% proviene principalmente de Colombia y Perú, así como un 30% es de producción nacional, pero el cuero natural es comprado en un 60% a curtiembres locales por tener mejores precios y tener la facilidad de producción nacional y el 40% restante proviene del extranjero, pero respecto a los cueros sintéticos provienen en un 85% del exterior y solo un 15% restante es de producción local porque resulta complicada la elaboración de esta materia prima. Un estudio de la Cámara muestra que el productor nacional utiliza principalmente cuero en sus zapatos, porque el material sintético es de mala calidad y el sector se ha enfocado principalmente en ofrecer productos de cuero, y la producción se enfoca en calzado casual, formal, de mujer y deportivo en la mayoría de los casos.

**Gráfico 1.2. Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, M

Elaborado por: Esteban Arcos<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Porter, M (1980). Techniques for Analyzing Industries and Competitors



### **Las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter:**

Según la página web “Crece Negocios”, las estrategias competitivas genéricas de Porter son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de la compañía. Su fin es obtener una ventaja competitiva a través de una diferenciación, o una ventaja en costos.

Por ejemplo, según la página web anteriormente mencionada, la ventaja en costos “consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.”<sup>15</sup> Eso quiere decir que se ofrece productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, con un precio mejor o menor. De esta manera se puede tener una mejor participación del mercado y por lo tanto aumentar las ventas. Según la página web anteriormente mencionada, algunas estrategias para lograr este objetivo son:

- aprovechar las economías de escala.
- elaborar productos de manera estandarizada.
- producir en grandes volúmenes.
- usar suministros eficientes de materia prima.
- simplificar el diseño del producto.
- aprovechar las nuevas tecnologías.
- realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.<sup>16</sup>

Estas estrategias aplican siempre y cuando existan consumidores sensibles a los precios, cuando existe reducida oportunidad de una diferenciación en el producto o la marca y finalmente cuando existe un número considerado de consumidores disponibles con capacidad de negociación.

Porter señala que toda empresa debe tener acciones ofensivas y defensivas bien establecidas en su industria, con esto se puede tener un mayor rendimiento sobre la inversión,

---

<sup>15</sup> Página Web. “Crece Negocios”

<sup>16</sup> Página web. Estrategias genéricas de Michael Porter

se deben establecer estrategias basadas en cada sector, costos, segmentación de la empresa y exclusividad.

El siguiente gráfico explica de mejor manera las estrategias genéricas de Porter:

**Gráfico 1.3 Estrategias genéricas de Porter**



Fuente: Porter, M

Elaborado por: página web Fuerzas de Porter

### **Liderazgo en Diferenciación:**

Parafraseando el artículo de internet, el liderazgo en diferenciación es cuando la ventaja competitiva se basa en ofrecer un producto distinguido y construir una imagen de marca diferente que llegue a todo el mercado.

### **Liderazgo de Enfoque o Concentración:**

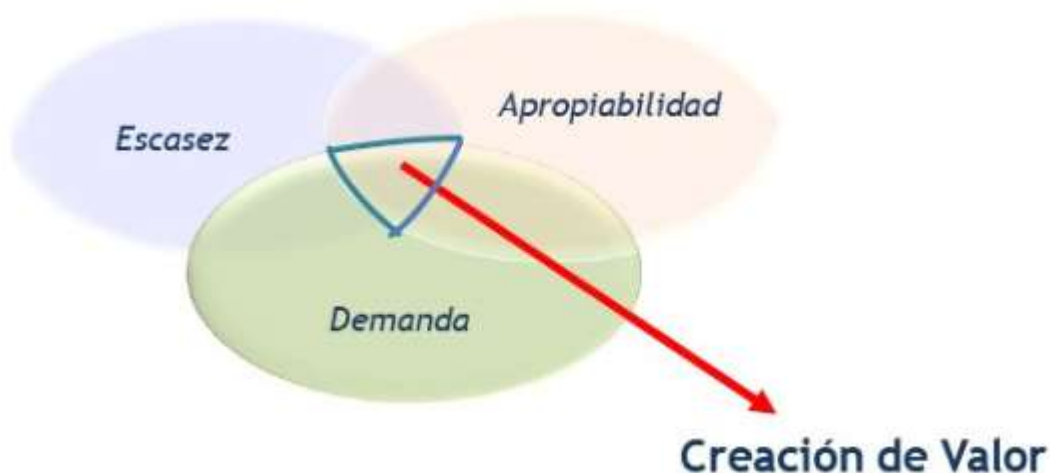
El objetivo de este comportamiento es ofrecer mejores precios o un producto diferente a un sector de clientes en específico.

El liderazgo de enfoque debe ser el pilar o elemento que permita a los nuevos emprendedores conocer el concepto de ventaja competitiva, ese será el elemento que les permitirá crecer.

### **Planificación Estratégica:**

La planificación estratégica son todos los elementos que hacen que una empresa o marca, tenga un valor añadido dentro del mercado donde se está desarrollando, gracias a su carácter diferencial. Para conseguir lo deseado, debe tratarse de un elemento que sea escaso, apropiado y demandado por el mercado, como lo mostramos en el siguiente esquema<sup>17</sup>:

**Gráfico 1.4: Creación de valor**



18

**Fuente:** Ventaja Competitiva

**Elaborado por:** Ventaja Competitiva

“La imagen de marca por sí misma constituye el pilar básico de la diferenciación, por tratarse de un elemento que aporta y crea valor. En este sentido, es tal la importancia del branding, que

<sup>17</sup> Página web. Estrategias genéricas de Michael Porter

<sup>18</sup> Página web. Ventaja competitiva a través del Branding.

sin establecer un plan estratégico acorde a una estrategia de marketing coherente se corre el riesgo de perder clientes, ya que se trataría de una marca inconsistente con sus valores y, por tanto, falta de credibilidad para producir empatía a quienes pudieran ser futuros clientes”<sup>19</sup>.

Según Maslow, A (s.a) definió bajo su teoría de las necesidades, los siguientes pilares:

- Liderazgo en costos totales bajos, esta estrategia busca tener el costo más bajo de todo el mercado teniendo experiencia en el sector para evitar incurrir en costos inesperados y altos, con un volumen alto de ventas, un producto de calidad, un excelente servicio y una mezcla ideal de producto.

Para lograr reducir los costos se requiere tener buen acceso a la materia prima, invertir mucho dinero en un diseño de producto, en tecnología de punta en todo el proceso de fabricación teniendo así una producción eficiente, que evite desperdicios, y que facilite su transporte, tener una buena variedad de productos que permita amortizar los costos fijos, la empresa debe estar clara que debe reducir sus costos y la utilidad del producto para tener los mejores precios del mercado logrando un volumen de ventas alto.

- Diferenciación del producto, permite tener una ventaja alta frente a la competencia, tener clientes fieles a la marca logrando una menor sensibilidad al precio ya que el cliente compra por el producto y no por su precio, para ello se debe lograr que el producto se diferencie frente a los del mercado, es muy importante invertir en investigación, diseño del producto, utilizar materiales de primera calidad, y tener una estrecha relación con el cliente a largo plazo incrementando el servicio el momento de la venta al igual que en la post venta.
- Enfoque a los clientes, resulta muy importante que la empresa se enfoque a un segmento de clientes con las mismas características para poder venderle una línea de productos completa de manera eficiente sin desperdiciar recursos en segmentos que no sean de interés de para la empresa.

---

<sup>19</sup> IDEM

**Cadena de valor:**

Es una teoría creada con el fin evaluar todo el proceso productivo de una empresa, determinar el costo de las actividades de la organización que abarcan desde el momento inicial del proceso en donde se obtiene la materia prima, se la transforma y se realiza un producto hasta la comercialización del mismo.

Esta herramienta permite hacer un análisis de todas las actividades relevantes con el fin de conocer a profundidad cada uno de los procesos y sus falencias, así como el ambiente interno de la empresa, con esto se puede conocer cuál es la ventaja competitiva que tiene la empresa mediante las actividades que generan valor, este se genera por el desarrollo de actividades en la cadena de valor de manera más eficiente, menos costosa y con una diferenciación de la competencia.

La cadena de valor cuenta con tres elementos fundamentales que le permiten desarrollarse:

- **Actividades primarias:** son todos los procesos de la cadena que hacen referencia a la creación del producto como tal, su desarrollo, producción, proceso de distribución, venta y una posterior post-venta, son actividades primarias porque son básicas para la empresa y porque generan valor.
- **Actividades de apoyo:** como su nombre lo indica, son todos los procesos que ayudan a que se lleve a cabo el negocio, como la administración de recursos humanos, administración financiera y contable, marketing, relaciones públicas, y en general todas las actividades que ayuden a que el negocio se desarrolle de mejor manera.
- **Margen de contribución:** cuando una empresa ha sido capaz de generar valor por medio de su producto genera una diferencia entre los costos totales y las ventas obteniendo un beneficio económico<sup>20</sup>.

Con la cadena de valor se puede determinar cuáles son los procesos en los cuales la empresa es eficiente y genera bajos costos (fortalezas) y en cuales está fallando y sus costos son más altos (debilidades) para poder solucionarlos mediante la implementación de estrategias o

---

<sup>20</sup> Seproyco. Archivo PDF

cambios que permitan un flujo eficaz en los costos altos interpretadas como debilidades que tiene la organización con proceso que genere valor durante toda la cadena.

En el caso de un productor de calzado por medio de este análisis puede conocer en donde está teniendo falencias la empresa con el fin de fortalecerlos y en que procesos se están haciendo bien las cosas.

**Grafico 1.5 Cadena de valor**



21

Fuente: página web Cadena de valor.

Elaborado por: página web Cadena de valor.

### **Administración estratégica de Fred, D:**

Para el autor la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, para ello se debe integrar la administración, el marketing, finanzas, la producción y operaciones, y la investigación.

<sup>21</sup> Fred, D. Administración Estratégica

Etapas de la administración estratégica:

Formulación de una estrategia, consiste en elaborar una hoja de ruta que es la misión, la cual guiará a la empresa a lo largo de su vida, para que los gerentes sepan por donde dirigirla, detectando oportunidades y amenazas externas para la organización, definir sus fortalezas y debilidades, definir objetivos a largo plazo, eligiendo estrategias que se seguirán, que recursos se asignarán a cada proyecto, que negocios nuevos se harán, como se diversificará la empresa, y como evitar el riesgo para la misma con acciones improvisadas, dado que ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados es indispensable planear que dinero se utilizará y cuál será su retorno.

Implementación de las estrategias para la empresa, se deben establecer objetivos anuales, idear políticas, y mantener siempre motivado al personal para poder así ejecutar las estrategias planeadas para los gerentes y empleados porque se necesita todo el apoyo ya que se harán muchos cambios, se trabajará muy fuerte y se requiere que se trabaje con mucha dedicación y orgullo para alcanzar los objetivos planteados.

Se debe crear una cultura organizacional capaz de sostener a la estrategia, elaborar sistemas de control, modificar estrategias sobre la marcha, contratar nuevo personal de ser necesario, esta implementación no es fácil para la empresa, se requiere mucha disciplina e involucramiento de todos los colaboradores de la misma.

Evaluación de la estrategia, es muy importante para los gerentes saber cuándo no está funcionando una acción o estrategia planteada, de esta manera evaluar la estrategia resulta fundamental para las organizaciones para poder modificarlas a futuro debido que el entorno cambia permanentemente.

Según Fred, D (1997) Para evaluar las estrategias se deben realizar tres pasos:

- 1.- Revisar los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- 2.- Medición del desempeño.
- 3.- Aplicación de acciones correctivas.

Todo esto se debe evaluar porque “el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”<sup>22</sup>

### Océano azul:

Esta estrategia creada por W. Cham kim (1998) busca que las empresas salgan de lo común de robar un pedazo de participación de mercado a los otras empresas innovar y ser diferente al resto de las empresas para que el consumidor valore esto y elija el producto por su diferenciación, evitando preocuparse por la competencia, reduciendo costos millonarios que trae el incurrir en gastos de estrategias de lo que hace la competencia, de espionaje, simplemente ser diferentes al resto, salir de ese océano rojo en donde todos los tiburones (empresas) compiten por la misma comida (clientes), en donde la mayoría se muere de hambre y si no reduce costos, baja los precios y ofrece el mejor producto será comido por el resto de depredadores.<sup>23</sup>

**Gráfico 1.6 Océano Azul:**

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
Competir en mercados ya existentes	Crear nuevos espacios de mercado
Vencer a la competencia	Volver a la competencia irrelevante
Explotar la demanda ya existente	Crear y capturar nueva demanda
Escoger entre costo y diferenciación	Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación

Fuente: Océano Azul.

Elaborado por: Esteban Arcos

<sup>22</sup> IDEM

<sup>23</sup> W. Cham kim (1998)

<sup>24</sup> Océano Azul



## Matriz FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta de análisis estratégico, fue ideada por Andrews. K y Christensen. R. Esta ayuda a comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico.

El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar los problemas dentro de una empresa, para en función de esto poder tomar decisiones mediante el diseño de un plan estratégico a mediano y largo plazo; en cuanto a metas y las políticas.

El FODA permite analizar elementos internos o externos de las organizaciones.

**Gráfico 1.7 Matriz FODA**

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

25

**Fuente:** Pagina web FODA

**Elaborado por:** Pagina web FODA

---

<sup>25</sup> Fred, D. Administración Estratégica

## Matriz BCG

La matriz BCG fue diseñada por Henderson, B (s.a) y muestra en forma gráfica “las diferencias existentes entre las divisiones de acuerdo a la manera relativa en la que se encuentra en el mercado”<sup>26</sup> y poder observar que desempeño están ocupando así como también la tasa de crecimiento de la industria.

Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que sirve para realizar una planificación estratégica corporativa tomando en cuenta:

**Las Estrellas:** Estos productos representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, cuentan con una parte relativa del mercado y debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

**Las Interrogantes:** Estos productos ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.

Muchos de ellos dentro de una organización tienen que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

**Las vacas:** Estos productos tienen una parte relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas porque generan más dinero del que necesitan. Muchas de las vacas de hoy fueron estrellas ayer.

---

<sup>26</sup> Henderson. B (s.a)

Gráfico 1.8 Matriz BCG



Fuente: Matriz Boston Consulting Group

Elaborado por: Matriz Boston Consulting Group

### Teoría Neoliberal:

Es una doctrina económica que defiende el libre mercado y la limitación del intervencionismo estatal. Sebastián, L (1998) “El prefijo neo inicialmente aludía a una presunta actualización de las ideas de Adam Smith y de la teoría económica neo-clásica a los problemas económicos de los países en desarrollo y al comercio internacional entre ellos y los países más industrializados”<sup>28</sup>. Históricamente el neoliberalismo corresponde al abandono de la economía keynesiana y en algunos países en desarrollo como una alternativa crítica a la Teoría de la Dependencia<sup>29</sup>. “El término neoliberal es usado a menudo como una categoría ideológica peyorativa por parte de los detractores de estas corrientes liberales”<sup>30</sup>.

El Neoliberalismo se origina a partir de la Segunda Guerra Mundial, luego de las teorías neoclásicas de finales del siglo XIX; pero en los años setenta comienza su auge a nivel internacional por la crisis en la teoría Keynesiana, propuesta económica que giraba

<sup>27</sup> Gráfico página web CEF. Marketing XXI

<sup>28</sup> Sebastián, L (1998). *Neoliberalismo global: apuntes críticos de economía internacional*

<sup>29</sup> IDEM.

<sup>30</sup> IDEM.

fundamentalmente a través de la participación del Estado y que no pudo encontrar respuestas a diferentes problemas del mundo<sup>31</sup>.

Los Estados, sobre todo los altamente industrializados, proponen la teoría liberal, en “donde los Estados nacionales que poseían una serie de políticas proteccionistas desde el punto de vista de la producción, de los aranceles y de la relación del peso monetario, comienzan a exigir a aquellos Estados menos desarrollados a nivel mundial que permitan la apertura de sus mercados”<sup>32</sup>, es decir, que las relaciones internacionales se flexibilicen, a través de una revisión de sus políticas proteccionistas, para poder competir a nivel mundial.

Estas políticas son principalmente impulsadas desde el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio y el Fondo Monetario Internacional (FMI), organismos que no dependen de las Naciones Unidas y están por ello exentos del control directo de la comunidad internacional de países. En la práctica estas políticas toman como modelo de economía (salvo en lo referente al proteccionismo) a la estadounidense. En Latinoamérica se suele identificar a las políticas neoliberales con las establecidas en el llamado Consenso de Washington<sup>33</sup>

El neoliberalismo va más allá que el liberalismo donde el libre comercio y las leyes del mercado debían ser salvaguardadas para que la mano invisible pueda gobernar en beneficio de todos, aquí las leyes de los países deben adaptarse al mercado y no al revés, el poder político no debe tener influencia alguna en las relaciones económicas entre los actores, ya que a largo plazo se conseguirá un incremento del bienestar de toda la sociedad. En otras palabras, el neoliberalismo rechaza cualquier política intervencionista o proteccionista que regule las transacciones y defiende el interés particular de cada individuo y la competencia entre vecinos<sup>34</sup>. Las políticas macroeconómicas recomendadas por neoliberales son:

Políticas monetarias restrictivas (aumentar tasas de interés o reducir la oferta de dinero). Con ello disminuye la inflación y se reduce el riesgo de una devaluación. No obstante con ello

---

<sup>31</sup> IDEM

<sup>32</sup> GRASSI, E (2003), Problemas y políticas sociales en la sociedad neoliberal.

<sup>33</sup> IDEM

<sup>34</sup> IDEM

se inhibe el crecimiento económico y se perpetúa el nivel de deuda interna y externa denominada en monedas extranjeras. Así mismo, se evitan los llamados ciclos del mercado.

Políticas fiscales restrictivas (aumentar los impuestos sobre el consumo y reducir los impuestos sobre la producción y la renta; eliminar regímenes especiales; disminuir el gasto público). Con ello se supone que se incentiva la inversión, se sanean las finanzas públicas y se fortalece la efectividad del Estado. No obstante no se distingue entre los niveles de ingreso de los contribuyentes, donde unos pueden pagar más impuestos que otros, y se grava a las mayorías mientras que se exime a las minorías, deprimiéndose así la demanda, si bien se busca apoyar la oferta, procurando el bienestar de toda la sociedad. Tampoco se reconoce que el gasto público es necesario, tanto para el crecimiento como para el desarrollo (comparar históricamente ejemplos de países industrializados); para la protección de sectores vulnerables de la economía y la población; y para la estabilidad social y económica en general. Por otra parte, estas políticas no son aprobadas por muchos neoliberales, ya que el ideal liberal es que no haya estado, y por tanto, tampoco impuestos.

Liberalización: Tanto la liberalización para el comercio como para las inversiones se supone que incentivan tanto el crecimiento como la distribución de la riqueza, al permitir

- 1.- Una participación más amplia de agentes en el mercado (sin monopolios u oligopolios), 2.- La generación de economías de escala (mayor productividad),
- 3.- el aprovechamiento de ventajas competitivas relativas (mano de obra barata, por ejemplo),
- 4.- el abaratamiento de bienes y servicios (al reducirse costos de transportación y del proteccionismo)
- 5.- el aumento en los niveles de consumo y el bienestar derivado de ello (en general aumento de la oferta y la demanda en un contexto de “libre” mercado, con situaciones de equilibrio y utilidades marginales).

Privatización: Se considera que los agentes privados tienden a ser más productivos y eficientes que los públicos y que el Estado debe adelgazarse para ser más eficiente y permitir que el sector

privado sea el encargado de la generación de riqueza, hecho que ha quedado ampliamente demostrado.

**Desregulación:** Se considera que demasiadas reglas y leyes inhiben la actividad económica y que su reducción a un mínimo necesario (sobre todo se garantiza el régimen de propiedad y de la seguridad) propicia un mayor dinamismo de los agentes económicos<sup>35</sup>.

Gracias al neoliberalismo se ha dado un aumento de nivel de vida de ciertos sectores de la población y muchos productos destinados para la clase alta ahora pueden ser obtenidos por la clase media. El aumento de la tecnología y de empresas transnacionales compitiendo, trae como consecuencia productos más novedosos. Las telecomunicaciones han facilitado la trasmisión de información y la libertad de hacer negocios. Por otro lado, las empresas multinacionales buscan minimizar sus gastos en mano de obra instalando sus empresas en países donde se paga salarios bajos, como Malasia, Tailandia, China y Honduras, esto genera desigualdad entre los ingresos entre ricos y pobres y genera desempleo en los países industrializados; se producen crisis económicas por el mantenimiento artificial de los precios bajos de las divisas y tipos de cambio fijos.

En el campo económico, “la libertad es la ausencia de coerción gubernamental para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios más allá de lo indispensable para mantener la libertad misma”<sup>36</sup>. Los gobiernos de todo el mundo han impuesto infinitas restricciones y regulaciones sobre la actividad económica de los individuos durante años. Los países más libres económicamente son los más ricos, mientras que los más regulados, como Corea del Norte o Cuba, están entre los más pobres.

Se plantea entonces una competencia a nivel mundial de los productores, en la que los países con un desarrollo altamente tecnificado y una amplia capacidad productiva van a tener una situación favorable ya que podrán invadir cualquier mercado, mientras que los productores menores tendrán que integrarse a ese gran mercado de los grandes productores internacionales o las grandes potencias; también se privatizan empresas con el criterio de que la administración

---

<sup>35</sup> IDEM

<sup>36</sup> GRASSI, IDEM

es mejor para todos; abre sin restricciones las fronteras para mercancías, capitales y flujos financieros y deja sin suficiente protección a los productores más pequeños y débiles<sup>37</sup>.

### **Teoría de Cuellos de Botella:**

Todo proceso productivo tiene una restricción que impide que la producción pueda fluir de manera armónica o ideal, este tipo de restricciones son contratiempos que pueden ser generados por un individuo, un departamento, una máquina, un proceso mal diseñado o una política de la empresa que entorpece la productividad.

Una empresa siempre tendrá alguna limitación en un proceso que haga que se frene todo el proceso productivo, si esta limitación genera una falla en todo el proceso o cadena productiva se lo llama un cuello de botella, porque este proceso resulta tan importante que si se frena toda la cadena se verá afectada o se parará, este problema se genera porque las empresas no cuentan con los recursos necesarios, hay una falta de planificación, existe espacio insuficiente, personal sin capacitación o una mala política desarrollada por la empresa, por lo general un cuello de botella generará pérdidas en la productividad, dinero y desperdicio de tiempo.

Según varios artículos en internet los cuellos de botella se pueden generar por:

- Fallas de las máquinas o equipos.
- Herramientas de mala calidad.
- Ausentismo del personal.
- Eficiencia baja en algunas operaciones.
- Bajos inventarios de materiales.
- Asignación de trabajos.
- Mano de obra calificada.
- Mal entrenamiento del personal.
- Abastecimiento irregular de refacciones al área de trabajo.
- Deficiente supervisión o desmotivación del personal.

---

<sup>37</sup> IDEM, Página 18

En el caso de la industria del calzado se pueden generar varios cuellos de botella dentro del proceso de producción, empezando porque la industria depende de materia prima importada que al no llegar y acoplarse al proceso de producción generará un para generalizada, luego se también se pueden generar problemas en el proceso por un maquinaria sin mantenimiento por falta de recursos o planificación, fallas en la organización de las plantas pueden generar que en ciertas épocas del año se queden sin pedidos y se frene la producción, entre diversos motivos más que se debe cuidar con el fin de evitarlos.<sup>38</sup>

### **1.7 Acopio y procesamiento de la información**

Las fuentes a utilizar en el presente trabajo de investigación serán bibliográficas, se sacará información primaria de revistas y periódicos, se sacarán papers electrónicos que servirán de guía para el desarrollo de la tesis datos estadísticos de páginas oficiales del gobierno que tengan relación con el tema del calzado ecuatoriano, como fuentes secundarias se realizarán entrevistas a profundidad a expertos del tema, como autoridades del gobierno, presidentes de cámaras de calzado, fabricantes grandes y pequeños y a consumidores con el fin de obtener la información necesaria desde todas las perspectivas, toda la información obtenida se procesará de en función de una metodología de análisis de contenidos, también se utilizarán ejemplos internacionales de calidad en el calzado.

#### **1.7.1 El propósito del estudio**

En esta tesis se espera conocer las causas por las cuales el calzado ecuatoriano no es competitivo, así como lo que manifiestan los productores, el rol que cumple el estado en este sentido.

#### **1.7.2 El significado del estudio**

Este estudio tiene como objeto que pueda servir como guía a los artesanos, con el cual puedan saber a cuáles son los organismos gubernamentales a los que deben acudir, como mejorar sus procesos, donde pueden recibir capacitación, conocer la situación de otros productores, ya que es el primer estudio de este tipo en el país y servirá de base para otros estudios.

---

<sup>38</sup> IDEM, Página 40



### **1.7.3 Definición de términos**

#### **Cinco Fuerzas de Michael Porter:**

Estas herramientas permiten hacer un análisis externo completo del sector que se quiere investigar, y de una “manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado”<sup>39</sup>, con esto se hace un escaneo profundo de todo lo que sucede en el sector.

#### **Las Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter:**

Porter señala que toda empresa debe tener acciones ofensivas y defensivas bien establecidas en su industria, con esto se puede tener un mayor rendimiento sobre la inversión, se deben establecer estrategias basadas en cada sector, costos, segmentación de la empresa y exclusividad<sup>40</sup>.

#### **Administración estratégica de David Fred R:**

Para el autor la administración Fred, D (2008) estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, para ello se debe integrar la administración, el marketing, finanzas, la producción y operaciones, y la investigación<sup>41</sup>.

#### **Océano azul:**

Esta estrategia creada por Cham kim, W(1998) busca que las empresas salgan de lo común de robar un pedazo de participación de mercado a los otras empresas innovar y ser diferente al resto de las empresas para que el consumidor valore esto y elija el producto por su diferenciación, evitando preocuparse por la competencia, reduciendo costos millonarios que trae el incurrir en gastos de estrategias de lo que hace la competencia, de espionaje, simplemente ser diferentes al resto, salir de ese océano rojo en donde todos los tiburones (empresas) compiten

---

<sup>39</sup> Thomson(2004)

<sup>40</sup> William, J (2007)

<sup>41</sup> Fres, D (2008)

por la misma comida (clientes), en donde la mayoría se muere de hambre y si no reduce costos, baja los precios y ofrece el mejor producto será comido por el resto de depredadores.<sup>42</sup>

#### **1.7.4 Presunciones del autor del estudio.**

Se presume que la información brindada por los organismos gubernamentales será verdadera, que no se ocultara ninguna información o datos importantes, así como también que los artesanos dirán la verdad cuando se les entreviste y mostrarán los problemas reales que deben afrontar al realizar sus productos.

---

<sup>42</sup> Cham kim, W (1998). Océano Azul

## CAPITULO II

### 2. Estudio del macro entorno industria del calzado

#### 2.1 Indicadores económicos del Ecuador

##### Producto interno Bruto (PIB):

Este indicador mide la cantidad de bienes y servicios producidos por un país en un periodo anual, o mensual, sirve para saber cuánto produce el país en el sector público y privado, en nuestro país, según datos del Banco Central del Ecuador, ha habido un incremento en la producción nacional desde el año 2001 siendo así que en promedio se ha alcanzado un 5% de crecimiento hasta el año 2009 en donde la crisis mundial repercutió a este indicador y se redujo a 0,4%, es decir que este año casi no hubo incremento, pero fue positivo ya que países de la región si registraron decrecimiento en sus economías, para el año 2010 el crecimiento se recuperó marcado un 3,6% de incremento llegando a un crecimiento record del 7,8% para 2011 logrando así una recaudación de \$63.293 millones de dólares para 2012 con un crecimiento del 5%,<sup>43</sup> esto impulsado principalmente por sectores no petroleros que tuvieron un incremento como la construcción, sectores estratégicos, educación y servicios.

En relación al PIB per-cápita, según lo indicó un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el ingreso por cada habitante del Ecuador fue de \$5.466, así mismo el estudio mostró que los países de la región seguirían con una tendencia de crecimiento hasta el 2014.

La industria del calzado nacional tiene un importante aporte al total del PIB nacional ya que un 18% del total proviene de esta industria y tiene exportaciones por \$70 millones de dólares anuales<sup>44</sup>.

##### Inflación anual:

Según datos del Banco Central del Ecuador, para el año 2011 la inflación alcanzó un 5.41% con una reducción para el año 2012 de un 1 punto porcentual<sup>45</sup> siendo uno de los países con más baja inflación de América Latina, si bien es cierto el país es dolarizado y este indicador no debería variar mucho porque no hay emisión inorgánica de dinero (emitir moneda sin sustento en oro), el país tiene un mejor manejo económico que el de la región, siendo así que

---

<sup>43</sup> Banco Central del Ecuador (2001, 2009 y 2010). Información Estadística

<sup>44</sup> Cepal (2010), Estudio publicado en página web

<sup>45</sup> Banco Central del Ecuador (2012). Información Estadística

para el año 2014 la inflación registrada fue de 3.67% y para el primer trimestre del 2015 de 3.76%<sup>46</sup>

### **Desempleo anual:**

Este indicador permite conocer la cantidad de personas que no tienen empleo, basa su medición según la diferencia entre personas empleados en sectores públicos, privados, auto empleos, independientes, y se saca por medio de la diferencia entre la cantidad de personas de la población económicamente activa y en edad de trabajar frente a las personas que no tienen empleo; en base a esto, y según fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el año 2014 el Ecuador registró un desempleo anual del 4.54% logrando una reducción de 5 puntos porcentuales desde el año 2005 que se ubicaba en 9%.<sup>47</sup>

### **Recaudación tributaria:**

El Ecuador ha tenido una recaudación de impuestos histórica, según el Servicio de Rentas Internas (SRI), el ingreso para el estado desde el 2007 tuvo un incremento del 107% recaudando \$11.225 millones<sup>48</sup>, desglosados del Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta, Impuesto a la salida de divisas, a la minería, entre varios más.

La tabla 2 muestra la cantidad de impuestos que se recaudan por parte del gobierno central, se ve el incremento porcentual anualmente según cada uno de los impuestos que tiene mayor importancia.

### **Balanza comercial:**

La balanza comercial es un indicador económico que permite conocer la diferencia que existe entre las exportaciones de un país y las importaciones, si un país exporta más de lo que importa, “tendrá una balanza comercial positiva”<sup>49</sup> ya que al país ingresa más dinero por parte de las exportaciones, y si se importa más de lo que se exporta, tendrá una balanza comercial negativa ya que sale más dinero del país por que se deben pagar los productos importados y se dice que el país debe mejorar su producción y consumo para que este indicador sea siempre positivo. Como se puede observar en la tabla 3 y 4 referentes a las tablas de importaciones y

---

<sup>46</sup> IDEM

<sup>47</sup> INEC, Censo Nacional Económico

<sup>48</sup> SRI, Impuesto a la Renta

<sup>49</sup> Caballero R, (1983). Análisis de la Balanza Comercial un Enfoque de Equilibrio General

exportaciones, se puede ver que existe mayor cantidad de importaciones que de exportaciones dando una diferencia negativa.

**Tabla 2.1 Recaudación de impuestos**

Impuesto	Año	2010	2011	2012	2013
Crecimiento impuesto a la renta/ crecimiento Año anterior		1.571.464 12%	2.004.488 28%	2216.687 11%	2.504.856 14%
IVA * exportaciones/ crecimiento año anterior		1.688.429 26%	1884.715 13%	2.043.631 8%	2.227.55 9%
IVA recaudación interna/ crecimiento año anterior		2.106.140 19%	3.073.356 23%	3.454.608 8%	3.834.615 11%
ICE importaciones/ crecimiento año anterior		138.182 42%	162.427 18%	177.516 9%	193.492 9%
ICE/ recaudación interna/ crecimiento año anterior		392.059 12%	455.444 16%	505.987 11%	561.646 12%

**Fuente: SRI**

**Elaborado por: Esteban Arcos**

**Tabla 2.2 Balanza comercial Ecuador/ EXPORTACIONES**

ITEM	VALOR FOB (DÓLARES)	TOTAL (DÓLARES)
Exportaciones petroleras	11.883.300.00 403.882 barriles	11.883.300.00
Exportaciones no petroleras tradicionales	4.164.200.00 (Banano, Camarón, cacao, pescado, café)	4.164.200.00
Exportaciones no petroleras no tradicionales	4.704.900.000 (Flores, metal, madera, vehículos, etc...)	4.704.900.000
<b>TOTAL</b>		<b>20.752.000.000</b>

**Fuente: BCE**

**Elaborado por: Esteban Arcos**

**Tabla 2.2.1 Balanza comercial Ecuador/ IMPORTACIONES**

ITEM	VALOR (DÓLARES)	TOTAL (DÓLARES)
Materias primas	6.681.400.000 (Industria, construcción, agricultura)	6.681.400.000
Bienes de capital	5.754.400.000 (Agricultura, transporte, industria)	5.754.400.000
Combustibles, lubricantes, derivados	9.382.500.000 (combustibles, aceites, aditivos)	9.382.500.000
Otros	51.400.00	51.400.00
<b>TOTAL</b>		<b>21.812.000.000</b>

Fuente: BCE

Elaborado por: Esteban Arcos

Según cifras del Banco Central del Ecuador, el Ecuador registró una balanza comercial negativa para 2013, como muestran las tablas 2 y 3, con respecto a la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, las exportaciones ascendieron a \$20.752 millones y las importaciones sumaron \$21.812 millones teniendo una diferencia con una balanza comercial de (-1.059) millones<sup>50</sup>.

## 2.2 Sectores productivos prioritarios

Como parte del cambio de la matriz productiva del país, es decir que el país exporte no solo petróleo sino otros, el gobierno por medio del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) desarrollo los sectores prioritarios del país que permiten transformar la producción, para este el MIPRO detectó 19 sectores prioritarios en el país basando la elección de los sectores en “productividad sistemática, buen vivir e inserción estratégica mundial”<sup>51</sup>, estos sectores son los considerados fundamentales para la economía del país y son capaces de generar un valor agregado a la industria, según el Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, emitido

<sup>50</sup> Banco Central del Ecuador (2013). Datos Estadísticos

<sup>51</sup> MIPRO (2011). Registro de Productos Reglamentados.

mediante Decreto Ejecutivo 757 publicado en el suplemento del Registro Oficial N° 450 del 17 de mayo de 2011, se aplica un incentivo al pago del impuesto a la renta favoreciendo así a los productores de calzado, generando incentivos y ahorro para que sigan invirtiendo en su industria.<sup>52</sup>

**Tabla 2.3 Balanza comercial Ecuador**

<b>Sectores priorizadas.</b>	
<b>SECTOR</b>	<b>INDUSTRIA</b>
<b>BIENES</b>	<b>1.- Alimentos frescos y procesados</b>
	<b>2.- Biotecnología ( bioquímica y biomedicina)</b>
	<b>3.- Confecciones y calzado</b>
	<b>4.- Energías renovables</b>
	<b>5.- Industria farmacéutica</b>
	<b>6.- Metalmecánica</b>
	<b>7.- Petroquímica</b>
	<b>8.- Productos forestales de madera</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>9.- Servicios ambientales</b>
	<b>10.- Tecnología (Software, hardware y servicios informáticos)</b>
	<b>11.- Vehículos, automotores, carrocerías y partes</b>
	<b>12.- Construcción</b>
	<b>13.- Transporte y logística</b>
	<b>14.- Turismo</b>
<b>Industrias estratégicas</b>	
<b>INDUSTRIA</b>	<b>BIENES O SERVICIOS</b>
<b>1.- Refinería</b>	<b>Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil.</b>
<b>2.- Astillero</b>	<b>Construcción y reparación de barcos, servicios asociados.</b>
<b>3.- Petroquímica</b>	<b>Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes.</b>
<b>4.-Metalúrgica (cobre)</b>	<b>Cables eléctricos, tubos, laminación.</b>
<b>5.-Siderúrgica</b>	<b>Platos, largos.</b>

Fuente: Senplades

Elaborado por: Esteban Arcos

<sup>52</sup> Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo (2011)

Se aplica un incentivo al pago del impuesto a la renta favoreciendo así a los productores de calzado, generando incentivos y ahorro para que sigan invirtiendo en su industria.

Con el fin de descentralizar toda la producción de calzado de las provincias de Imbabura, Tungurahua y Azuay, el gobierno a través del MIPRO y la Corporación financiera Nacional (CFN) incentiva a la producción en otras partes del país, otorgando créditos, además según señala el Ministro Gonzales, R (s.a) “se promueve el fortalecimiento del sector productivo a través de asesoría y capacitación permanente para los requerimientos de los productores de todo tipo”<sup>53</sup> y con el fin de ofrecer un mejor producto e información para el consumidor del producto terminado, se creó una nueva norma de etiquetado del producto con el fin de proteger a la industria y a su consumidor, esto se lo hizo mediante un Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 de *Etiqueta de Calzado*.

### **2.2.1 Barreas arancelarias industria del calzado**

En la actualidad el zapato ha tenido una gran evolución, ya que no solo cumple la función de proteger el pie, sino que este satisface la necesidad de moda, diseño, estilo, vanguardia, incluso siendo una prenda adictiva en muchos casos para la mujer, ya que mejora la postura del cuerpo, hace sentir a la mujer más segura, alta, marca un estilo, impone una moda, demuestra su estatus, realza la autoestima y hace sentir más bella a la mujer.

La globalización mundial trae consecuencias graves para la industria calzado, debido a que productos entran con fuerza al mercado con un precio que en muchos casos llegaba a \$5 dólares, muy inferior al costo de producción local, debido a que el negocio deja de ser rentable, según informes del subsecretario del Ministerio de Industrias, Muñoz, L (s.a) para 2008 la industria casi desaparece, 2600 artesanos productores de calzado deben cerrar sus puertas ya que 8 de cada 10 zapatos en el país eran importado<sup>54</sup>, debido a esta situación tan grave, el gobierno decreta un salvaguardo de la industria para 2009, en donde se grava un arancel de \$10 dólares por cada zapato importado, logrando así que la industria renazca. La presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) Villavicencio, L (s.a) menciona que para el 2008 se producían 15 millones de pares para 2008 con una facturación del sector por \$49 millones dólares y en 2013 la producción marcó los 30 millones de pares y con ingresos de \$159 millones

---

<sup>53</sup> Testimonio Ministro Gonzales, R (s.a)

<sup>54</sup> Testimonio Subsecretario del Ministerio de Industrias. Muñoz, L (s.a)



de dólares con más de 5.000 productores a nivel nacional generando 100.000 plazas de trabajo directas, y 300.000 indirectas, así mismo este sector aporta al PIB con un 18% y tiene exportaciones por \$70 millones de dólares<sup>55</sup>; sin embargo la demanda nacional sigue insatisfecha señala Villavicencio, L (s.a) ya que en el país se demandan 2.5 pares por habitante, pero solo se puede producir 1.9 pares, es decir que a la industria le queda por aumentar su producción en 7 millones de pares, para llegar a este punto se necesita tecnificar más a la industria, capacitar al personal de las fábricas, crear nuevas fuentes de financiamiento y mejoras en la producción. La producción de calzado se concentra principalmente en Ambato con un 34%, Quito con un 22%. Guayaquil 18%, Cuenca y Gualaceo con 20% y el resto del país con un 6%.<sup>56</sup>

### **2.3 Créditos para el artesano**

La CFN y la Vicepresidencia de la República, según lo manifiesta un comunicado emitido por la entidad financiera, con el objetivo de impulsar los sectores prioritarios y el cambio de la matriz productiva en el país, crearon un fondo de garantía que permite tener una empresa rentable, este producto denominado Crédito Progresar, es desarrollado para la Micro y Pequeña empresa, y es creado especialmente para esos emprendedores que no tienen todas las garantías que exigen los bancos e instituciones financieras, está integrado por tres productos financieros, los Fondos de Garantía como su nombre lo indica, está diseñado para ayudar a las personas que requieren de un crédito pero no tienen las garantías para sustentar el mismo, este funciona por medio de un fideicomiso que controla todo el desempeño del emprendedor y del crédito, este es otorgado para pequeños y medianos empresarios; el otro miembro del programa Procesar, es crédito de Activos Fijos, está enfocado a proyectos que estén dentro del cambio de la matriz productiva, la ventaja es que su tasa de interés es muy conveniente (6.9%), que puede ser pagado hasta en 15 años y con un periodo de gracia en el pago inicial de hasta dos años, finalmente el crédito Capital de Riesgo es creado para esos proyectos que sean muy riesgosos y las instituciones financieras no quieran otorgar el crédito.<sup>57</sup>

En el año 2014 la CFN otorgó 25 millones de dólares para la industria del calzado y afines<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Testimonio Presidenta CALTU, Villavicencio, L (s.a)

<sup>56</sup> IDEM

<sup>57</sup> Comunicado Oficial, CFN (2013).

<sup>58</sup> Web. CFN(2014)

Para que un artesano pueda acceder a un crédito de la institución, únicamente puede hacerlo si va a expandir su negocio o para abrir una planta nueva, el préstamo que otorga la institución no es otorgado para capital de trabajo o para producción en la planta, por otra la CFN solicita que el solicitante presente un plan de negocios en el cual demuestre que el invertirá en un negocio rentable y que tendrá un plan de acción que garantice el éxito del negocio, por otra parte solo se puede financiar proyectos desde \$30.000 y se debe cumplir con los siguientes requisitos<sup>59</sup>:

- Para créditos de hasta \$300.000 plan de negocios.
- Para proyectos nuevos superiores a \$300.000 proyecto de viabilidad.
- Declaración del impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- Carta de pagos de impuestos.
- Planos de construcción.
- Proformas de maquinaria requerida.
- Proformas de materia prima requerida.

Estos indicadores permiten tener una visión global de la situación del país, para saber sobre el terreno que se pisa en el sector del calzado, ver el potencial de la industria ante una balanza comercial negativa que podría ser positiva si las exportaciones del calzado incrementan, además ver la inflación anual para saber el incremento de los insumos del calzado, conocer que la industria del calzado está dentro del cambio y transformación de la matriz productiva por lo que es un sector prioritario y que tiene mucho apoyo por parte del gobierno, así como las barreras de entrada al producto importado y las tasas arancelarias.

## **2.4 Industria nacional**

La industria del calzado ha tenido un gran desarrollo y tecnificación con el paso de los años, la producción nacional satisface mercados de calzado para montaña, industrial, botas de trabajo y caucho, zapato deportivo, botas de cuero, tacos de moda y zapatos de niños, este desarrollo se ha dado principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

---

<sup>59</sup> IDEM

El calzado cumple un rol fundamental en la economía de país, empezando por la generación de cerca de 400.000<sup>60</sup> plazas directas de trabajo y 600.000<sup>61</sup> de manera indirecta. La industria de calzado y afines aporta en un 17% a la recaudación tributaria total del Ecuador que para el año 2013 fue de \$12.758 millones de dólares<sup>62</sup>, siendo un sector prioritario del gobierno y catalogado como sector fundamental para el cambio de la matriz productiva<sup>63</sup>, además de ser una industria que genera muchos beneficios para el país, también es una industria llena de glamour, moda, estilo y vanguardia, que permite al país ser reconocido sus diseños, calidad y estilo, ya que el zapato es un artículo que en especial a las mujeres causa fascinación, adicción, locura.

Esta dinámica industria, tienen un crecimiento sostenido según lo manifiesta el Instituto Nacional de Estadística y Censo en el cual las personas que se dedican a esta actividad perciben ingresos superiores en un 18%<sup>64</sup> a los de otros sectores, trayendo importantes beneficios para los trabajadores y sus familias, aumentando el poder adquisitivo, mejorando el nivel de vida de las familias y muchos beneficios más.

Por otra parte el aporte de la industria a la recaudación de impuestos es importante ya que por medio de la recaudación del IVA y del impuesto a la renta del sector se pueden realizar importantes obras, por 2011 la recaudación del IVA fue de teniendo un incremento desde 2008 del 90%.<sup>65</sup>

#### **2.4.1 Apoyo a la industria**

En el país existen entidades gubernamentales que se encargan de promover el crecimiento de la industria, fomentar la producción, mejorar la producción, ayudar a la industria y generar nuevas fuentes de empleo.

Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO):

---

<sup>60</sup> Diario el telégrafo. Sin autor, (s.A), Plazas de Trabajo del Sector Calzado

<sup>61</sup> IDEM

<sup>62</sup> Página web. SRI. Recaudación (2013)

<sup>63</sup> IDEM

<sup>64</sup> INEC. Ecuadorencifras.gob.ec

<sup>65</sup> SIISE. El IVA en el Ecuador: un análisis de equidad, Sin Autor, (s.a)

Este ministerio cumple un rol fundamental para el desarrollo del sector, es el encargado de velar por la producción nacional, se encarga de tecnificar al sector, promover al artesano con capacitaciones, ya que su misión “es impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal mediante planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción” además se encargan de que el producto nacional cuente con un valor agregado y sea de calidad.

El MIPRO cuenta con 4 ejes estratégicos que se encargan de:

- Generación de capacidades productivas.
- Calidad como eje de desarrollo productivo.
- Sustitución estratégica de importaciones.
- Fomento de la oferta exportable.

Dentro de los objetivos están:

- Incrementar la Producción Nacional para la sustitución estratégica de importaciones en los sectores priorizados.
- Incrementar la oferta de productos con énfasis en los sectores priorizados.
- Incrementar las capacidades productivas para mejorar la productividad con énfasis en los sectores priorizados.
- Incrementar la calidad en la producción nacional industrial con énfasis en los sectores priorizados.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto

El MIPRO cuenta con programas especializados para fomentar una producción en base a procesos de calidad, buen manejo de los recursos y un equilibrio con el empleado<sup>66</sup>.

Programa Hace Bien, Hace mejor:

---

<sup>66</sup> Página Web. Inicio, MIPRO (2015)

Esta iniciativa del ministerio tiene como objeto desarrollar valores intangibles en la empresa en base a buena reputación, buen gobierno y sostenibilidad con el fin de atraer nuevo capital e inversión; este programa cuenta con 4 ejes fundamentales basados en la ética empresarial, estos ejes son ética con los trabajadores, ética con la comunidad, ética con el estado y ética con el medio ambiente. Este programa fomenta la cultura de responsabilidad social en las empresas las empresas que se adhieran al plan tienen una auditoria en donde se verifican sus procesos basados los 4 ejes fundamentales, sellos que serán certificables por una entidad privada y acreditados por el organismo gubernamental competente.<sup>67</sup>

Hace Bien:

El “Sello Hace Bien” tiene como objetivo reconocer a las empresas que cumplen con estos 4 ejes fundamentales además de reconocer buenas prácticas empresariales basadas en la ética.

Hace Mejor:

Posterior a la acreditación del sello “Hace Bien” las empresas pueden obtener una nueva certificación “Hace Mejor” y reconoce los altos estándares de buenas prácticas en ética empresarial.

Programa EXPORTA FACIL:

Este programa creado por el MIPRO, tiene como objeto facilitar las exportaciones de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), como lo son los artesanos del calzado y productores medianos, mediante un sistema simple y económico para exportar por medio de Correos del Ecuador y todas las entidades que intervienen. Mediante este programa, las empresas pueden exportar paquetes de hasta 30 kilos cada uno con valor de mercado local no mayor a los \$5.000 y tiene una Declaración Aduanera Simplificada<sup>68</sup>.

Entidades gubernamentales que participan en el programa:

- Ministerio de Industrias y Productividad (Coordinador Nacional)
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información

---

<sup>67</sup> IDEM

<sup>68</sup> Página web MIPYMES, (2015)

- Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E
- Instituto de Promoción de Exportaciones PROECUADOR
- Instituto de Patrimonio Cultural INPC
- Dirección Nacional de Antinarcóticos DNA
- Servicio de Rentas Internas SRI<sup>69</sup>

#### Instituto de Promoción de Exportaciones (PRO ECUADOR)

Esta institución autónoma, forma parte del Ministerio de Comercio Exterior, y está encargada de ejecutar políticas y normas de promoción de exportaciones e inversión, además de promover la oferta de productos nacionales de 17 sectores estratégicos que estos a su vez se dividen en subtipos de productos de una manera muy amplia proporcionando la inserción estratégica en el comercio internacional.

PRO ECUADOR cuenta con una red mundial de oficinas que son las encargadas de conseguir potenciales clientes para el producto nacional, además de hacer ferias especializadas nacionales e internacionales, contacto con compradores internacionales en ruedas de negocios, diálogos sectoriales, misiones comerciales con mercados de interés.<sup>70</sup>

Las 6 oficinas comerciales a nivel nacional de la institución, son las encargadas de ver las necesidades del territorio y mantener un contacto con los productores y exportadores nacionales y las 29 oficinas internacionales y 1 agregaduría comercial están encargadas de la investigación de mercados y apertura de potenciales clientes que beneficien al Ecuador.

Para poder exportar y ser parte de la institución, los interesados deben hacer una capacitación técnica sobre exportaciones, esta capacitación práctica le da al futuro exportador información básica que debe conocer sobre como exportar, sobre las herramientas e incentivos del gobierno, es por esto que la industria nacional de calzado se beneficia mucho con PRO ECUADOR ya que recibe una capacitación técnica gratuita, se consiguen clientes internacionales, los artesanos o productores pueden participar en ferias internacionales, ver nuevas tendencias en el sector y ampliar sus mercados.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> IDEM

<sup>70</sup> Página web ProEcuador (2015)

<sup>71</sup> Entrevista Montoya, A (2015) Sectorialista Proecuador

## Gráfico 2.1 Oficinas comerciales de Pro Ecuador en el mundo



Fuente: PROECUADOR

ELABORADO POR: PROECUADOR

Corporación Financiera Nacional (CFN):

La CFN es una institución financiera pública que tiene como objeto otorgar créditos que promuevan las actividades de los sectores productivos del país, la institución está enfocada a dinamizar y estabilizar la economía, brindando el empuje necesario para que el emprendedor arranque un nuevo proyecto o amplíe uno existente haciendo énfasis en las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo además un programa integral de capacitación, asistencia técnica y acompañando todo el proceso de creación o fortalecimiento del proyecto en conjunto con el empresario<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Página web Corporación Financiera Nacional, CFN

El artesano o productor que desee desarrollar un nuevo proyecto de calzado o aumentar su productividad por medio de la expansión de su fábrica puede acceder a créditos otorgados por la entidad.

## **2.5 Demanda de calzado ecuatoriano**

Para entrar en el tema sobre la demanda o consumo del producto nacional, resulta importante primero conocer el concepto de estos temas; en primer lugar, la demanda es la cantidad de bienes y servicios que son adquiridos para satisfacer una necesidad determinada de un consumidor en un momento específico, para satisfacer al consumidor, es importante que el precio este dentro del alcance de sus ingresos, y que el producto sea del agrado del consumidor; y por otra parte el consumo se define por el uso que se le da a un producto o servicio.

Un estudio realizado por la Cámara Nacional de Calzado (CALTU)<sup>73</sup> muestra que el país se demanda 2.7 pares en promedio anualmente y un total de 40 millones de pares, por lo que la demanda queda insatisfecha ya que actualmente el país solo puede producir un 90% de estos 40 millones de zapatos, es decir que anualmente quedan 4 millones de consumidores insatisfechos que compran un producto importado.

En la siguiente gráfica se puede ver la cantidad de pares producidos localmente, la cantidad de pares importados, y la demanda insatisfecha, con una evolución muy importante que permite seguir cubriendo cada vez más esta demanda con producto nacional.

---

<sup>73</sup> CALTU, estudio Demanda de Calzado, (2013)



Tabla 2.3 PRODUCCION NACIONAL DE CALZADO/ IMPORTACIONES

AÑO	PRODUCCION NACIONAL EN PARES	IMPORTACIONES EN PARES	OFERTA TOTAL	PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN NACIONAL
2010	26.250.000	1050873,04	27300873	96,15
2011	28.875.000	507485,64	29382485,6	98,27
2012	30022524	1892624,01	31915148	94,07
2013	35458321,2	1121333,78	36579655	96,93
2014	37521683	2479823	40001506	93,80

Fuente: CALTU

Elaborado por: Esteban Arcos

En la tabla realizada se puede ver la cantidad de pares producidos localmente, la cantidad de pares importados y del total de pares ofertados en el mercado nacional, su porcentaje de industria nacional, así como la evolución de la industria desde el año 2010, manteniendo un porcentaje equilibrado frente a la cantidad de pares importados y los producidos localmente. La producción nacional, como toda industria tienen sus fechas del año pico en donde sube su demanda y sus épocas bajas en donde disminuye, los meses del año en donde existe una mayor demanda son en fechas festivos, como día de la madre, ingreso a clases en la sierra y costa, y luego noviembre y diciembre en donde influye mucho la navidad, y en estas fechas los productores deben duplicar o hasta triplicar su producción; del total de la producción nacional, se estima que un 45% de la producción de calzado es en cuero bovino, un 25% se lo produce en una mezcla entre cuero y materiales sintéticos, el calzado deportivo en la producción total constituye el 15% al igual que la producción de zapatos en materiales plásticos.

### 2.5.1 Exportación de calzado ecuatoriano

Si bien es cierto, la exportaciones del Ecuador con respecto a otros países de la región son muy pequeñas, la industria del calzado tienen una evolución importante en los últimos 10 años, la ruta de la exportación del calzado ecuatoriano principalmente es a países de la región, como Colombia, Perú, Chile y Argentina, y de forma limitada a los Estados Unidos<sup>74</sup>.

Según informes de Pro Ecuador, las exportaciones del sector presentan un crecimiento promedio anual del 12% desde el 2009 en donde la industria tuvo un resurgimiento por las salvaguardias expuestas anteriormente; para el año 2013 las exportaciones de calzado alcanzaron los \$33 millones, y para el año 2014, el incremento fue muy pequeño, solo se logró aumentar esta cifra en 500.000 unidades<sup>75</sup>, las exportaciones en esta industria del calzado están conformadas por partidas arancelarias de todo tipo de calzados, no son solamente por calzado de cuero, ya que el país tiene una producción muy grande de botas impermeables que ocupa un 49% del total de las exportaciones, y el de moda hechos en cuero ocupa únicamente un 8% de las exportaciones, el resto representa otros calzado tipos de calzado como de suela en caucho, deportivos e industriales, por lo que las exportaciones de calzado de cuero y moda tiene mucho por crecer y ser competitivo. Respecto a los principales compradores del calzado ecuatoriano, se encuentran Perú y Colombia que ocupan un 60% de las exportaciones, a Perú se va el 40% de nuestro producto, y a Colombia el 20%, y otros destinos como Brasil, Chile y El Salvador, entre otros países más ocupan el 40% restante<sup>76</sup>.

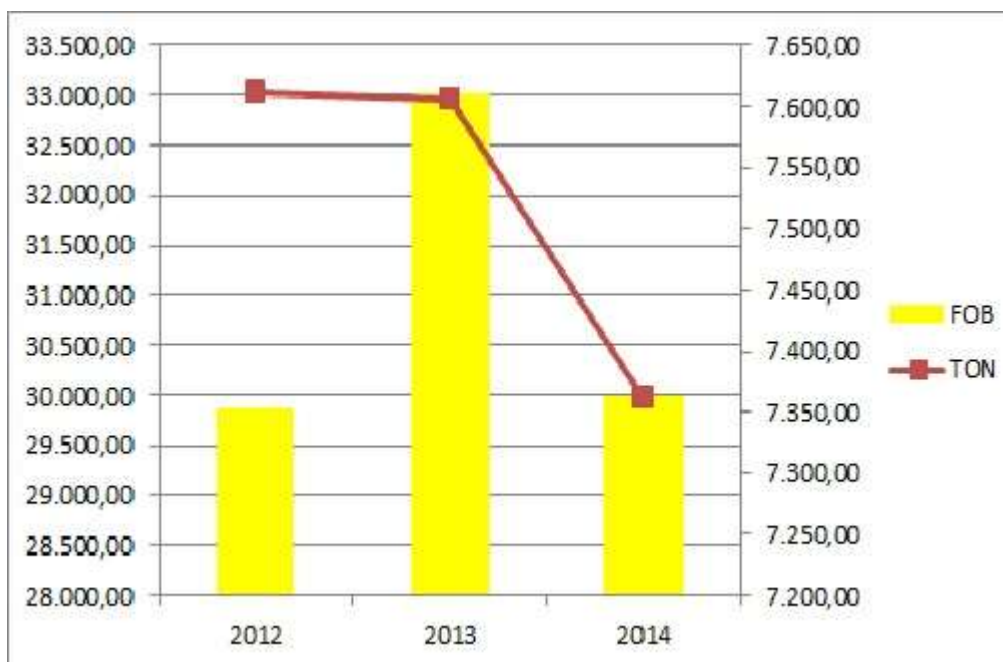
---

<sup>74</sup> Testimonio Villavicencio, L (2015)

<sup>75</sup> Inteligencia comercial e inversiones, perfil del calzado, Pro Ecuador (2012)

<sup>76</sup> IDEM

**Gráfico 2.2 Cantidad de exportaciones de calzado:**



Fuente: PRO ECUADOR

Elaborado por: PRO ECUADOR

Como se ve en la gráfica realizada por PRO ECUADOR, las exportaciones se presentan en términos de las Normas Internacionales de Exportación (INCOTERMS) por sus siglas en inglés, de Free on Board (FOB) que quieren decir que las cantidades exportadas se presentan en millones de dólares y que el comprador del producto ha pagado por el envío, es decir que el exportador no asume ese valor<sup>77</sup>.

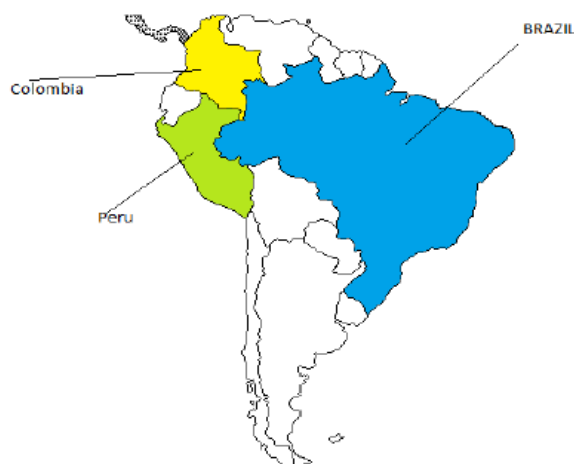
### 2.5.2 Principales competidores de Ecuador

Dentro de América Latina existen 3 principales competidores que son productores de calzado al igual que el Ecuador, las industrias son muy grandes, principalmente la producción se concentra en Brasil en primer lugar, seguido por Colombia y Perú.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Página web. INCOTERMS (2010)

<sup>78</sup>.Entrevista Montoya, A (2015) PRO ECUADOR.

### Gráfico 2.3 Principales competidores de calzado



Fuente: PRO ECUADOR  
Elaborado por: PRO ECUADOR

### 2.6 Situación mundial del calzado

La industria mundial del calzado está muy avanzada e industrializada, un producto de cualquier parte del mundo puede estar en pocos días en su destino y a costos muy bajos, los principales productores de esta industria en el mundo China, Italia, Alemania y Brasil, estos países tienen la ventaja que en las fábricas producen sus propios insumos como cueros naturales y artificiales, suelas, plásticos, errajes, y no dependen de proveedores externos que puedan frenar su producción, esto lo pueden hacer por su producción tan grande; Los países asiáticos tienen los costos de producción más bajos por la mano de obra tan barata, debido a que la producción en muchos casos la hacen en barcos en donde no pagan impuestos y se ahorran el transporte y además debido a que los gobiernos subsidian la producción; según informes de la CALTU, un zapato asiático puede llegar a costar \$1 en su país de origen y el sueldo básico promedio de la región es 850 YUANES o \$140 dólares según el tipo de cambio actual, sumando a esto, un trabajador debe cumplir jornadas de 60 horas a la semana con solo un día de descanso como manifiesta el “China-Briefing 2014”.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Pagina web, China Briefing, (2012)

Por estas razones competir con un producto Chino resulta muy difícil y poco competitivo para otros países del mundo; otro factor importante que le permite ser líderes de la industria a China y Brasil es que producen sus propias máquinas para la elaboración de calzado de todo tipo, están muy tecnificados y pueden tener una producción muy rápida frente a otros países como el Ecuador que sigue utilizando técnicas de producción antiguas, estas máquinas se podrían adquirir en el país, pero resulta muy costoso para el artesano tecnificarse de esa manera ya que según datos obtenidos en entrevistas, montar un planta con toda la maquinaria puede costar alrededor de \$400.000 dólares.

El caso brasilero de éxito en la industria se da debido la capacitación tan constante que se le da al artesano y al sector, el gobierno ha creado escuelas de técnicas de calzado en donde se enseña, calidad del producto, diseño y tendencias de moda, acabados del producto, comercialización, tratados del cuero, innovación y tecnificación constante, además de un financiamiento especial al productor según sus necesidades.

Italia se considera el país líder en diseño e innovación debido a ser los precursores del calzado y moda siendo así la “capital mundial de la moda”<sup>80</sup>, gracias a esto, sus productos se destacan siempre, tienen los cueros mejor tratados con acabados únicos que hacen de cada producto una prenda única en el mercado, generando una diferenciación ante cualquier otro producto del mundo, por lo que compiten con diseño y no por precio.

## **2.7 Problemática del sector**

El sector del calzado de cuero dentro del Ecuador afronta diferentes problemas y situaciones, que afectan tanto a los pequeños talleres artesanales como a las más grandes empresas fabricantes de calzado, como la proveeduría de materia prima e insumos, problemas en diseños, falta de tecnología, carencia de una estructura de costos, informalidad, problemas en su cadena productiva, entre varias problemáticas más que se detallan en esta tesis.

---

<sup>80</sup> Testimonio, Bottinelli, G (2015)

### **2.7.1 Producción del calzado**

La industria nacional afronta diversos problemas en lo que se respecta a la producción, los artesanos no están capacitados en muchos sentidos y durante el proceso de elaboración se van dando problemas de diversos tipos que quitan la productividad a las fábricas, hacen que se incurra en costos ocultos, generan retrasos y cuellos de botella que podrían ser evitados con la debida planificación, en nuestro país son contadas las industrias grandes de calzado que estén bien organizadas y con objetivos a corto, mediano y largo plazo, en general la industria nacional está compuesta por artesanos pequeños que están cómodos con lo que producen y ganan haciendo que no se quieran superar, además de esto que el gobierno les facilita mucho para que no tengan competencia de productos importados por las barreras arancelarias y que no innoven en su producto, siendo un sector muy informal, según Montoya, A (2015) funcionaria y sectorialista de calzado en PRO ECUADOR “hay casos de productores que tienen modelos de hace 30 años”<sup>81</sup>

### **2.7.2 Entrevistas a expertos**

Según lo manifiesta Montoya, A encargada del sector de calzado y textiles de PRO ECUADOR a quien se le realizó un entrevista, en el país existen muchos artesanos que se dedican a fabricar calzado, en un 50% similares productos enfocados en líneas de mujer, botas y zapatos de hombre, se ofrece un producto similar que carece que diseño, innovación y diferenciación, pero hay una gran carencia de insumos en el calzado, son pocos los productores que realizan partes y compuestos de armado, la industria tiene mucha carencia en este sentido y en su gran mayoría toca importar, por otra parte la industria no tiene una diferenciación en cuanto al diseño, ofrecen modelos clásicos de hace 30 años, se hace lo mismo y la industria se encuentra estancada o dormida<sup>82</sup>.

Los artesanos enfrentan un gran problema por el diseño y la gran mayoría de zapateros se dedican a copiar los modelos existentes, esto según lo manifiesta Montoya, A es porque el artesano no tiene mucha noción sobre el diseño, sumado a que se han conformado con las

---

<sup>81</sup> Testimonial Montoya, A. (2015) Sectorialista PRO ECUADOR

<sup>81</sup> IDEM

<sup>82</sup> Testimonial Montoya, A. (2015) Sectorialista PRO ECUADOR

<sup>82</sup> IDEM

protecciones que la industria tiene. Los pocos diseñadores tecnificados del país, han estudiado en su gran mayoría en el exterior, prueban mezclas de materiales para sacar un producto diferente al común del sector, invierten en prototipos, patrones, en la realización del zapato y se arriesgan a sacarlo al mercado con un costo elevado, y de esta manera introducen moda en el sector, pero el grave problema es que para registrar o patentar ese diseño, el proceso es muy largo y costoso y hasta que logren hacerlo el diseño ya pasó de moda o los colores empleados por lo que han optado por no hacerlo y si uno de estos diseños es cotizado, artesanos le copian el modelo y lo venden a precios muy inferiores al del diseñador, lo que causa que el mercado se dañe y el diseñador pierda dinero<sup>83</sup>.

En el país no existe una capacitación técnica en cuanto a diseño, los organismos del estado se han encargado en capacitar al sector en cuanto a calidad, eficiencia, costos, financiamientos pero no hay una capacitación constante que le pueda enseñar al artesano a estar siempre a la moda, a seguir tendencias, combinar materiales y colores por lo que los productores manifiestan y proponen que exista una escuela o instituto nacional de diseño, en el cual se capacite a todo el sector de textiles moda y calzado.

Hay un malestar generalizado hacia la industria del calzado, Montoya, A está en contacto con productores de textiles y ropa y manifiesta que ellos se quejan de la gran cantidad de protección que tienen el sector de calzado y que este no se tecnifica, crece y mejora su producción, al punto que no abastece ni si quiera la demanda nacional, por otra parte esta queja también la plantea el consumidor del producto nacional, según un estudio proporcionado a PRO ECUADOR por parte CALTU, el comprador del calzado en su gran mayoría no está satisfecho con el producto, el zapato que ofrece la industria, un gran mayoría, porque hay producto nacional también de buena calidad, no está a la moda, es de mala calidad e incómodo. En un trabajo en conjunto con el gobierno y la industria se debe lograr una tecnificación de la industria, manifiesta Montoya, A (2015) “el artesano debe salir de ese conformismo si quiere ser competitivo y que la competencia internacional no le coma”<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> IDEM

<sup>84</sup> Testimonial Montoya, A. (2015) Sectorialista PRO ECUADOR

<sup>84</sup> IDEM

Dentro de la parte de abastecimiento de materia prima, insumos y partes para el armado del producto, comenta Montoya, A (2015) existe demanda insatisfecha en este sentido porque son muy pocas empresas las que se dedican a esta actividad, en el caso de Ambato en donde concentra la mayor cantidad de productores, son pocas las empresas que se dedican a la producción de hormas, tacos e insumos básicos para el armado de un zapato, y esta materia prima que entregan a las fábricas no cumple los estándares de tallaje ni patronado y en muchos casos por estas causas el producto final no cumple con lo que el INEN exige generando re procesos en las fábricas, por otra parte las empresas que ofrecen estos productos se han enfocado en dar hormas para zapatos funcionales y clásicos más no en lo que está de moda , y la industria del calzado es tan dinámica y cambiante que si no están a la moda no se vende el producto en Ambato, por otra parte no hay producción local de buena calidad en suelas, plantillas, forros, tacos, errajes y todo esto se debe importar<sup>85</sup>.

En cuanto al cuero nacional según información obtenida por Montoya, A en una feria del Ministerio de Acuacultura, Ganadería, y Pesca (MAGAP) no está bien tratado el producto empezando desde la crianza del animal que no es hecha pensando en que su cuero no se afecte, se les hace marcas para identificar al ganado, en las haciendas se cerca los potreros con alambres de púas y cuando el animal se acerca se lastima la piel provocando huecos en el material posterior, luego en la parte de la curtadura de la piel, los productores no tienen un buen control de calidad y dejan pasar este tipo de imperfecciones, es una industria muy artesanal que depende del clima, si no hace sol el cuero no se seca, en la proceso de teñido del material no logran sacar siempre igual una producción de la anterior, además de esto tienen que tener mucha liquidez para poder comprar las pieles y posteriormente dar crédito a los fabricantes.

El productor no planifica sus colecciones o producción, en cuanto a la compra de materiales como el cuero, solo compra para una pequeña producción de un cierto lote, pero no planifica sus ventas de la colección, por lo que no se provee del material necesario para abastecer y el momento que se acaba el producto y está en medio de un pedido, intenta comprar

---

<sup>85</sup> IDEM



desesperadamente más material y ya no consigue el mismo tono, o simplemente ya no hay ese material, puesto que la producción se suspende, entonces empieza una cadena de problemas, ya que esta producción ofrecida al comerciante no es entregada, al suceder esto, el comerciante queda sin tallas o sin el producto que ya tenía ofrecido al cliente final. El consumidor es quien genera una mala reputación y pierde credibilidad la industria nacional.

Todos los años PRO ECUADOR realiza diálogos sectoriales con los actores de cada una de las industrias, en el caso de los productores de calzado han manifestado problemáticas en diferentes aristas de la industria, así como también proponen una solución que resulta factible para su mejoría y se detallan en el cuadro siguiente:

**Tabla 2.4 Detalle de la problemática sector calzado**

DETALLE DE PROBLEMÁTICA	ACCIONES PROPUESTAS
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	
Importaciones de productos que presentan subfacturación	Se solicita que se abran las partidas sacos (las demás) para conocer exactamente que calzado ingresa al mercado. Se solicita que toda importación de CALZADO deba requerir aforo físico para controlar el ingreso de calzado y reducción de contrabando legal.
Contrabando de pieles por las fronteras norte/sur y por puerto	Se sugiere reforzar controles en frontera y en puertos. Agrocalidad tiene guías sanitarias, éstas deberían ser remitidas y exigidas en cada uno de los camales. Este documento debería ser adjuntado con la guía de remisión del transporte y debería ser entregado en cada puerto o centro de destino del producto, sin este documento no se podría comercializar ninguna piel. Agrocalidad reportaría mensualmente estas guías sanitarias las mismas que deberían ser reportadas al SRI para que exista un control sobre las empresas y los productos que se trasladan de un lugar a otro.

Se necesita mayor participación en eventos de promoción a nivel internacionales y en eventos especializados para el sector	Se solicita a PROECUADOR organice eventos sectoriales especializados que realmente beneficien al sector. SE solicita preparar agendas especializadas con compradores internacionales efectivos.
Falta incentivos para motivar la exportación	Firma de mayores acuerdos comerciales
Desconocimiento de la oferta exportable	Se solicita que las OCEs conozcan la oferta exportable que tiene el sector y que adicionalmente apoyen en la realización de estudios óptimos de mercado, nichos específicos, que pueden ayudar a la toma de decisiones en las empresas. Se sugiere que se comparta con el gremio los costos de los estudios de mercado.
Problemas logísticos	Se solicita que las entidades públicas intervengan / establezcan negociaciones con las empresas de carga para regular su tránsito por el puerto.
Certificados zoosanitarios	Revisar formatos existentes los mismos que se deberían acoplar a los existentes a nivel mundial, es decir deberían estar traducidos al inglés pues es el idioma que se utiliza para el intercambio de bienes y servicios es el inglés.
Cambio de partidas arancelarias en el momento de la importación	Se sugiere que cuando exista una reclasificación de partidas, está sea socializada con el empresario con el suficiente tiempo o a partir de la 1era importación a partir de la notificación.

Falta de adquisición de productos de compras	Se solicita que el catalogo electrónico sea socializado con los gremios y las empresas productoras ecuatorianas para que la información que contenga el documento sea la verídica. Socialización entre proveedores y compradores para que conozcan cual es la oferta real existente en el mercado nacional.
Los contratos para compras públicas está ya direccionados lo cual reduce la posibilidad de beneficiar a varios productores.	Se solicita que el catalogo electrónico sea socializado con los gremios y las empresas productoras ecuatorianas para que la información que contenga el documento sea la verídica. Socialización entre proveedores y compradores para que conozcan cual es la oferta real existente en el mercado nacional.
<b>PRODUCCIÓN</b>	
No existe un manual técnico referente al correcto proceso del desposte, lo cual afecta directamente a la obtención de materia prima (cuero) en buen estado. La piel sale muy marcada	Se propone elaborar un manual técnico para Faenamiento, una guía práctica de faenamiento del proceso integral. Para esto se debe dar un trabajo conjunto entre MAGAP- INEN- AGROCALIDAD-
Informalidad en los camales	Se debe poner requerimientos de calidad y normas en los camales Se propone que los camales funcionen en base al modelo de Agrpesa (privado)
A pesar de ser un sector priorizado no tiene el respaldo de las entidades del estado	Se propone tener una mesa de la producción, que los gremios pidan elaborar el manual técnico para faena miento al INEN
Falta de un Instituto Nacional de la Moda	Se propone un Instituto para el proceso Integral, no solo para la moda.
<b>FINANCIAMIENTO Y PROCESOS</b>	

Falta de liquidez afecta a los sectores	Capacitaciones financieras, capacitaciones planes de inversión. Que se trabajen en los dos sectores cuero y calzado. Se propuso que se maneje la herramienta de FACTORING especialmente en Tungurahua. SE propone que la capacitación que se realice en Tungurahua se la realice por medio de ANCE con la participación de otras asociaciones.
Fuente: PRO ECUADOR (2013) Elaborado por: Esteban Arcos	

Entrevista a Robles, M (2015) asesor al exportador de PRO ECUADOR con el fin de obtener información sobre su percepción del sector calzado y argumenta lo siguiente:

### 2.7.3 Problema fundamental

Diseño, el sector no evoluciona, el productor nacional se ha quedado con un modelo tradicional de hace años atrás y no apuesta por innovar, por lo que resulta fundamental dar capacitaciones técnicas en el tema del diseño.

Calidad del material, el cuero no es bien tratado, los productores de las curtiembres tampoco innovan en colores, texturas y procesos de fabricación, le falta al productor ver tendencias internacionales y hacer lo mismo.

Recomendaciones a la industria del calzado:

El sector necesita asistencias técnicas, crear un organismo que lidere este tema y capacite desde proveedor de las suelas, hormas, cueros, hasta al productor y artesano del calzado para que en conjunto se piense en diseño y calidad y se haga un producto totalmente diferente a lo que se hace actualmente, porque si no se hace de esta manera, el fabricante del calzado puede querer hacer algo diferente, pero si no tiene los insumos para hacerlo no logrará producir algo que este a la moda<sup>86</sup>.

<sup>86</sup> Entrevista a Robles, M (2015) Asesor al exportador de PRO ECUADOR

Realización de “Joint Ventures” es una manera de crear empresas con un socio en el cual una empresa viene del exterior y ejecute una sociedad compartida con una empresa local, con el fin de aprovechar sus diseños, “Know How”, aprovechar de su asistencia técnica.

Los insumos que vienen del exterior pagan el impuesto correspondiente más el nuevo arancel impuesto por el gobierno, por lo que los artesanos salían perjudicados, por esta razón se creó una herramienta llamada “Drow Back”, que funciona de manera que cuando el artesano añade a su producto estos insumos, y demuestre ese zapato y lo va a exportar, una parte del dinero que pagó en impuestos por esos insumos sea devuelto al productor.

#### **2.7.4 Problemática en la producción**

La producción nacional de calzado en un 85% según estudios de la CALTU, es artesanal y realizada de manera informal<sup>87</sup>, en primer lugar el artesano no planifica adecuadamente sus producciones, se concentra en producir diariamente y no con miras a mediano y largo plazo, a través de un dialogo mantenido con Pazmiño, L (2015) productor de Botas, su empresa denominada Creaciones Pazmiño, en el cantón Cevallos en Tungurahua, en su fábrica solo planifican una sobre producción para las festividades como día de la Madre y Navidad, sin embargo no producen nuevas colecciones periódicamente, además de eso, la compra de materiales se la hace en base a las necesidades diarias, es decir si se agota un material ese momento, acuden al proveedor de la curtiembre, y en muchos casos ese material no hay en stock, por lo cual se hace la entrega en un mes lo que da genera retraso en fábrica por falta de ese color en especial, incrementando costos y generando cuellos de botella, desperdicio de tiempo y una ineficiencia en la producción.

Las plantas físicas de los artesanos o donde realizan la producción, en muchos casos es improvisada y mal hecha por la falta de recursos, por obvias razones al empezar como un productor, este no cuenta con el dinero necesario para montar una fábrica y empieza su producción en terrenos, o en su vivienda, generando un nuevo problema en la producción, debido a que se adapta la misma al espacio físico del lugar, con una mala distribución en las áreas de producción generando contratiempos o inconvenientes como por ejemplo que la bodega

---

<sup>87</sup> Testimonial CALTU, (2015)

de insumos este muy lejos de la zona de producción y los operarios deban perder mucho tiempo cada por vez por retirar los insumos, esto también puede traer consecuencias, cuellos de botella en la producción, al igual que inseguridad para todos los operarios, ya que se pueden dar una emergencia, y en caso de evacuación del lugar esta será muy lenta con obstáculos peligrosos, sumado a eso, que las fábricas improvisadas no cuentan con desfogues de gases nocivos para la salud, no tienen un iluminación adecuada y resulta muy incómodo para el operario trabajar en esas condiciones.

La planificación es básica en toda en empresa, y es una herramienta indispensable en el proceso administrativo y más aún en una fábrica artesanal de calzado, mientras más alta sea la producción, el negocio será más eficiente y rentable, se planificará que producto se va a elaborar, el material a utilizar, la cantidad de insumos necesarios, de esta manera el personal siempre estará ocupado y los costos fijos se podrán amortizar con mayor facilidad debido a que hay más producto que vender y por ende mayores ingresos.

El control dentro de una fábrica permite a los gerentes saber exactamente lo que está sucediendo en la producción, saber si hay robos por partes del personal, desperdicio de materiales, pérdida de tiempo en procesos, además de conocer el tiempo que toma toda la cadena de producción para la elaboración de un zapato, en toda fábrica debe existir un control en cada uno de los procesos.

El área productiva del sector cuenta con desafíos importantes por falta de maquinaria especializada, como es el caso del modelado antes de realizar un nuevo modelo, el calzador o patronador es la persona encargada de pasar un zapato de un dibujo o de una imagen al molde del zapato, según lo manifiesta Bottinelli, G (2015) al no tener una maquina laser y un software especializado que pueda cortar el molde, el modelador debe hacerlo manualmente y talla por talla y el gran desafío es lograr que se evite el desperdicio de material, o que el modelo se adapte bien a todas las tallas, porque hay casos en donde puede que un zapato se arme y quede perfecto en una talla grande, pero las costuras no van a ser las mismas en uno de talla pequeña por lo que puede quedar deforme<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Testimonial Bottinelli, G (2015)

### 2.7.5 Calidad en los procesos

En el país además de los organismos del estado que se encargan de controlar la calidad de los productos, también hay organismos privados que ayudan con auditorías a las empresas públicas y privadas para realizar todos los procesos con calidad y eficiencia.

Corporación Ecuatoriana de Calidad Total<sup>89</sup> es un ente privado que se financia por sus miembros y socios al estilo de una cámara de comercio, brindan auditorías por medio de una auditora externa haciendo controles en todos los procesos productivos, la Corporación fue constituida en 1992 como una Sociedad Jurídica privada sin fines de lucro, su objetivo principal es “fomentar y promover el desarrollo de una educación y cultura de calidad en las organizaciones públicas y privadas del Ecuador, contribuyendo así al progreso y competitividad del país” la institución ofrece una capacitación y asesoría para el empresario ofreciendo las herramientas necesarias para una mejora continua.

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, se constituyó en Abril de 1992, como una Sociedad Jurídica de carácter privado y sin fines de lucro, domiciliada en la ciudad de Quito<sup>90</sup>.

SGS<sup>91</sup> es una auditora líder mundial en inspección, verificación y certificación de todos los procesos dentro de la empresa, fue constituida en 1878 como una empresa de inspección agrícola que fue capaz de transformar en comercio del grano en Europa, actualmente la empresa cuenta con operaciones en los 7 continentes del mundo y tiene un crecimiento constante por una mejora e innovación continua, la empresa puede auditar los procesos de cualquier industria o sector con personal especializado que permite lograr negocios más eficaces, rápidos y sencillos limitando los riesgos en los procesos productivos, operando de una forma más sostenible.

Control en producción:

Según un estudio de la empresa, “el control en cada proceso productivo permite ser eficiente y eficaz” se menciona que debe haber un control en cada uno de los procesos, empezando por un control de calidad al recibir la materia prima para la producción, ver que el producto este bueno permite evitar pérdida de tiempo y dinero posteriormente, luego un control riguroso de inventarios en la bodega conociendo los “mínimos y máximos” de materia prima

---

<sup>89</sup> Página web, Calidad Total

<sup>90</sup> IDEM

<sup>91</sup> Página web, SGS

que necesita la fábrica, de esta manera cuando hay un mínimo en stock (este mínimo debe permitir a la fábrica producir al menos por 60 días), para esto se debe haber un estudio del tiempo máximo que el proveedor se demora en abastecer esa reposición del producto sabiendo así cuanto tiempo se demorará en llegar la materia prima, por otra parte el control de máximos permitirá tomar decisiones sobre el tipo de productos a elaborar, es decir si hay un sobre stock de ese insumo, el encargado o jefe de planta podrá tomar la decisión de producir algún modelo con ese material de manera que no existan sobrantes de inventario generando posteriormente dañados o materiales fuera de colecciones que generarán pérdidas de dinero, además de conocer que otros insumos pueden generar una falla en la producción, lo recomendable para un proceso productivo, según el estudio de SGS, es tener por lo menos insumos para dos meses de producción sin depender del proveedor, esto implica tener mucho dinero en bodega pero es la mejor manera de evitar quedarse desabastecidos en producción, pero para el artesano esto implica una alta inversión, y en muchos de los casos no cuentan con ese capital de trabajo<sup>92</sup>.

#### **2.7.6 Control en tiempos de cada proceso**

El encargado de la producción debe saber con exactitud cuánto tiempo requiere cada uno de los procesos de producción en la planta, para esto se deben hacer pruebas en varios días de producción normal dentro de la empresa, con diferentes variables que pueden generar un tiempo mayor o menor durante el proceso, estas pruebas según lo indica Marcelo Rosero presidente de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, deben ser tomadas aleatoriamente durante un periodo no menor a 20 días, luego de esto en base a una fórmula se sacará el promedio máximo de tiempo del proceso y ese será la base para tomar como medida del tiempo en producción. Con esto se puede saber en qué tiempo un producto estará listo y en base a eso planificar la producción de la fábrica y ser exactos en el tiempo de entrega.

Control en calidad:

El control de la calidad en los procesos de producción garantizan un producto de la mejor calidad posible, para esto, el control se debe dar desde la selección de la materia prima que se sumará al producto, esta debe contar con la mejor calidad posible, el proveedor debe estar comprometido en ofrecer los mejores productos, con controles de calidad internos, y una vez que llegue a la fábrica el material, el encargado de bodega será quien haga un primer control,

---

<sup>92</sup> IDEM



empezando por mirar si la materia prima no tiene fallas, daños o desperfectos, luego en el caso de la producción de calzado, viendo que el espesor del cuero sea el correcto, que se pueda estirar para el armado, que en el caso de las suelas, tacos y todo tipo de insumos se encuentren en perfecto estado y de esta manera se asegure una producción buena.

Los siguientes controles de calidad lo harán los jefes o encargados de cada proceso dentro de la fábrica, es fundamental que exista un solo responsable por esto para saber a quién debe acudir en caso de una falla de calidad, los controles se harán una vez terminado un procesos en el armado del zapato, y finalmente un control por parte del jefe de planta antes del empaquetado del producto antes de la entrega.

Existe una problemática en el sector respecto a los aspectos mencionados, como se constató en visitas realizadas a dos fabricantes artesanos el uno de una fábrica de botas en el cantón Cevallos en Tungurahua, el productor Luis Pazmiño de la empresa Creaciones Pazmiño y el productor de calzado en Guayaquil provincia del Guayas, Giorgio Bottinelli, para la realización de esta tesis, los productores no planifican sus producciones en base a colecciones, como se menciona anteriormente, solo realizan un sobre producción para las festividades y temporadas altas, pero en los meses de baja demanda las fábricas no planifican generar producción y tienen que seguir con sus mismos costos fijos en cuanto a arriendos, personal, servicios básicos entre varios más, pero existe una baja en la producción y por ende en los ingresos para el productor y se generan pérdidas, si el artesano planificaría los meses bajos para crear nuevas colecciones, sacar nuevos modelos, buscar mercados en donde si hay demanda como por ejemplo si el productor es de la sierra y hay vacaciones, pensar en mercados como la costa o en productos para verano y viceversa.

Con respecto al control de calidad y abastecimiento de materia prima, los productores no saben por cuánto tiempo podrán producir con el stock de insumos en bodega, según comenta Pazmiño<sup>93</sup>, hay veces que toca dejar de hacer un modelo en un color específico por falta de material y esto genera pérdidas de dinero, tiempo y clientes insatisfechos, “nosotros no nos podemos abastecer de mucho material porque no tenemos el dinero para hacerlo y nos toca ir haciendo pedidos parciales al proveedor en base a la producción y venta”<sup>94</sup> por lo que resulta

---

<sup>93</sup> Testimonio, Pazmiño, L (2015)

<sup>94</sup> IDEM

una problemática importante, el productor artesano desea planificar pero durante el tiempo que lleva con la empresa no ha podido generar un colchón para el abastecimiento de materia prima, “lamentablemente las curtiembres o productores ya casi no dan crédito para las compras porque muchos productores les han quedado mal con los pagos y prefieren solo vender de contado”<sup>95</sup> comenta Luis Pazmiño.

En cuanto al control de calidad cuando reciben la mercadería, no pueden hacer el control por que los roys del cuero son muy grandes y luego no entran en las pequeñas bodegas, luego con controles de calidad en cada uno de los procesos no se hacen porque no hay jefes de producción, simplemente se tienen parámetros de cómo realizar cada una las partes y finalmente el control del producto terminado si lo hacen los productores de Pazmiño y Bottinelli pero de manera aleatoria y hay muchos productos terminados que se pasan con fallas por mediocridad del operario.

### **2.7.7 Falta de mano de obra calificada**

Según Giorgio Bottinelli, le resulta muy difícil conseguir mano de obra especializada, toda la gente es muy informal, existe poco personal y en su caso todos los obreros que consigue quieren ganar mucho dinero “El zapatero ecuatoriano es muy sabido, quiere ganar mucho dinero, trabajar pocas horas y no cumplir con horarios, llevo fabricando zapatos por 5 años y eh rotado mi personal más de 30 veces”<sup>96</sup> la fábrica actualmente tiene 40 obreros que luego de mucho trabajo ha logrado conseguir de cierta forma un personal medio calificado, “comenten muchos errores por la mediocridad de la gente, todo quieren hacer con el menor esfuerzo”<sup>97</sup>

### **2.7.8 La falta de insumos**

El sector del calzado enfrenta un problema relacionado con la falta de insumos y materia prima que genera una nueva problemática para el sector, al no existir suficiente materia prima de producción nacional, y cubrir con su producción se debe comprar la del exterior, lo que implica importaciones, impuestos, transporte y que la plata salga del país.

Para la diseñadora y productora de zapatos Ileana Miranda, Ecuador no genera la suficiente materia prima para el calzado de moda. “Lastimosamente, tacones, plataformas,

---

<sup>95</sup> IDEM

<sup>96</sup> Testimonio, Botinelli, G (2015)

<sup>97</sup> IDEM

suelas y materiales innovadores y de moda no están dentro de los planes de producción nacional, por lo que debo comprar en su gran mayoría de Brasil y Colombia”<sup>98</sup>, Hasta en la producción de cuero hay limitaciones, pese a que en el país se cuenta con muy buenos cueros existe un grave problema desde el cuidado del animal y los cueros tienen imperfecciones o los productores no se arriesgan a producir colores de las últimas tendencias internacionales por miedo a no venderla, en el mercado local no se encuentran los materiales necesarios para hacer colecciones de moda, los proveedores manifiestan que no es fácil vender la materia prima diferente e innovadora señala la diseñadora y además en el mercado la mayoría de productores ofrecen tonos neutros y clásicos, además según señala Miranda, pese a ser un país muy pequeño existe una gran diferencia entre las tendencias de moda de la Sierra y Costa, “el clima influye mucho, a una persona de la sierra no se le puede poner sandalias en un día frío y lluvioso y los gustos también varían”<sup>99</sup>

En el caso de los insumos, la industria presenta falencias con respecto a calidad o de productos innovadores, los productores de este tipo de materiales también se encuentran estancados en hacerlo de manera artesanal y no han pensado en una tecnificación, por lo que la gran mayoría de estos vienen del exterior, de los países que tienen mucha experiencia y una gran industria de calzado como es el caso de Colombia, Brasil, Italia y los países Asiáticos, la experiencia de estos productores mundiales hace que todos sus insumos también estén a la vanguardia, haciendo herrajes, plantas, suelas, forros y todo tipo de insumos para la industria, se considera que el principal proveedor para el Ecuador de este tipo de artículos es Colombia por ser un país vecino y estar muy adelantando en la industria moda, además de los convenios por formar parte de la Comunidad Andina ofreciendo así excelentes precios y muy buenos insumos, pero la problemática en este sentido es que los proveedores locales dependen de las importaciones, de legalizar la mercancía, de un productor exterior, además de variables externas que no se pueden controlar y generan problemas en el abastecimiento, “el producto debe viajar por transporte terrestre, en muchos casos ser retenido por guerrilleros, huelgas y finalmente por la aduana”<sup>100</sup> manifiesta Jorge Varela representante de la importadora Amulasa

---

<sup>98</sup>Testimonio, Miranda, I (2015)

<sup>99</sup> Testimonio, Miranda, I (2015)

<sup>100</sup> Testimonio, Varela, J (2014)

por lo que no se puede saber con exactitud la llegada de los insumos ni reponer materias primas que han tenido buenas ventas, “Los kits de armado que vienen de Colombia son de excelente calidad, siempre están innovando con respecto a la moda, pero una vez que se acaba lo que hay localmente resulta casi imposible volver a conseguir”<sup>101</sup> asegura Bottinelli.

Como parte de la problemática existente con respecto a la provisión local de insumos, la fabricación local de hormas es muy deficiente en una horma se arma todo el zapato y como parte del proceso de producción, se le debe poner clavos, tornillos y meter a hornos o prensas y si la horma no es de poliuretano se deforma y daña, además para la producción de una serie completa en todas las tallas, al zapato se lo debe armar en una horma del tamaño respectivo, pero por lo general las hormas locales no están estandarizadas y generan el problema que el producto final sale más grande o más pequeño.

“Para que una horma sea de buena calidad debe ser hecha de poliuretano y no de madera o plástico como lo hacen los productores locales”<sup>102</sup> afirma Luis Pazmiño.

Una parte muy importante en el proceso de armado del zapato de en industria es la suela que es una pieza que da la comodidad, estilo y diferenciación al producto, si una suela es muy gruesa o dura puede dañar todo el producto, pero la producción nacional con respecto a este insumo también tiene carencia de buenos productos por lo que toca importar de Colombia.<sup>103</sup>

## **2.8 Entrevista a Luis Montero Frías director ejecutivo de la Cámara Nacional de Calzado**

Para conocer más a profundidad sobre la problemática del sector, se realizó una entrevista al Ingeniero Luis Montero Frías director ejecutivo de la Cámara Nacional de Calzado obteniendo información importante sobre este tema, en primer lugar se pudo conocer que los artesanos de calzado prefieren estar asociados o agrupados en gremios o cámaras para ser tomados en cuenta cuando se hagan negociaciones con el gobierno, con clientes grandes o para

---

<sup>101</sup> Testimonio, Botinelli, G (2015)

<sup>102</sup> Testimonio, Pazmiño, L (2015)

<sup>103</sup> Testimonio, Botinelli, G (2015)

generar convenios de precios y crédito con proveedores por montos grandes de compras además para que se les incluya en capacitaciones del sector<sup>104</sup>.

En la Cámara se hacen diálogos con los artesanos con el fin de obtener información importante sobre la problemática del sector y las falencias de los artesanos, y una preocupación general que ha surgido la falta de capacitación respecto al diseño y modelaje que repercute en una falta de innovación general, “por lo general los artesanos no han tenido acceso a una educación superior, son obreros que desde niños han estado en la industria” pero no son diseñadores en sí, y la industria al estar compuesta por un 65% de artesanos informales generan que la industria no tenga productos diferentes<sup>105</sup>.

La industria tiene también una enorme falencia respecto al obrero, el personal no tiene capacitación para elaborar un calzado de calidad, además que resulta muy difícil conseguir este tipo de gente que necesitan ciertas habilidades especiales, deben ser capaces de cocer los cueros, cortar el producto, saber sobre procesos de armado, y en general tener un conocimiento de producción de calzado, por ejemplo un modelador resulta muy complicado conseguir ya que es la persona encargada de generar todos los moldes antes de la producción y es muy solicitado en la industria<sup>106</sup>.

Finalmente según menciona Luis Montero, existe una falencia respecto al abastecimiento de hormas, plantas y modelos y muchos artesanos mencionan que es difícil conseguir proveedores locales que tengan buena materia prima, que puedan reponer los insumos cuando se le acaban al productor y que no tenga problemas con respecto a la importación, porque por lo general todo el tiempo existen inconvenientes en este sentido, “hace 3 meses hubo una huelga de trasportistas colombianos que impidió la llegada de materia prima, esto retrasó entregas en hasta 30 días” menciona Montero. Por lo que él recomienda que principalmente en la provincia de Tungurahua en donde se concentra la mayor cantidad de productores, que se creen créditos para que empresarios se dediquen a la producción de estos insumos, pero que

---

<sup>104</sup> Entrevista. Montero, L (2015) director ejecutivo CALTU

<sup>105</sup> Entrevista. Montero, L (2015) director ejecutivo CALTU

<sup>106</sup> IDEM

para hacerlo sea una empresa muy tecnificada y comprometida con la industria, con una clara visión de cambiar a la industria<sup>107</sup>.

## **2.9 Provisión de materia prima**

En cuanto a la provisión de materia prima e insumos menciona Montero que del 100% de las plantas utilizadas en la producción, el 70% proviene principalmente de Colombia y Perú, así como un 30% es de producción nacional, pero el cuero natural es comprado en un 60% a curtiembres locales por tener mejores precios y tener la facilidad de producción nacional y el 40% restante proviene del extranjero, pero respecto a los cueros sintéticos provienen en un 85% del exterior y solo un 15% restante es de producción local porque resulta complicada la elaboración de esta materia prima. Un estudio de la Cámara muestra que el productor nacional utiliza principalmente cuero en sus zapatos, porque el material sintético es de mala calidad y el sector se ha enfocado principalmente en ofrecer productos de cuero, y la producción se enfoca en calzado casual, formal, de mujer y deportivo en la mayoría de los casos<sup>108</sup>.

### **2.9.1 Innovación del producto**

La industria del calzado ecuatoriano está compuesta por 5000 productores, de los cuales el 80% son artesanos sin una capacitación muy extensiva, producen el producto más común, que es un modelo clásico de hace 30 años, para mujeres con un taco sencillo y para hombres un modelo para terno, la calidad del producto es inferior a la del producto importado y los precios son muy similares, es por eso que el consumidor prefiere pagar un poco más por el producto pero tener algo de mejor calidad, muestra de esto son las importaciones de calzado que han vuelto a aumentar pese a las barreras de entrada, según el Comité de Comercio Exterior (Comex) las importaciones se han vuelto a activar en un 26%<sup>109</sup> lo que indica que el consumidor ecuatoriano requiere de un mejor producto y no está tan conforme con el producto nacional.

Ambato fue sede de la sexta feria para los productores de calzado con técnicas brasileras dictada por la experta de la Asociación Brasileira de Componentes de Empresas para Cuero, Calzado y Manufactura, en esta ocasión, según comenta Lilia Villavicencio, presidente

---

<sup>107</sup> IDEM

<sup>108</sup> Entrevista. Montero, L (2015) director ejecutivo CALTU

<sup>109</sup> Revista Líderes. Artículo Falta de Competitividad en Calzado. Jorge Villavicencio (2013)

de la Cámara de Calzado de Tungurahua, la feria tuvo como fin el de promover el uso de técnicas que promuevan la innovación del producto, mejorando también la calidad y ecología de los productos, con el fin que el calzado ecuatoriano tenga mayor variedad en diseños, en esta feria se mostraron los materiales de calidad que se utilizan en Brasil, como suelas, gomas, adornos y todo tipo de insumos para tener el mejor producto, pero por otra parte señaló el presidente de la Cámara Brasileira Delcio Aloncio, que se debe invertir en tecnología para tener un buen producto “se debe invertir en maquinarias para todo el proceso”<sup>110</sup>

### **2.10 Seguridad industrial**

La industria nacional tiene una problemática también relacionada con la seguridad del personal que confecciona los productos, según se pudo constatar en las visitas a las plantas de calzado, las fábricas están improvisadas en muchos casos, hay riesgos potenciales para los obreros como por ejemplo gradas o obstáculos que pueden entorpecer una evacuación en caso de emergencia, las instalaciones de las fabricas no son las adecuadas, en el caso de conexiones eléctricas hechas de manera artesanal y no por un profesional, por otra parte no existe la señalética adecuada que indique salidas de emergencias, riesgos eléctricos ni otros peligros, y finalmente los puestos de trabajo son bancas de madera sin un espaldar y una silla ergonómica en donde los obreros deben pasar más de 8 horas sentados, todo esto hace que sean muy propensos a lesiones y accidentes. En cuanto a los implementos de seguridad necesarios en una fábrica, se constató en las visitas a las empresas de Creaciones Pazmiño y Giorgio Bottinelli, el personal no cuenta los implementos de seguridad industrial necesarios para la producción.

---

<sup>110</sup> Página web, Calzado Ecuador, Producción de Calzado Ecuatoriano con asesoría brasilera (2014)

## CAPITULO III

### 3. DIAGNOSTICO DEL CANTÓN CEVALLOS RESPECTO A LA PRODUCCIÓN DE CALZADO Y DE LA EMRPEA “CREACIONES PAZMIÑO”

#### 3.1 Datos generales Cantón Cevallos

Cantón Cevallos:

#### Gráfico 3.1 mapa Cevallos



Fuente: Municipio de Cevallos

Elaborado por: Municipio de Cevallos

Cevallos está ubicado en el centro- sur de la provincia Tungurahua, a 15 kilómetros de Ambato, su nombre proviene del Historiador Dr. Pedro Fermín Cevallos y fue decretado como cantón en 1986<sup>111</sup>. Este pequeño cantón cuenta con un crecimiento y empuje de sus pobladores que se han querido superar, haciéndose conocer principalmente por sus actividades de agricultura y hace 15 años por especializarse en la elaboración de calzado, los productores se han tecnificado y capacitado mucho para ofrecer un mejor producto cada vez.

<sup>111</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado de Cevallos, generalidades. (2013)



**Tabla 3.1 Datos de Cevallos:**

Extensión del territorio	17.5 Km2
Altitud	2908 metros sobre el nivel del mar
Número de habitantes	6.873 personas
Población económicamente activa	2.512 personas

Fuente: Municipio de Cevallos

Elaborado por: Esteban Arcos

Este cantón cuenta con un clima templado con temperaturas promedio de 13 y 16 grados centígrados, la población principalmente se dedica a la agricultura, al turismo y a la fabricación especializada de calzado<sup>112</sup>.

Uno de los principales atractivos del cantón, es la Estación y Museo Ferroviario, esta estación es una de las más antiguas del país, en donde hace 50 años se hacían transferencias de productos hacia todo el país debido a la ubicación estratégica de Cevallos ubicado en el centro del país, de donde salían vagones hacia las 3 regiones del Ecuador.

Debido al fuerte crecimiento de la industria del calzado en este cantón, existen asociaciones de productores de calzado, son CALZAFINCE, UNICALZA Y APROCALZA con el fin de tener un mayor peso frente a las autoridades, con esto se consiguió que el Consejo Provincial de Tungurahua invierta en este cantón otorgando un crédito para el desarrollo productivo de esta industria y creación del Centro de Fomento Productivo del Calzado a través del Municipio del Cantón quién a su vez donará un terreno y la entidad provincial invirtió \$150.000 dólares, según manifiesta el Diario el Telégrafo, este centro tiene como propósito el de satisfacer las necesidades propuestas por los productores con respecto a capacitación en cuanto a diseño, producción y tecnificado de calzado en el cantón, el centro contará también con un software especializado para diseño y además contará equipos para realizar cortes de nuevos modelos para que de esta manera los armadores de zapatos puedan sacar los moldes o su vez

---

<sup>112</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado de Cevallos, generalidades. (2013)

realizar muestras o prototipos para nuevas colecciones, según el Diario La Hora quién realizó un entrevista al Alcalde del cantón Bayardo Constante, menciona que “Este será un centro de fomento productivo que fortalecerá la técnica del sector de cuero y calzado por el potencial de nuestro cantón en estas ramas”<sup>113</sup>.

### **3.2 Producción de calzado en Cevallos**

La fabricación de calzado es una de las principales fuentes de ingreso y de empleo para los habitantes del cantón dentro de la población económicamente activa<sup>114</sup>, dentro de esta industria existen pequeños artesanos que van desde artesanos dentro del rango de 1 a 5 empleados y medianos productores con un rango de 10 a 30 empleados con una producción desde 30 pares hasta 300 respectivamente<sup>115</sup>, en Cevallos actualmente existen 190 talleres con comerciantes principalmente de provincias como Pichincha, Azuay, Guayas, Imbabura y el resto de su producción va para los locales propios de fábricas o para el mercado de Tungurahua, consumo interno<sup>116</sup>. Existen 40 almacenes de calzado que en su gran mayoría son de las mismas fábricas o de familiares y venden sus productos a los turistas que visitan Cevallos, 3 asociaciones de producción y 4 organizaciones artesanales, dentro del cantón la producción se concentra en algunos sectores como lo son la Unión, Santo Domingo, El Rosario, San Pedro, entre varios sectores más que dinamizan esta creciente industria<sup>117</sup>.

Según datos del Municipio del cantón un 22% se labora en la industria y se dedican principalmente a la elaboración de productos para hombres, mujeres y niños, en líneas ejecutiva, casual y deportiva, de este 22% un 8% tiene sus propias fábricas, un 4% abastece o elabora algún tipo de producto complementario al zapato para proveer a las fábricas y el 14% restante trabaja en relación de dependencia para las fábricas<sup>118</sup>.

Los talleres al ser pequeños están por lo general establecidos en las casas de sus propietarios, no cuentan con las mejores instalaciones ni tecnificación por lo que su producto en algunos casos tiene falencias debido a la falta de conocimiento y recursos, por lo que varios de ellos se

---

<sup>113</sup> Diario La Hora, Producción de Calzado en Cevallos, (s.A),(2013)

<sup>114</sup> Página web, Ecuador en Cifras, Población Económicamente Activa (2015)

<sup>115</sup> Página web, CALTU, Producción de Calzado en Cevallos, Villavicencio, L (2013)

<sup>116</sup> IDEM

<sup>117</sup> Diario La Hora, Producción de Calzado en Cevallos, (s.A),(2013)

<sup>118</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado de Cevallos, producción en Cevallos. (2013)

han asociado con el fin de capacitarse, generar negocios en conjunto y tener mayor poder ante el gobierno provincial y nacional.

Según la entrevista realizada a Luis Pazmiño, dueño de la empresa Creaciones Pazmiño, manifiesta que su principal cliente se encuentra en la ciudad de Quito a quien le abastece cada dos meses sus productos entre reposiciones y nuevas colecciones, su principal línea de producción son las botas de cuero que tienen alta demanda en la capital, Pazmiño menciona que carecen de técnicas para realizar nuevos diseños, que el gobierno debería ayudarles más en ese sentido porque ellos no tienen el conocimiento necesario en ese sentido, “mis clientes son los que requieren de nuevos modelos y yo por lo general les pido a ellos que me traigan modelos para hacer similares, pero no es lo correcto porque estamos copiando modelos pero no tenemos de otra” dice Pazmiño, L<sup>119</sup>.

La ubicación del cantón Cevallos es estratégica para su crecimiento, a lo largo de estos 15 años de desde que se concentró la producción aquí a tenido una gran acogida debido a que está en el centro del país y existe mano de obra calificada para esta actividad, comenta Pazmiño, L que resulta fácil conseguir personal y que los proveedores de insumos van a ellos por la cantidad de productores que existen y esto facilita mucho para no tener que viajar a otros lugares a conseguir la materia prima<sup>120</sup>, “las curtiembres nos visitan cada 15 días, nos toman los pedidos y nos traen a domicilio, tengo 7 proveedores que vienen a diario y resulta muy conveniente porque evito salir a la ciudad para ver materiales” menciona Pazmiño, L<sup>121</sup>. El cantón cuenta con una red vial de primera, seguridad, infraestructura y todo lo necesario para ser una potencia del calzado y para que turistas de todo el país visiten el cantón<sup>122</sup>.

Por otra parte el cantón cuenta con ciertas problemáticas según manifiestan productores y por información obtenida del Municipio del cantón y por medio de CALTU<sup>123</sup>, existe mucho recelo entre los productores, resulta muy difícil organizarse entre todos los pequeños y medianos productores, “cada uno quiere su beneficio propio pero no se piensa en común, en conseguir beneficios para todos los que conformamos la industria” Pazmiño, L (2015), con esto no se puede conseguir beneficio en común para todos los artesanos, resulta difícil conseguir beneficios

---

<sup>119</sup> Entrevista, Pazmiño, L (2015)

<sup>120</sup> IDEM

<sup>121</sup> IDEM

<sup>122</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado de Cevallos, generalidades. (2013)

<sup>123</sup> Página web, CALTU

con los proveedores y apoyo entre todos para sacar adelante el sector, “si todos nos organizamos entre todos Cevallos sería una potencia del calzado conocida en todo el país y todos nos beneficiaríamos con más clientes” Pazmiño, L (2015),

### **3.2.1 Estudio sobre industria de calzando en el cantón Cevallos**

A continuación se detalla información obtenida sobre la producción local, esta información fue obtenida por un estudio de mercado que hizo la Municipalidad del cantón Cevallos a pequeños y medianos productores, se recabó por medio de una entrevista realizada al G.A.D Municipalidad del cantón Cevallos, la información obtenida se basa en los pilares de producción.

Productos y servicios:

El cantón Cevallos cuenta con una producción de calzado muy rica y grande en relación al número de habitantes con el que cuenta y el alto porcentaje que se dedica a esta industria, de los 7.000 habitantes aproximadamente 1.500 personas se encargan de manufacturar este producto, además en relación a sus 17 kilómetros cuadrados que tiene de extensión el territorio este cantón, el 55% del territorio se ocupa para la producción y comercialización de este producto, por otra parte es el segundo territorio luego de Gualaceo que cuenta con la mayor cantidad de productores por kilómetro cuadrado y su producción total de calzado mensual en promedio asciende a los 133.000 pares y 1.596.000 se producen anualmente según fuentes del Municipio del cantón<sup>124</sup>.

El principal producto que se produce localmente es el tipo casual de hombre y mujer con un 38% del total de 133.000 pares mensuales, en segundo lugar el producto que más se elabora con un 25% es el deportivo, seguido por botas con un 23%, la producción de calzado industrial ocupa un 12% del total del total y un 2% restante corresponde a la producción de calzado para alta montaña<sup>125</sup>.

Por otra parte los productores de Cevallos han manifestado que su producto es muy cotizado y tiene buena fama en otras provincias y que principalmente su producto se vende en Pichincha, Azuay, Guayas e Imbabura, y 60% de los productores sabe que si tendría un canal de venta directo en estas provincias su producto se vendería en un mejor precio, pero que no

---

<sup>124</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado de Cevallos, generalidades. (2013)

<sup>125</sup> Página web, CALTU

cuenta con los recursos económicos, transporte, tiempo ni conocimiento para salir a comercializar su producto<sup>126</sup>.

Se conoce por otra parte que en promedio el precio de venta de los productos producidos en el cantón el precio es de \$23 en zapato de hombre, \$38 el de mujer y \$45 las botas de cuero.

#### Producción:

La gran mayoría de productores locales son artesanos con pequeñas empresas dentro del rango de 1 a 5 empleados y producción promedio mensual de 150 pares, los cuales un 95% se dedica además de la producción a hacer la gestión de ventas a minoristas y mayoristas por que no cuentan con los recursos para contratar vendedores ni con la visión de crecimiento; además se observa que el 75% de los productores no ofrecen garantía en sus productos ya que ponen materiales de mala calidad para abaratar costos y los procesos de elaboración en muchos casos no cumplen ni con los estándares básicos de calidad requerida por el mercado por lo que prefieren no arriesgarse a ofrecer este tipo de garantías por desperfectos, pero han manifestado que quieren mejorar sus productos si el gobierno les ayuda a tecnificarse, si ofrece capacitaciones y además si se abren escuelas de diseño y producción ya que quieren tener una relación a largo plazo con sus clientes mayoristas y minoristas, por otra parte gracias al estudio se conoció que la industria ha mejorado siendo más competitiva que hace 3 años en donde se hizo otro estudio y se conoció que actualmente los productores producen un calzado más complejo por los requerimientos de sus clientes y evolución de la moda.

Se observa que el 60% de los productores no ha invertido en la compra de tecnología para su fábrica desde hace 5 años en promedio debido que no ve de qué manera podría recuperar su inversión si lo hace y también según datos del informe de la industria del cantón, porque no cuenta con las garantías necesarias para adquirir un crédito.

Se conoce además que de la producción total de calzado del cantón, un 86% se envía a otras provincias y solo un 14% del total de la se queda para la venta en los locales o para venta a sus habitantes o turistas que llegan a Cevallos, muchos de los productores ponen sus locales con el fin de que se exhiba el producto para que comerciantes o mayoristas vean el producto y

---

<sup>126</sup> Entrevista, Pazmiño, L (2015)

hagan pedidos, es decir que 1.372.000 pares se envían fuera del cantón y solo un 220.000 pares se quedan para la venta local<sup>127</sup>

### **3.3 Principal problemática de la producción en el cantón**

Según lo manifiestan los productores en el estudio realizado por la Municipalidad, los principales problemas que deben afrontar los productores en el cantón son en primer lugar los proveedores de materia prima e insumos, ya que primero los plazos de entrega de los pedidos nunca se cumplen y los productores planifican recibir estos materiales para continuar con su producción pero los proveedores son muy informales y son poco tecnificados generando atrasos en las entregas lo cual repercute en su productividad ya que al no tener con que producir deben parar la producción hasta que llegue dicha materia prima, otro problema que también existe con los proveedores es que la mayoría vende al contado o hace preventas debido a que saben que son pocos los proveedores y tienen el control sobre eso y abusan de su poder vendiendo sus materiales escasos solo a los productores que les paguen de contado y esto genera que las empresas se queden sin liquidez o en el peor de los casos no pueden hacer pedidos porque no cuentan con ese dinero y no existen créditos pequeños o ayuda por parte de entidades para comprar insumos.

Por otra parte los productores manifiestan que en la industria local existe una competencia desleal que ha caído en una guerra de precios para ganar clientes, solo pocos productores son los que han enfocado su producción en una ventaja competitiva dando un valor agregado a su producto y tienen clientes fijos que prefieren pagar un poco más pero obtener un producto de mejor calidad, ya que si todos los productores siguen cayendo en esta estrategia de bajar los precios llegará un punto en el que no será rentable producir y tendrán reestructurar la industria o ponerse todos de acuerdo para no seguir bajando los precios.

Otro problema que enfrenta la industria local es que la cartera vencida con la que cuentan debido al crédito que dan a sus clientes mayoristas, esto les genera falta de liquidez y problemas internos<sup>128</sup>.

Por otra parte la industria se queja que los colaboradores y obreros son muy informales, faltan todo el tiempo, no cumplen con horarios, de un día al otro ya no vuelven porque han

---

<sup>127</sup> Entrevista, Montero, L (2015)

<sup>128</sup> Entrevista, Pazmiño, L (2015)

encontrado otro trabajo, no están bien capacitados y tienen una mentalidad del menor esfuerzo han manifestado los productores en dicho estudio<sup>129</sup>.

### **3.4 Análisis de la Empresa de la Empresa “Creaciones Pazmiño” fabricante de botas y calzado**

Descripción de la empresa:

“Creaciones Pazmiño” nace gracias a su propietario, Luis Pazmiño quien trabajaba desde los 14 años de zapatero en Ambato, aprendió esta actividad gracias a su padre quien también fue zapatero y tenían un pequeño taller en el centro de arreglo de zapatos, en esa época eran casi los únicos zapateros de la ciudad, con el paso del tiempo se fue a vivir a Cevallos para dedicarse a la agricultura en sus tierras, pero en sus tiempos libres también arreglaba zapatos, y prefirió ponerse un taller en Cevallos, luego de esto empezó a fabricar el mismo zapatos para hombre, pero debido a la demanda mayor de zapatos de mujer, en 1978 decide dedicarse a la producción de calzado para mujer, pero debido a un cliente fijo de Pazmiño quien le pide que le haga unas botas porque él vendía en su producto en Quito y sus clientes le pedían mucho botas decide abrirse en esta rama de un nuevo producto, pero sin ningún conocimiento, maquinaria ni las hormas necesarias para elaborar este producto, pero gracias a su experiencia como zapatero empieza a darse modos de armar el producto, se hace una horma de madera de balsa, hizo un par, luego docenas, y empieza a producir en mayor gracias a la experiencia y se enfocó en esta actividad, debido a un pedido devuelto por este cliente de la capital, tenía algunas botas en stock por lo deciden junto a su esposa Teresa de Pazmiño ir a vender su producto en Ambato por la Calle Bolívar, “ entramos al primer almacén de zapatos, nos preguntaron si nosotros éramos los productores y de inmediato nos dijeron tráigame una docena de cada color”<sup>130</sup> y con esta gran acogida la producción empezó a ser mayor para abastecer a locales de la ciudad y es así como deciden montarse la fábrica que siempre fue familiar con ayuda de sus hijos y dedicarse por completo a esta actividad, se empezaron a contratar obreros que Pazmiño les capacitaba, actualmente la bota principalmente

---

<sup>129</sup> IDEM

<sup>130</sup> Entrevista, Pazmiño, L (2015)

produce botas y se ha especializado en este sector dentro de la industria, logrando tener mucha experiencia en la elaboración de este producto de alta demanda en la sierra.

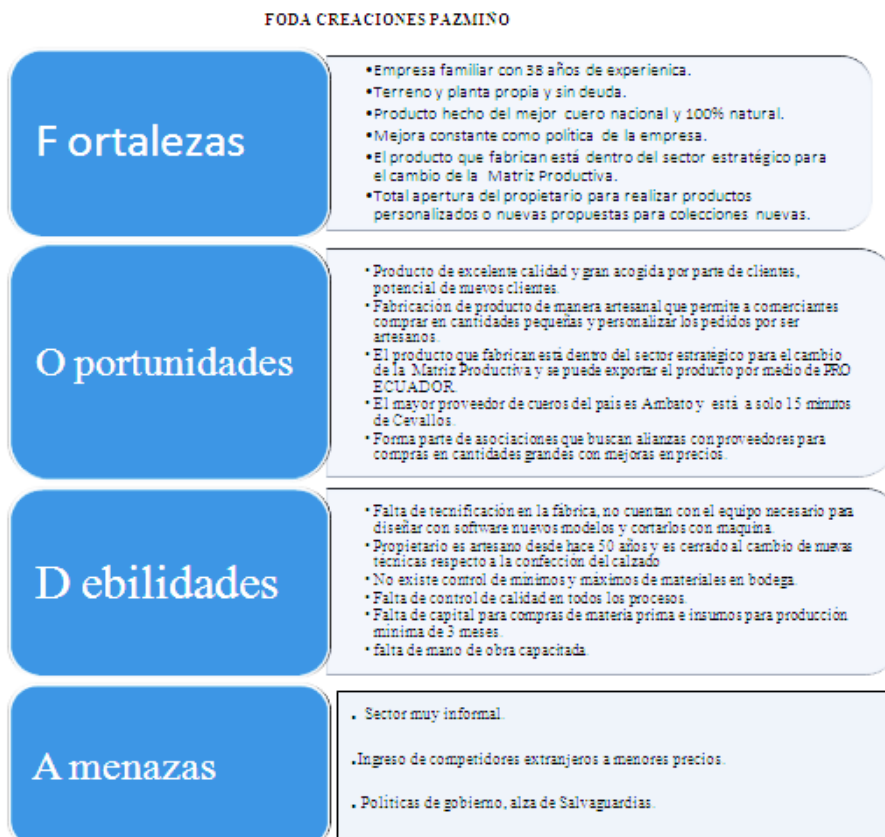
**Tabla 3.2 Información tributaria “Creaciones Pazmiño”.**

<b>Nombre comercial:</b>	“LUTHERS CREACIONES PAZMIÑO”
<b>Razón social:</b>	Luis Pazmiño Guerrero
<b>RUC:</b>	
<b>Actividad económica:</b>	Fabricación de calzado de mujer y botas

Fuente: Creaciones Pazmiño  
Elaborado por: Esteban Arcos

### 3.1.1 Análisis FODA Creaciones Pazmiño

#### Gráfico 3.2 FODA



Fuente: Creaciones Pazmiño  
Realizado por: Esteban Arcos



### **Análisis FODA a profundidad:**

Con el fin de poder conocer a profundidad la empresa, tener una información precisa sobre el negocio así como el mercado, se puede tener un aspecto muy específico de la industria y del negocio para poder implementar así estrategias que permitan mejorar problemáticas y poder fortalecer las debilidades con el fin de convertirlas en oportunidades en un futuro.

Al realizar este análisis FODA intervienen aspectos internos de la empresa que pueden ser controlados y mejorados, y estos son Fortalezas que se deben aprovechar para que la competencia no pueda imitar o superar al negocio, y Debilidades que hay que reforzar y mejorar para que pasen a ser Fortalezas<sup>131</sup>.

El ambiente externo resulta más difícil de controlar ya que son aspectos que se dan por cuestiones ajenas a la empresa, aquí intervienen las Oportunidades que son aspectos positivos que ofrece el entorno, los cuales la empresa puede sacar beneficio, y por otra parte las amenazas que son aspectos desfavorables para la empresa y que resultan muy difíciles de controlar, y que podrían llegar a afectar al negocio; con la identificación de estas amenazas se trata de prevenir problemas para la organización para reducir el riesgo o los daños<sup>132</sup>.

Aspectos internos “Creaciones Pazmiño” Fortalezas/ Debilidades:

Como menciona la teoría sobre la matriz FODA, los aspectos internos pueden ser controlados por la empresa y que pueden ser mejorados con el fin de lograr que la competencia supere a la empresa y también para lograr ser únicos en la industria. Dentro de estos aspectos en la empresa “Creaciones Pazmiño” tenemos como Fortalezas:

- Que la empresa tenga 35 años de trayectoria y sea un negocio familiar el cual puede trascender de una generación a otra es una enorme fortaleza, además de esto, el conocimiento del propietario de producir calzado, y en especial botas por 35 años le da una diferenciación muy grande con la competencia.
- Capital del negocio es propio, esto le permite a la empresa estar libre de pagar costosos arriendos así mismo correr el riesgo que algún momento (si fuera un lugar arrendado) los propietarios pidan el local y la empresa deba buscar donde montar la planta y el local.

---

<sup>131</sup> Página web, Ecademia.edu , FODA Factores internos y externos, Mónica Esteves, (s.A)

<sup>132</sup> IDEM

AL tener capital propio sin socios, accionistas o préstamos bancarios el negocio puede tener mayor utilidad.

- El negocio busca una mejora continua con el fin de ofrecer un producto mejor cada día, para esto se invierte en la compra de los mejores cueros, se tiene personal más costo pero con mayores habilidades y el control de calidad es muy alto para evitar reprocesos o garantías que puedan desprestigiar la marca. Finalmente dentro de este aspecto de mejora continua, el propietario acepta sugerencias de los clientes en cuanto a materiales a utilizar, modelos y tipos de tacos, logrando una diferenciación total y fidelidad de los clientes.

Con respecto a las debilidades de la empresa, se busca que estas se convierten en fortalezas, a continuación se detallan las debilidades, la razón por las que son una debilidad y como pueden ser convertidas en una fortaleza para la empresa:

- Falta de tecnificación en la planta, esto genera que los diseños deban ser hechos a mano, la planta no cuenta con los equipos necesarios realizar diseños y reducir tiempos de producción, así mismo la planta no cuenta con todos los equipos e implementos para mejorar el producto. Para que esto sea una fortaleza la empresa debe invertir en la compra de maquinaria, si no tienen los recursos podrían acceder a un crédito de la CFN o un banco para lograr así tener mejores diseños, reducir tiempos y ofrecer un mejor producto.
- Artesano con ideología y técnicas antiguas de producción, se debe lograr tecnificar al productor para que se implementen nuevos procesos en la planta, pueda delegar más tareas a gente con nuevos conocimientos y así tener un producto más innovador, siendo esto ya una fortaleza.
- El control en los procesos no es bueno, por una parte existe una falencia en el control en la bodega para saber mínimos y máximos de material, no existe un bodeguero o persona encargada del abastecimiento de la materia prima, y hay también falta de controles en cada uno de los procesos de calidad. Para lograr un cambio en este sentido se debe implementar personal de bodega y jefe de planta.

Aspectos externos “Creaciones Pazmiño” Oportunidades/ Amenazas:

Los aspectos externos resultan difíciles de controlar, pero se deben aprovechar las oportunidades del entorno y las amenazas conocerlas claramente para que puedan ser planificadas.

Dentro de las oportunidades del entorno de la empresa hay:

- El producto tiene buena acogida por parte de los clientes de la empresa, esto genera buenas ventas y clientes satisfechos que recomiendan el producto o vuelven a comprar más producto, además los clientes que revenden el producto tienen buena salida con la reventa del mismo, generando buen negocio; dentro de este aspecto también se debe mencionar que al tener una producción artesanal los mayoristas pueden aprovechar para hacer pedidos especiales en cuanto al uso de materiales, tacos o modelos y poder comprar en cantidades pequeñas hasta ver la salida del producto.
- El calzado está dentro del sector prioritario dentro del cambio de la matriz productiva teniendo ventajas especiales en cuanto a créditos, políticas del gobierno, incentivos y además que cuenta con una salvaguarda especial que protege el ingreso de calzado importado, lo que resulta muy favorable para la empresa para tener mayor mercado nacional e internacional.
- La ubicación de la planta es muy favorable, al estar a 15 minutos de Ambato, cuenta con los mejores proveedores de cueros y materia prima muy cerca, además de estar en la mitad del país y poder mandar el producto para todas las provincias. Las vías de la provincia son de excelente categoría, lo cual facilita el transporte del producto.
- En el Cantón Cevallos existen muchos productores de calzado que han buscado aliarse en cooperativas o asociaciones para buscar mayores beneficios y peso ante el gobierno y también para conseguir mejores precios con los proveedores o un mayor acceso al pago a crédito.

Las amenazas potenciales que tienen el sector son:

- El sector del calzado es muy informal, los artesanos y obreros son gente que no cuenta con estudios, el conocimiento que tiene es porque en algún momento fueron obreros de alguna planta y luego deciden ponerse su propio taller, pero no tienen conocimientos técnicos y administrativos lo que genera una industria que no surge y crece lentamente

pese a todas las políticas del gobierno, siendo una amenaza difícil de controlar ya que es un sector muy grande e informal que podría desaparecer si no mejora.

- Existe una enorme industria de calzado en todo el mundo, especialmente en China, Brasil y Europa que produce en enormes cantidades, con inversiones enormes, tecnología que reduce los tiempos de producción, mano de obra económica que puede ingresar con su producto al país y quitar mercado a todos los productores nacional si el gobierno decide quitar las salvaguardas o si vienen otro nuevo gobierno debido a la inestabilidad política por lo que la industria debe mejorar si desea que la competencia internacional no le deje fuera de mercado y si desea controlar esta amenaza.

### **3.4.2 Entorno de la empresa**

La fábrica Creaciones Pazmiño nació en 1977 y lleva 38 años en el mercado, su nombre comercial es debido al apellido de su propietario, actualmente cuenta con 10 empleados que producen en promedio 400 pares, de los cuales un 85% son botas y el 15% restante producción de tacos y zapatos de hombre, ya que se han enfocado más en el mercado de las botas, y su facturación mensual en promedio, según datos del propietario, es de \$25.000 razón por la cual Creaciones Pazmiño es considera dentro del rango de Pequeñas y Medianas Empresas como una empresa mediana por contar con ese número de colaboradores, por su producción y facturación mensual.

La empresa Creaciones Pazmiño está afiliado a una cámara o asociación de artesanos llamada Luz del Obrero, una asociación de productores de calzado en Cevallos, el objeto de esta asociación es lograr beneficios en común para los artesanos productores, capacitarse en conjunto, mejorar el sector, para esto la empresa paga una mensualidad y con estos fondos se consigue tener beneficios con proveedores, curtiembres, y vendedores de maquinarias.

La producción de la empresa principalmente es para mayoristas (75%), según comenta su propietario el producto de la empresa principalmente viaja a Quito, Ibarra, Cotacachi, Ambato, Riobamba y Loja, el resto de la producción (25%) es destinada a la venta al cliente final, es decir por medio de las ventas del almacén con el que cuenta la fábrica ya que cuenta con su local propio en donde venden a turistas que visitan el cantón y los habitantes de Cevallos, La fábrica de Pazmiño es familiar, cuenta con la ayuda de una hija y de la esposa del propietario, además

cuenta con calificación artesanal, según manifiestan los propietarios, los mejores años de la empresa fueron en los años 1998,1999 y 2000 donde tuvieron un crecimiento grande razón por la cual decidieron expandir su producción y mejorar la fábrica para el año 2001 haciendo una inversión grande en la construcción de la fábrica con mayor capacidad, comodidad y estructura así como la de un local comercial para vender sus propios productos (foto anexa).

La empresa sigue bajo administración de su propietario Luis Pazmiño, quien tras 50 años de producción de calzado sigue con muchas ganas de seguir mejorando y creciendo, su gran afición es la producción de zapato y es lo que le ha permitido salir de la pobreza y dejar el trabajo duro de la agricultura, la esposa de Pazmiño ayuda a la toma de decisiones, pero principalmente es él quien se encarga de tomar las decisiones, delegar actividades y trabajo al personal, hacer las capacitaciones así como los diseños, resultando una persona indispensable dentro del negocio, estas decisiones las toma en base a su criterio y experiencia así como en base a las necesidades que día a día se presenten o a los pedidos de sus clientes, al personal le resulta complicado tomar sus propias decisiones debido a que el propietario está involucrado en todos los procesos, e incluso el jefe de planta tiene problemas para decidir sobre asuntos importantes en la producción, según comenta Teresa Pazmiño, por otra parte el propietario no permite comprar material en exceso y no se planifica que exista el material suficiente para una producción o pedido de clientes, esta información se pudo obtener gracias a que en el día que se realizó la entrevista y se investigó a profundidad la fábrica, un cliente grande de la ciudad de Quito justo se encontraba en la fábrica y mencionó que el gran problema que tienen es que hacen un pedido y en medio, les aseguran la entrega del mismo, y en medio de la producción les informan que se agotó el material y que ya no podrán producir más porque el proveedor ya no tiene el mismo material, “ me ha pasado más de 3 veces que hago un pedido en un color específico que tengo alta demanda en mis almacenes de Quito, me aseguran la producción y me llaman a los 15 días a decir que no podrán producir más de ese ítem, pierdo ventas y credibilidad” comenta Belén Vela quién compra el producto hace 2 años.

La empresa es informal y artesanal, sus dueños son personas mayores (67 años) y no quieren realizar cambios o mejoras por lo que no tienen definidos los objetivos de la empresa, misión ni visión.

### 3.4.3 Políticas

#### Política de horarios y remuneración:

La fábrica tiene un horario de trabajo de 8:00 Am a 6:00 Pm, los empleados tienen 1 hora de almuerzo, todos los obreros están afiliados al IESS, pero no reciben decimos ni utilidades debido a que la empresa tiene la calificación artesanal, los empleados reciben un incentivo por avance en las obras, se paga un adicional al sueldo básico por la cantidad de series o docenas que producen semanalmente, esta política que puso en la fábrica con el fin de incentivar al obrero a que sea más cumplido y produzca más, porque por lo general no llegan a tiempo, siempre tienen problemas en sus hogares, no son responsables y esta es la mejor manera que han encontrado para que cumplan con los pedidos menciona Luis Pazmiño, y ya depende del obrero cuanto quiere ganar, “si necesita más dinero producirá y trabajará más, pero son muy conformistas y muchas veces producen lo mínimo y salen sin el incentivo”, y por lo difícil que resulta conseguir personal a la empresa le toca aguantar con estos obreros.

#### Política de toma de pedidos, crédito a clientes y plazos de entrega:

Cuando un cliente hace un pedido en la fábrica se apunta en una hoja con un formato elaborado por la fábrica en donde se detalla la serie del modelo, los colores, cantidad, tallas requeridas y si existen observaciones al pedido, por lo general la fábrica solo acepta pedidos por “series” es decir mínimo 8 pares desde la talla 34 a la 39 y por lo general se elaboran docenas para los clientes. Una vez que está hecho el pedido el cliente verifica que toda la información del pedido este correcta y firma el comprobante, una copia se lleva el cliente y la original se queda la fábrica (ver anexo, formato de pedido).

Los plazos de entrega en los pedidos dependen del tamaño del mismo pero pueden ser sacados como mínimo en 15 días hábiles y como máximo en 45 días.

La empresa tiene la política de cobro a los clientes que se maneja con un 50% de anticipo del pedido cuando se hace el pedido y el 50% restante si es un cliente nuevo contra entrega o si es uno antiguo con crédito de 30 a 60 días con cheques posfechados.

#### Política a empleados:

La empresa cuenta con 13 empleados, 10 de ellos son externos a la empresa y 3 son familiares del propietario, quienes trabajan bajo un sistema de trabajo por adelanto de obras, es decir a medida que van sacando los pedidos ganan un incentivo y tienen una base de sueldo según el

salario básico unificado de \$354 dólares, Pazmiño comenta que desde que hubo el nuevo cambio en la ley laboral desde el año 2014 los obreros se hicieron difíciles de tratar y además que ya no les avanzaba para pagar horas extras por lo que decidieron reducir el número de obreros.

### 3.4.4 Organigrama

El organigrama en una empresa permite conocer la estructura interna de la empresa y como funciona cada una de las áreas según el giro del negocio, en el organigrama se designa las funciones y responsabilidad de cada uno de los departamentos, sus divisiones y tareas específicas dentro de la empresa, en el caso de “Creaciones Pazmiño”, existe una correcta distribución de las funciones y sobre todo se observa una cadena de producción que marcha de buena manera la cual se muestra a continuación y se detallan las funciones principales de cada área y sus equipos de trabajo.

**Gráfico 3.3 Organigrama.**



Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

## **Funciones del personal**

### **Gerente General:**

Luis Pazmiño maneja a los proveedores, hace los roles de pago al personal, controla el adecuado funcionamiento de cada proceso productivo, realiza las capacitaciones a los obreros, controla la calidad del producto, además es quien hace los diseños de nuevos modelos.

### **Jefe de planta:**

Es la persona encargado dar a cada operario las funciones en base a los requerimientos del gerente general y del departamento de ventas según los nuevos pedidos que ingresen a la fábrica, controla que todo el personal este trabajando adecuadamente, es quien verifica el avance de los pedidos, el jefe de planta es el responsable de administrar los materiales, por esta razón el entrega los materiales para cada proceso de producción, para el diseño de nuevos modelos, entrega las hormas, cueros, herrajes, sierres y plantas para que se hagan las muestras y posteriores series, luego dentro del proceso de corte, debe dar los cueros que se utilizarán en ese proceso según los colores solicitados por el cliente, posterior a eso para que se pueda hacer el armado, el jefe de planta entrega un “kit de armado en donde viene la planta, la suela, el taco, la plataforma, plantilla, etiqueta, cierre, herrajes, hebillas y todo lo necesario para armar el producto final, y finalmente en el terminado y empaque se encarga de dar las pinturas que se utilizarán para las suelas, cajas para empaque y el soporte necesario para controles de calidad, este persona es indispensable en la fábrica porque está en contacto con la gerencia general, departamento de ventas y con el personal haciendo que se desempeñen correctamente las funciones y el trabajo esté bien designado.



### Grafico3.3 Jefe de planta.



Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

#### Ventas:

La señora Teresa Pazmiño esposa del propietario, es la persona encargada de realizar las vetas al por mayor y menor, está a cargo del almacén en donde les visitan los clientes como turistas y habitantes del catón Cevallos en donde compran el producto, por medio del almacén manifiesta la señora Pazmiño, se venden en promedio 70 pares semanales, “ los clientes ya conocen nuestro producto y nos recomiendan bastante o vuelven por nuevos modelos” menciona Teresa Pazmiño y el principal negocio de la fábrica es la venta al por mayor a clientes grandes de otras provincias principalmente de Quito y Ambato, para esto hay clientes antiguos que ya conocen la calidad del producto y hacen reposiciones o pedido de nuevas colecciones “ la bota se vende principalmente en color clásicos como negro, café, azul, miel y gris, pero debemos sacar constantemente nuevos modelos para estar a la vanguardia y cumplir con requerimientos de los clientes” menciona Luis Pazmiño, no existe un vendedor que haga visitas a locales o comerciantes, los clientes llegan a Cevallos en busca de proveedores y en la mayoría de los casos por recomendaciones de otros clientes, la señora Pazmiño solo hace visitas a clientes de Ambato pero la fábrica basa su producción básicamente de clientes que los visitan.

**Grafico 3.4 Almacén.**



**Fuente: Creaciones Pazmiño**

**Elaborado por: Esteban Arcos**

Operarios:

Son las personas encargadas de realizar toda la producción de la fábrica, cada uno cuenta con habilidades especiales en cada una de las áreas según el departamento en el que trabajan, existen 8 operarios que se encargan de la producción total en la fábrica, su trabajo es arduo debido a que la empresa es de producción artesanal y a mano muchos de los procesos.

**Grafico3.5 Operarios.**

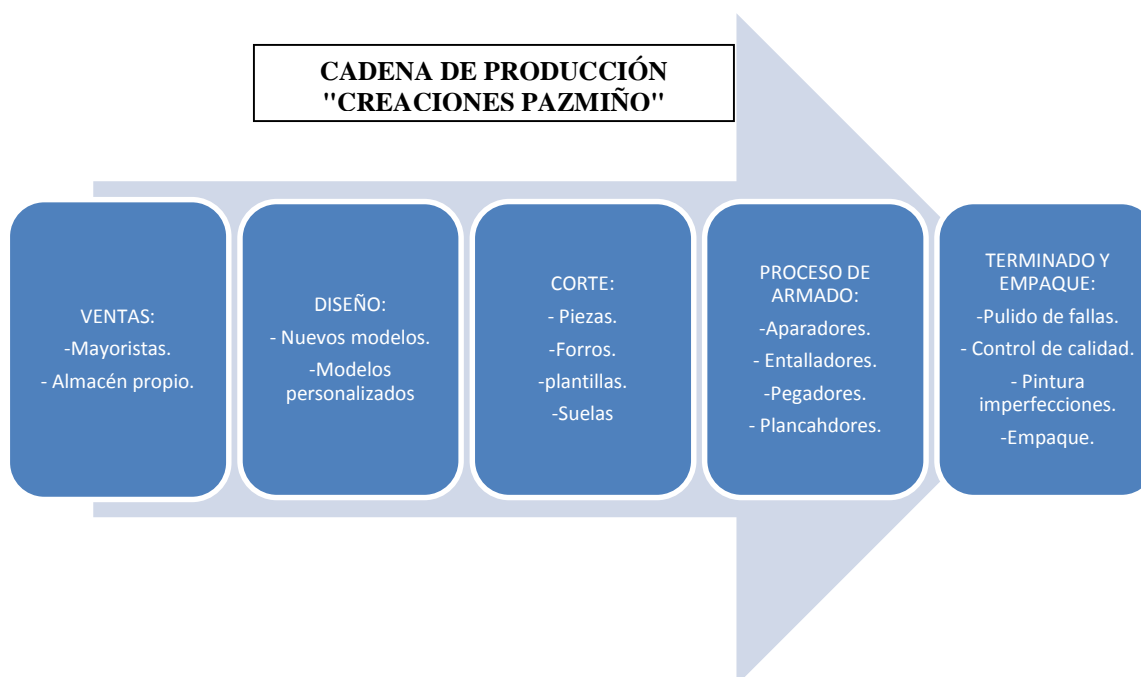


**Fuente: Creaciones Pazmiño**

**Elaborado por: Esteban Arcos**

### 3.5 Fases de la producción “Creaciones Pazmiño”

**Gráfico 3.5 Cadena de producción Creaciones Pazmiño**



**Fuente:** Creaciones Pazmiño

**Elaborado por:** Esteban Arcos

**Diseño:**

Es el primer paso para realizar cualquier producción en la planta, ya que para sacar un modelo nuevo, uno existente o uno personalizado con modificaciones requeridas por los clientes se debe hacer un molde para que puedan realizar la producción; para esto se hace un diseño básico que consiste en realizar un gráfico o dibujo del modelo de la bota, en base a eso empieza a escalar (sacar tamaños necesarios de cada pieza) cada una de las partes que servirán de molde para juntar las piezas de la bota, este proceso lo hace en una cartulina gruesa que será pegada a la horma de una talla por lo general 36 que es la que mejor se arma y queda perfecto para hacer todas las series y luego una vez visto cómo quedará en la horma, esta es una lata delgada que servirá como molde para sacar la primera muestra o prototipo para que posterior a esto se lo pasa a producción, el prototipo sirve como base para ver posibles imperfecciones que puedan haber en el producto o en las piezas, “ hay veces que las costuras

quedan torcidas o una pieza queda montada sobre otra, en el molde todo parece estar perfecto, pero no se puede saber hasta armar el producto” manifiesta el señor Pazmiño. Una vez que se ve alguna imperfección, se hacen las correcciones necesarias y posteriormente se escala cada una de las tallas, es decir se hace un molde de piezas para toda la serie de tallas que van desde la 34 a la talla 39; esto se lo hace puesto en cada una de las hormas para poder ir armando según el largo y ancho de cada talla respectivamente.

### **Grafico 3.6 Diseño**



**Fuente: Creaciones Pazmiño**

**Elaborado por: Esteban Arcos**

#### **Corte:**

Una vez asignados los pedidos de los clientes y provisto de material, los cortadores son los encargados de realizar las piezas que serán armadas en el siguiente proceso, dentro de esto, lo que se hace es que en base a cada uno de los modelos de lata según las tallas correspondientes arma las series de docenas o de 9 pares según las necesidades, además se realiza el corte de las plantillas, forros, suelas, capellados y plantas. Para esto corta los cueros y el resto de materia prima para un posterior proceso de costura y pasa a la siguiente fase de la cadena de producción.

**Grafico 3.7 Corte**

Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

Armado:

Dentro de este proceso existen 4 fases importantes que deben ser realizadas para que se pueda pasar a la siguiente fase que es el terminado.

En primer lugar cuando cortador pasa las piezas cocinas pasa a los aparadores, que son los encargados de montar en las hormas estas piezas junto con los sierres, se pega y clava las partes y pasa al entallador quien es la persona que se encarga de verificar y armar el zapato de acuerdo a cada una de las tallas, para esto el entallador debe ser muy exacto para pasar al pegador y cocedor quienes podrán los tacos y plantas con una prensa, pegará las suelas y cocerán las piezas al producto para que finalmente se pasará a un planchador que tiene como función calentar la bota para que el material se estire por completo con una máquina que hace que el material se expanda y quede sin imperfecciones.

**Grafico 3.8 Aparador**

Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

**Grafico 3.9 Pegado y costura.**

Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

**Grafico10. Planchado.**

Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

**Terminado y empaque:**

Dentro del proceso final en la elaboración de un zapato o bota dentro de la fábrica Creaciones Pazmiño, se debe hacer una etapa final importante para que el producto este impecable, para esto se debe pasar al proceso de pulido del producto, en donde se quitarán las imperfecciones del cuero, se limpiarán las suelas y tacos o en algunos casos se pintarán las hormas o tacos según el color del cuero para que combine perfectamente, luego de esto se hace un control de calidad final y se pasa al proceso de empaque en donde el personal mete el producto final en cajas según las series y tallas solicitadas por los clientes para hacer el posterior envío.

**Grafico3.10 Terminado y empaque**



Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

**Grafico 3.11 Control de calidad.**

PUESTOS DE TRABAJO	CANTIDAD						OBSERVACIONES
	A	B	C	D	E	F	
1. DESARROLLO							
2. DISEÑO							
3. MATERIALES							
4. PROCESOS							
5. MONTAJE							5. Detenido Material
6. CONTROL DE CALIDAD							6. 10
7. EMPAQUE							7. 10
8. ENTREGA							8. 10
9. REVISIÓN							9. 10
10. CIERRE							10. 10

Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

Si bien es cierto la empresa tiene división del trabajo por áreas se observa la siguiente problemática:

- El propietario es indispensable en cada proceso, él maneja la atención a proveedores, diseño del producto, control de calidad, capacitación, transporte para despacho de



pedidos, pago al personal, manejo de las finanzas por lo que se observa que en caso de que algo pase con Luis Pazmiño, la empresa no podrá continuar y pasar a ser manejado por sus hijos.

- Carencia de autoridad al personal.
- Falta de bodeguero.

### **3.6 Constitución de la empresa y calificación artesanal**

“Creaciones Pazmiño” está constituida como persona natural, y está a nombre de Luis Pazmiño Guerrero, tiene RUC y en la facturación grava IVA del 0%, para esto, la persona natural debe presentar en el SRI su carnet o certificación artesanal que se obtiene mediante un curso realizado en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, este programa tiene como objeto el de capacitar y tecnificar al artesano nacional por medio de programas y capacitaciones que permiten tener un crecimiento y mejora en el producto<sup>133</sup>.

Los beneficios de la calificación artesanal son varios y se mencionan a continuación:

- Exoneración de impuestos de materias primas que no se produzcan localmente.
- Costo cero en aranceles por exportar sus productos.
- Grabar IVA del 0% en sus facturas.
- No repartir utilidades ni pagar sobre sueldos como décimos.
- Capacitación gratuita durante todo el año.
- Facilidades para obtención de créditos productivos.
- No llevar contabilidad<sup>134</sup>.

### **3.7 Producción**

Creaciones Pazmiño es una empresa que basa su producción en 13 personas que conforman 4 procesos que son diseño, corte, armado, terminado y empaque, estos son fundamentales para la elaboración de un buen producto. Todo el proceso se inicia cuando el departamento de ventas conformado por ventas al por mayor y el local comercial pasan a producción los pedidos, para esto se cumple con la política de toma de pedidos en la cual se detalla a profundidad los requerimientos del clientes, para esto tiene que dar un anticipo del

---

<sup>133</sup> Página web, Artesanos Ecuador, Requisitos Calificación Artesanal. (S.A) (2013)

<sup>134</sup> Página web, Artesanos Ecuador, beneficios Calificación Artesanal. (S.A) (2013)

30% del pedido, y con este dinero la fábrica puede hacer pagos al personal y compra de insumos que el departamento de producción necesitará según su planificación de producción en base a los materiales existentes y todos los insumos necesarios. La fábrica no tiene en stock o en bodega producciones listas, debido no realiza colecciones con vigencias determinadas o producción planificada, solo se produce para el almacén series pequeñas para las ventas locales, pero no se hacen programaciones para que todo el tiempo tenga trabajo la fábrica, según manifiesta Pazmiño, L, “no tenemos los suficientes recursos para tener en bodega series listas por si nuestros clientes necesitan, y además la mayoría de los pedidos tienen la característica de ser personalizados por lo que toda la producción se la hace bajo pedido y según las ventas de nuestro almacén”<sup>135</sup>. Sin planificación de trabajo la empresa tiene días en los cuales casi no tiene nada que producir y otros en los que no se abastece por el ingreso de un pedido grande, la producción personalizada es una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo ya se ofrece productos exclusivos y según los requerimientos de cada cliente teniendo la satisfacción y fidelidad total debido a que no existen muchos productores que lo hacen bajo esta modalidad y por otra parte una amenaza porque si no hay pedidos la fábrica se paraliza y no se puede planificar la compra de materiales debido a que no se sabe los requerimientos de los clientes, por lo que resulta fundamental que la empresa se tecnifique y capacite respecto al diseño con las tendencias actuales de la moda, para esto se debería invertir en la compra de maquinaria para esta actividad con el fin de poder realizar propuestas de colecciones nuevas, si bien es cierto el señor Pazmiño realiza nuevos diseños para la venta en el almacén y para hacer propuestas a clientes, sacar un modelo le toma entre 8 y 10 días, y el señor Pazmiño no tiene mucha noción respecto a las nuevas tendencias en cuanto a colores, texturas de los materiales, tacos y herrajes del producto final, por lo que se han enfocado en realizar una bota clásica que se vende todo el tiempo pero no está a la vanguardia, según comenta Belén Vela comerciante de las botas de Creaciones Pazmiño, “ofrecen un producto excelente, los insumos y cueros son de primera, pero yo debo llevarles modelos nuevos y colores según las tendencias europeas porque la fábrica hace modelos obsoletos” Vela, B (2015)<sup>136</sup>.

---

<sup>135</sup> Entrevista. Pazmiño, L (2015)

<sup>136</sup> Testimonio, Vela, B (2015)

Cuando ingresa un pedido grande por ejemplo de 20 series de docenas, es decir 240 pares, el señor Pazmiño debe intervenir junto con su esposa e hija para verificar disponibilidad de material según requiere el cliente, en base a esto más o menos el pedido puede tomar en producción entre 15 y 25 días<sup>137</sup> debido a que la elaboración de botas y bastante más demorada y elaborada que la de una zapato, es por esto que diariamente la empresa logra sacar en promedio 3 series diariamente, pero este número no es constante porque todo el proceso es demorado, y según comenta Pazmiño, existen días en donde salen bastantes series seguidas, como los viernes en donde salen la mayor cantidad de series que se han trabajado durante toda la semana<sup>138</sup>.

### 3.7.1 Maquinaria para producción

La empresa realiza su producción artesanalmente y de manera artesanal, pero sin embargo existen maquinas básicas y necesarias para la producción de calzado, en el siguiente cuadro se detallan las máquinas y sus funciones:

**Tabla 3.3 Maquinaria.**

ITEM	FUNCIÓN	AREA	CANTIDAD
Moldes	Guía para cortes en proceso de producción	Diseño	40
Troqueladora	Realiza cortes para piezas grandes como piernas de botas	Corte	1
Guillotina	Corte de piezas y cueros rectos	Corte	1
Máquinas de coser	Costura de piezas, sierres, herrajes, forros	Armado	5
Presadora	Compacata las suelas y tacos, evita fallas	Armado	1
Cortadora “Zigzag”	Corte de bordes, forros, cocido en cruz	Corte/ Armado	2
Prensa hidráulica	Unión de suelas, plantas y plataformas	Armado	1
Troqueladora	Cortes a presición de cueros	Armado	1
Lijadora de rodillo	Imperfecciones en suelas, quitado de gomas	Armado	1
Desbastadora	Reducción de ancho en cueros	Armado	1
Plachadra	Estira y quita imperfecciones al cuero	Terminado	1
Soplete	Calienta cueros para estiramiento	Terminado	1
Pulidora	Cepilla todo el cuero quita imperfecciones	Terminado	1

Fuente: Creaciones Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

<sup>137</sup> Entrevista. Pazmiño, L (2015)

<sup>138</sup> IDEM

### **3.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter dentro de la empresa “Creaciones Pazmiño”**

#### **3.8.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

Haciendo referencencia a las fuerzas de Porter, en primer lugar tenemos la rivaliad entre empresas competidoras, en el caso de la empresa Creaciones pazmiño, podemos ver que dentro del cantón Cevallos existe una fuerte competencia de muchos productores de calzado en cuero por lo que la rivalidad es fuerte, cada competidor busca ganar mercado con mayoristas ofreciendo precios más bajos y calidad superior, según el autor Fred R. “Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de característica la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad”<sup>139</sup> Esta fuerza hace referencia a las empresas que compiten dentro de una misma industria, es muy importante y poderosa porque muestra la rivalidad entre las empresas, mostrando que estrategias utiliza cada competidor para superar al resto, esta fuerza es muy particular ya que se hace un profundo análisis de los competidores del sector, y con esto se conoce sus debilidades, sacando beneficio de estas.

Esta fuerza tiene como objetivo tener consumidores fieles a la empresa, logrando que los consumidores prefieran una marca propia en lugar que la de los rivales o de la competencia<sup>140</sup>. Para esto es importante que las empresas sean innovadoras, tengan mejores precios que la competencia, se ofrezca garantía, un mejor servicio, y una satisfacción completa a los clientes. Las empresas que están en una misma industria y ofrecen un producto similar buscan una participación mayor de mercado, y para ello se necesita ser agresivo con la competencia, momento en el cual se genera rivalidad entre los competidores, aumentando cuando existen mayor número de competidores en el mercado.

La fabricación de calzado es una de las principales fuentes de ingreso y de empleo para los habitantes del cantón dentro de la población económicamente activa, dentro de esta industria existen pequeños artesanos dentro del rango de 1 a 5 empleados y medianos productores con un rango de 10 a 30 empleados con una producción desde 30 pares hasta 400 respectivamente, en

---

<sup>139</sup> <sup>139</sup> Hill, M (2013). Administración Estratégica

<sup>140</sup> IDEM

Cevallos actualmente existen 190 talleres con comerciantes además hay 40 locales comerciales de calzado que en su gran mayoría son de las mismas fábricas o de familiares y venden sus productos a los turistas que visitan Cevallos<sup>141</sup>.

Según datos del Municipio del cantón un 22% de la población de Cevallos se dedica a la producción de calzado para hombres, mujeres en la línea de botas y tacos así como productos para niños, o líneas ejecutivas, casuales y deportivas<sup>142</sup>, las líneas de mujer representan una competencia directa para la empresa de calzado Pazmiño ya que son productos complementarios para una mujer, la ventaja sobre esto es que la empresa produce principalmente para clientes mayoristas de distintas provincias y no entra en la competencia de venta al por menor o a turistas, además como comenta su propietario, el producto que la empresa produce se diferencia completamente del producido por la competencia ya que las botas y calzado de Pazmiño cuentan con cueros de la mejor calidad, ofrecen garantía de fábrica, tienen mejora constante y su producción<sup>143</sup>, según el estudio sobre la producción de calzado realizado por Municipio del Gobierno Descentralizado de Cevallos (GAD), el 95% de los productores del cantón no cuenta con programas o certificaciones respecto a la mejora en la calidad del producto, “no cuentan con certificaciones o programas que aseguren la calidad como normas ISO, solamente por la nueva ley, los productores deben contar con normas INEN”<sup>144</sup>. La ventaja de la empresa “Creaciones Pazmiño” cuenta con políticas que aseguran la calidad de su producto, e incluso ofrecen garantía.

Otro factor importante dentro del análisis esta fuerza, es el precio de promedio en el que vende sus productos la competencia, según datos del estudio mencionado<sup>145</sup>, se refleja que el precio promedio de venta de botas con características similares a los precios de “Creaciones Pazmiño” que es de \$45 dólares en productos de cuero y de \$32 en botas de materiales sintéticos.

El cantón Cevallos produce cerca de 300.000 pares de zapatos al mes, según el estudio realizado por el GAD de Cevallos, y del total de la producción de calzado, el 38.83% representa la producción de botas. Gracias a esto, la empresa “Creaciones Pazmiño”, tiene relativamente

---

<sup>141</sup> CALTU, Producción de Calzado en Cevallos, Montero, F, (2015)

<sup>142</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos. (S.A) (2013)

<sup>143</sup> Entrevista. Pazmiño, L (2015)

<sup>144</sup> Entrevista, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos. (2015)

<sup>145</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos. (S.A) (2013)

poca competencia dentro del Cantón, y resulta una ventaja competitiva para la empresa debido a que no está cayendo en competir por precio como lo hacen la gran mayoría de los productores, según lo comentó Pazmiño, L<sup>146</sup>, la empresa busca diferenciación con la competencia, el precio promedio de una bota de Pazmiño es de \$55 dólares, siendo más alto que el promedio de producción en Cevallos y es uno de los pocos productores que ofrece garantía como se menciona anteriormente.

Finalmente en este análisis también es importante tomar en cuenta la producción semanal y mensual en número de pares o series y tamaño de la empresa según su número de empleados para saber así el tamaño real de competidores potenciales para la empresa. Según este estudio mencionado, la producción semanal en número de pares promedio del sector es de 198 pares y mensual de 592 pares por taller<sup>147</sup>, en el caso de “Creaciones Pazmiño” la producción es de 130 pares en promedio y mensualmente su producción llega a los 400 pares de botas, siendo inferior al de la industria promedio, ya que los procesos de producción son más elaborados y llevan más tiempo dentro de la empresa de Pazmiño por el énfasis de ofrecer un producto mejor, pero se compensa con un precio superior<sup>148</sup>. El número de empleados con los que cuentan en promedio los productores de Cevallos es de 4 empleados por taller, siendo principalmente empresas pequeñas las que compiten. Por otra parte el número de empresas similares en tamaño a la de “Creaciones Pazmiño” divididas por el número de empleados que laboran, es solo 6%, es decir que cuentan con más de 10 empleados por lo que se puede decir que del total de 190 empresas de Cevallos, solo el 6% son del mismo tamaño que Creaciones Pazmiño.

### **3.8.2 Ingreso potencial de nuevos competidores**

Dentro de Cevallos resulta atractivo montar una fábrica de calzado ya que existe bastante fomento por parte del Gobierno Nacional y de autoridades locales para hacerlo con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha localmente y lograr el cambio en la Matriz Productiva y exportar el producto en mayores volúmenes ya que actualmente las cifras por exportaciones son mínimas, solo se exportan 5 millones de pares, es decir que solo se exporta un 25% de la producción total<sup>149</sup> y existe gran potencial para crecimiento de la industria por lo que pueden

---

<sup>146</sup> Entrevista. Pazmiño, L (2015)

<sup>147</sup> Página web, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos. (S.A) (2013)

<sup>148</sup> Entrevista. Pazmiño, L (2015)

<sup>149</sup> Página web, Ecuador Inmediato, Producción Nacional de Calzado y Exportación, (S.A), (2013)

ingresar nuevos competidores a este negocio rentable y puede ser una amenaza para la empresa de Pazmiño, pero deben enfocarse en diferenciarse de la competencia por calidad de productos y por permitir personalización en los pedidos y producción.

Pero para el ingreso de un nuevo competidor dentro de Cevallos hay que ver que los costos de hacerlo son muy elevados ya que tienen que posicionarse en el mercado, conseguir personal capacitado, producir en grandes cantidades para tener en stock por si hay pedidos hasta que les conozcan los clientes y abrir una cartera de clientes que también es muy costoso, pero esto no garantiza el éxito de esta nueva empresa en el mercado, ya que este puede ver que el producto no satisface sus necesidades, no es competitivo ni atractivo y puede tener un gran fracaso.

### **3.8.3 Políticas gubernamentales**

Las políticas gubernamentales son un conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cargo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento dado los ciudadanos y el propio gobierno lo considera prioritario. En todos los tiempos podemos ver que el ser humano estuvo y está sujeto a políticas y fuerzas religiosas y gubernamentales. Las políticas gubernamentales son las que determinan las leyes sobre el comercio, leyes económicas, tratados de libre comercio, impuestos, para todo tipo de industria, es decir las políticas gubernamentales son un “stakeholder” o ente regulador para todo negocio. Por otro lado, existen leyes que apampan y protegen la industria nacional, fomenta el crecimiento del país e impulsa al desarrollo nacional. Adicionalmente es importante mencionar que hay políticas gubernamentales que limitan la entrada de nuevos competidores como en el caso del Ecuador en donde además de barreras arancelarias establecidas en el 2009, a partir del 2015 entraron en vigencia nuevos aranceles a las importaciones que además de grabar el impuesto mixto en el calzado un arancel del 45% deben pagar todos los zapatos importados que ingresen al país, así como normas que exijan una mejor calidad en el producto.

Para la industria nacional las políticas del gobierno juegan un papel fundamental ya que de estas depende el crecimiento de la industria, favorablemente este sector es prioritario para el gobierno ya que existen miles de personas que trabajan en la industria y además de estar dentro del plan del cambio de la Matriz Productiva por lo que resulta muy positivo que el gobierno implemente

estas medidas proteccionistas, además de las existentes, la industria también solicita políticas adicionales que puedan proteger y fomentar aún más al sector, y dentro de estas según el estudio del calzado realizado por la Municipalidad de Cevallos, se mencionan las siguientes necesidades:

- Mayor difusión y promoción del cantón con el potencial del calzado.
- Mayor capacitación respecto a tecnificación y diseño.
- Incentivo para la compra de maquinarias que promuevan la mejora en los procesos y mayor productividad.
- Mayores políticas que fomenten la calidad en producto.
- Estandarización de precios.
- Mayores controles de contrabando.

Si bien es cierto estas políticas benefician a todos los productores resulta también beneficioso para la empresa creaciones Pazmiño ya que con estas políticas también pueden seguir creciendo, mejorando su producción y aumentando sus ventas.

La curva de experiencia es el instrumento con el cual facilita a los gerentes de las compañías la conducción más formal de la estructura del costo competitivo. La curva de experiencia ofrece las relaciones entre los cambios del costo directo de manufactura y el volumen acumulado de producción

### **3.9 Curva de aprendizaje y experiencia**

Según el autor Yip, G (1982) creador de este indicador, la curva de aprendizaje es una línea o vector de aprendizaje que muestra la relación entre el tiempo de producción de la unidad y el número acumulado de unidades producidas<sup>150</sup>. Por ejemplo esta curva de aprendizaje puede mostrar la relación entre el posible tiempo de diseño y la producción del producto, así como los costos. La curva de aprendizaje busca tener la relación entre los escenarios de tiempo y producción<sup>151</sup>.

---

<sup>150</sup> Yip, G (1982). Getways to Entry

<sup>150</sup> Página web Curvas del Aprendizaje

<sup>151</sup> Página web Curvas del Aprendizaje



La curva de experiencia es el instrumento con el cual facilita a los gerentes de las compañías la conducción más formal de la estructura del costo competitivo. La curva de experiencia ofrece las relaciones entre los cambios del costo directo de manufactura y el volumen acumulado de producción<sup>152</sup>.

En el caso de la empresa Creaciones Pazmiño, cuenta con mucha experiencia (38 años) en donde ha tenido una gran curva de aprendizaje durante todo este tiempo y tiene mucha ventaja frente a sus jóvenes competidores que en promedio están en el mercado hace 10 años, esto le permite ser un productor muy conocido en el sector, contar con clientes muy antiguos, no perder dinero por errores cometidos en la curva de aprendizaje y como dice la teoría, ser muy competitivo respecto a la productividad en relación al número de empleados, tamaño de la fábrica, maquinaria y equipos que les permite ser superiores sin la necesidad de invertir más dinero en esto.

### **3.10 Capacidad de negociación con proveedores**

Esta fuerza de Porter es fundamental para que la empresa Pazmiño pueda tener una mejor rentabilidad de sus productos, tenga innovación y pueda estar dentro de las nuevas tendencias de moda, ya que resulta fundamental que toda tenga la capacidad de hacer buenas negociaciones con su proveedores, estas negociaciones servirán para mejorar la rentabilidad del producto, permitir que la empresa tenga liquidez, variedad en el producto a ofrecer, crédito que se logre negociar con el mismo. Adicionalmente es importante considerar que se necesita uno o dos proveedores de materia prima en el caso de los zapatos ya que un proveedor puede carecer de materia prima, por ejemplo en un zapato de cuero, las curtiembres pueden tener algún problema ya sea con el color o calidad del cuero. La capacidad de negociación es vital para el diálogo con proveedores, pueden existir incremento de precios de insumos o poner condiciones de venta, afectado al productor, o puede suceder de manera inversa, ya que al existir un bajo número de clientes, los proveedores tendrán que bajar sus precios para no perder clientes<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> IDEM

<sup>153</sup> Porter, M (s.a). Página Web. “Cinco Fuerzas Competitivas”

### **3.10.1 Capacidad de negociación con los consumidores**

Los consumidores son actores indispensables para que pueda ser rentable un negocio. Los consumidores serán los que prefieran a la competencia o los que tengan fidelidad a la marca, y los que prefiera un producto en específico en base a sus características y que cubra sus expectativas.

Dentro de la negociación con el consumidor, actúan dos factores: La sensibilidad de precio y el poder de la negociación, para ello es importante identificar el sector de clientes mayormente concentrados y analizar el volumen de compras, punto de partida que determinará si es posible o no exigir más al consumidor

Las negociaciones que se hacen con los consumidores, depende del volumen de compra, el tipo de crédito que maneje el cliente, lo que es muy importante para la empresa ya que mientras mejor sea la negociación con sus clientes mayoristas mayor flujo de efectivo y rentabilidad tendrá la empresa, lamentablemente en el caso de Creaciones Pazmiño, no existe un buen trato por parte de sus propietarios hacia sus clientes, por lo que esta fuerza resulta desfavorable para la empresa ya que no existe un buen trato al cliente, los pedidos no se cumplen por falta de materiales, el tiempo de entrega de los productos es muy alto y sus propietarios no son amables con el cliente, esto se pudo constatar físicamente y además fue obtenido por dialogo con cliente de Pazmiño.

### **3.11 Análisis de Matriz BCG**

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que sirve para realizar una planificación estratégica corporativa tomando en cuenta, el estado de cada producto con respecto a sus ventas, su proyección de ventas o estimado, y se los clasifica por productos Estrellas, Interrogantes o incógnitas, vacas o perros<sup>154</sup>. En el caso de creaciones Pazmiño se dividen sus productos de la siguiente manera según su estado:

---

<sup>154</sup> Fred, D. Administración Estratégica

<sup>154</sup> Henderson. B (s.a)

- Las Estrellas: Estos productos representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, cuentan con una parte relativa del mercado y debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.
- En el caso de la empresa de Pazmiño, su producto estrella actualmente es la bota de taco alto y cuadrado, ya que necesita una inversión alta pero su rentabilidad y crecimiento es muy grande
- Las Interrogantes: Estos productos ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.
- Muchos de ellos dentro de una organización tienen que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.
- En este caso una interrogante de productos son los zapatos para hombre, la empresa no sabe que acogida tendrán y existe una fuerte competencia en el mercado, en especial en Cevallos en donde la producción de estos es del 30% del total de la producción local.
- Las Vacas: Estos productos tienen una parte relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas porque generan más dinero del que necesitan, es decir son muy rentables. Muchas de las vacas de hoy fueron estrellas ayer.
- En este caso, las Vacas para Creaciones Pazmiño son las botas sin taco y de caña alta, que no pasan de moda, se mantienen estables y generan muy buena utilidad, además que están muy bien posicionadas.
- Perros: son esos productos que no han logrado tener una buena participación en el mercado y generan pocos ingresos para la empresa, para la empresa sus productos perros son los tacos de mujer ya que no cuentan con el mejor diseño y solo son producidos como complemento en caso que un cliente no quiere comprar botas.

### **3.12 Análisis e implementación de estrategia de Océano Rojo/ Océano Azul**

Esta estrategia creada por W. Cham kim busca que las empresas salgan de lo común de robar un pedazo de participación de mercado a los otras empresas innovar y ser diferente al resto de las empresas para que el consumidor valore esto y elija el producto por su diferenciación, evitando preocuparse por la competencia, en el caso de la venta de calzado en Cevallos, la mayoría de empresas lo que han hecho es caer en una guerra de precios con la competencia para

lograr tener una mayor participación de mercado o más ventas, es decir han caído en el Océano Rojo en donde todos los tiburones (empresas) compiten por la misma comida (clientes), y en donde la mayoría se muere de hambre y si no reduce costos, baja los precios y ofrece el mejor producto para que el consumidor que puede ser cliente final en este caso o un mayorista no se pase a la competencia<sup>155</sup>.

La empresa Creaciones Pazmiño ha sabido diferenciarse de la competencia, ofreciendo un producto de mejor calidad ya que solo compra los mejores insumos, por otra parte ofrece a sus clientes personalización de los productos que venden según las necesidades especiales, además que ofrece garantía lo que da mucha confianza al consumidor, en este sentido sus dueños sin tener el conocimiento sobre esta teoría manejan una política muy clara de ser diferente a la competencia y esto les ha permitido tener mucho éxito en la empresa, según menciona su propietario, “todos nuestros años de experiencia no son en vano, sabemos muy bien que le gusta al cliente y en que somos diferentes a los productos de nuestra competencia” esta empresa logró salir de este Océano rojo en donde compite por un espacio de mercado para entrar al Océano Azul en donde no hay que preocuparse por la competencia por que ofrecen un producto muy diferente al de la competencia y sus consumidores valoran eso.

---

<sup>155</sup> W. Cham kim (1998)

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Fortalecimiento estratégico empresarial administrativo en competitividad y tecnificación para el sector de calzado nacional

Para realizar la propuesta de valor en cuanto al fortalecimiento de la industria del calzado nacional, en los capítulos anteriores, se realizó un análisis profundo del macro entorno de la industria con el fin de obtener información vital sobre este sector para poder así determinar fortalezas, debilidades y problemáticas de la industria, conocer modelos internacionales de éxito en la industria, los principales competidores de la industria; por otra parte también se analizó el micro entorno dentro de un importante sector referente de la industria nacional del calzado como lo es el cantón Cevallos en donde se pudo conocer la cantidad de productores del sector, su producción, fortalezas, debilidades, problemáticas y además un análisis incluso más profundo en donde se tomó como caso de estudio a una empresa del cantón para conocer su estructura interna de la empresa Creaciones Pazmiño.

En base a esta información del macro y micro entorno se quiere lograr comprobar o rechazar la hipótesis planteada sobre las repercusiones que tiene la falta de competitividad y tecnificación en la industria nacional del calzado, para realizar una propuesta de valor para la industria del calzado nacional en general, para la empresa respecto a temas de formalidad de la industria, tecnificación, políticas institucionales diseño, control de calidad, capacitación, atención al público, mejora de los productos y su producción, seguridad industrial, entre varios aspectos más que permitirán una mejora en general de la industria.

### 4.2 Propuesta de valor para la industria nacional

Problemática del sector nacional:

El sector del calzado de cuero dentro del Ecuador afronta diferentes problemas y situaciones, que afectan tanto a los pequeños talleres artesanales como a las más grandes empresas fabricantes de calzado, como la proveeduría de materia prima e insumos, desconocimiento en técnicas de diseño<sup>156</sup>, falta de tecnología, carencia de una estructura de costos, informalidad, problemas en su cadena productiva, según lo manifiesta Robles, M (2015) asesor al exportador de PRO ECUADOR “con estos problemas y falencias la industria se

---

<sup>156</sup> Testimonial Montoya, A. (2015) Sectorialista PRO ECUADOR

desarrolla de forma informal y solo artesanal, es necesario que todos los productores artesanos cambien por completo si la industria quiere crecer, ser competitiva y crecer sostenidamente, además es importante que la industria del calzado se tecnifique para hacer un mejor producto y procesos más efectivos”<sup>157</sup>, a continuación se detalla una propuesta de fortalecimiento frente a la problemática que se detalló anteriormente, esta información y propuesta aplica los conocimientos obtenidos en la carrera universitaria y además conocimiento personal gracias a que actualmente mi negocio desde hace 3 años es la venta de zapatos con 3 puntos de venta en la ciudad de Quito, vendiendo producto nacional en donde se ven las falencias de la industria y se ve de cerca esta problemática descrita.

#### **4.2.1 Estrategia para la mejora en la producción nacional**

Una vez detallada la problemática del sector resulta fundamental realizar una propuesta de mejora para la industria, en primer lugar se debe empezar por la producción nacional de calzado que debe mejorar, “actualmente nuestro producto no está ni cerca frente a la competitividad del calzado internacional” Robles, M (2015), en el país los productores son artesanos pequeños que no tienen la necesidad ni deseos de superarse y generar una industria<sup>158</sup>.

El gobierno apuesta mucho a la industria nacional siendo un sector prioritario dentro del cambio a la matriz productiva<sup>159</sup>, si bien es cierto se han implementado buenas acciones para que la industria nacional mejore, las políticas implementadas han sido las salvaguardas al calzado importado, apoyo con capacitaciones para el artesano, calificaciones artesanales otorgadas que dan beneficios tributarios y laborales, ayuda para conseguir clientes internacionales por parte de la entidad PRO ECUADOR, créditos desarrollados específicamente para los artesanos; con esta gran ayuda según eh podido constatar por mi negocio y para la realización de esta tesis, no existe mayor mejora en la industria, el artesano promedio se queda estancado y conforme con una producción baja y el gobierno no incentiva e intenta mejorar el sector desde la raíz del problema que es el diseño, materia prima y el productor con carencia en capacitación.

La primera estrategia a implementar dentro de esta propuesta de fortalecimiento estratégico es la capacitación integral a todo el sector en las áreas con mayor falencia y

---

<sup>157</sup> Entrevista a Robles, M (2015) Asesor al exportador de PRO ECUADOR

<sup>158</sup> IDEM

<sup>159</sup> Página Web, MIPRO, Sectores Estratégicos, (S.A) (2012)

problemática como se detallaron anteriormente, esto con el fin de tener una industria realmente competitiva, esta capacitación debe ser brindada en las ramas siguientes:

Diseño:

Los artesanos tienen una carencia y desconocimiento respecto al diseño del producto, según lo manifiesta Robles, M (2015) asesor al exportador y experto en moda, “el artesano zapatero no tiene la noción y conocimiento que le permita crear productos que marquen un tendencia, la gran mayoría de zapateros se dedican a copiar los modelos existentes haciendo ciertos cambios en colores, tacos y adaptando estos modelos de la tendencia internacional a lo que tienen localmente y está dentro de su capacidad para producir”<sup>160</sup>.

Según lo manifiesta Pazmiño, L y Bottinelli, G en el país no existe una capacitación que le pueda enseñar al artesano a crear un zapato que este dentro de las tendencias de cada temporada, combinar materiales y colores<sup>161</sup>. Para solucionar esta falencia de los artesanos, se debe crear un instituto de diseño que pueda brindar las capacitaciones necesarias para el artesano, este instituto deberá tener oficinas a nivel nacional en las principales provincias en donde hay producción de calzado, para esto se deberá imponer de manera obligatoria a todo artesano que tenga calificación artesanal a seguir un curso en cuanto a diseño del producto como requisito para renovar su carnet artesanal, las capacitaciones serán brindadas por diseñadores con conocimientos especializados en calzado, la capacitación para el productor tendrá módulos introductorios, medios y avanzados respecto a diseño del producto en donde se enseñara a profundidad sobre como diseñar calzado de todo tipo con el fin de incentivar al artesano a producir todo tipo de calzado sin limitación, estas capacitaciones deberán ser muy prácticas.

Colombia ha logrado tener una industria de la moda muy avanzada tecnificada y con gran reconocimiento internacional, siendo un ejemplo a seguir como modelo de progreso y tecnificación en el sector del calzado. Según información obtenida, en Colombia existen institutos del gobierno que se dedican a capacitar a los artesanos y diseñadores, sacan manuales de moda en los cuales se detalla los colores que estarán de moda en la temporada durante todo el año, estos manuales son realizados cada 3 meses según las temporadas y tendencias en tipos de zapatos que se usarán (ver anexo); de esta manera y con información precisa se capacita a

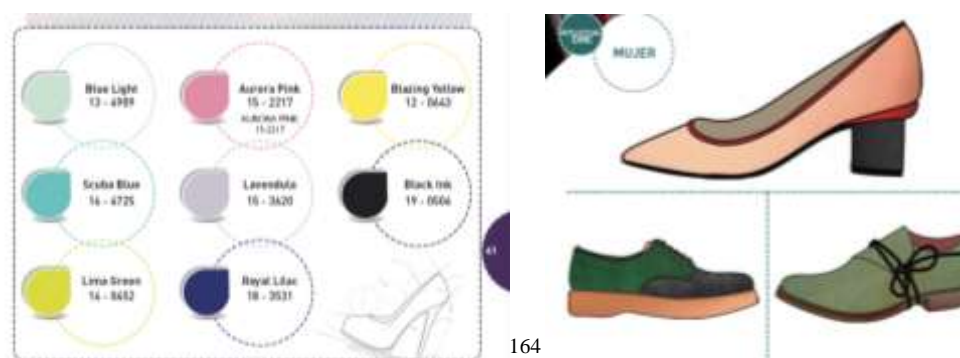
---

<sup>160</sup> Entrevista a Robles, M (2015) Asesor al exportador de PRO ECUADOR

<sup>161</sup> Testimonio Pazmiño, L y Bottinelli, G

los productores para que realicen productos en base a las tendencias de moda<sup>162</sup>, para esto se tienen directivos de la institución que conocen la moda de manera integral y viajan a las principales capitales de la moda de todo el mundo para obtener información y transmitir a los productores de su país.<sup>163</sup>

**Gráfico 4.1 Tendencias de moda**



Fuente: Red conceptos de Moda  
Elaborado por: Red conceptos de Moda

**Gráfico 4.2 Tendencias de moda**



Fuente: Red conceptos de Moda  
Elaborado por: Red conceptos de Moda

El éxito del instituto de capacitación en diseño para el productor de calzado ecuatoriano dependerá de investigación profunda por parte de los miembros de la empresa con respecto a la

<sup>162</sup> Informe de Moda, Tendencias Primavera- Verano (S.A), (2015)

<sup>163</sup> Página web, Centro de Estrategias de Pensamiento en Estrategias Competitivas, Plan de Negocios para el Sector de Cuero y Calzado, (S.A), (2013)

<sup>164</sup> Red conceptos de Moda, Primavera- Verano, Colombia (S.A), (2015)

<sup>165</sup> IDEM



moda internacional y sus tendencias por temporadas, para esto el instituto deberá contar con un departamento de investigación y tendencias internacionales, y se deberá sacar trimestralmente manuales de tendencias de moda que se serán de libre acceso para el productor al igual que lo hace Colombia y cuenta con su Centro de Estrategias de Pensamiento en Estrategias Competitivas, el Ecuador deberá hacer lo mismo. El objeto de la creación de este centro de diseño será lograr que la industria mejore de manera competitiva y se tecnifique en todos los aspectos, pero sobre todo que mejore las técnicas en cuanto al diseño, que la industria tenga un cambio total respecto a la producción de calzado, para esto el diseño del producto deberá ser hecho con las herramientas tecnológicas como software y cortadoras automatizadas necesarias para la producción de nuevos modelos, para que el artesano pueda adquirir estos productos, el instituto tendrá su cooperativa de ahorro y crédito y otorgará créditos e incentivos a la tecnificación de las plantas de la industria.

Se deberán replicar modelos internacionales de éxito como los casos de Brasil y Colombia que se mencionan, para la creación de este centro que no solo contará con diseño de calzado, en general habrá capacitación en todo tipo de diseño textil para que mejore toda la industria.

Para poder realizar un diseño a la vanguardia de la moda internacional resulta fundamental que los productores de materias primas estén comprometidos con la industria y en contacto directo con el instituto, para esto se crearan alianzas con curtiembres y fabricantes de insumos para que produzcan todo lo que requiere la industria, en cuanto al cuero nacional según información obtenida por Montoya, A, quien acudió a una feria del Ministerio de Acuacultura, Ganadería, y Pesca (MAGAP), el material no está bien tratado; empezando desde la crianza del animal, los ganaderos marcas para identificar al ganando, en las haciendas se cerca los potreros con alambres de púas y cuando el animal se acerca se lastima la piel provocando huecos en el material posterior, luego en la parte de la curtidura de la piel, los productores no tienen un buen control de calidad y dejan pasar este tipo de imperfecciones, es una industria muy artesanal que depende del clima, si no hace sol el cuero no se seca, en la proceso de teñido del material no logran sacar siempre igual una producción de la anterior, además de esto tienen que tener mucha liquidez para poder comprar las pieles y posteriormente dar crédito a los fabricantes.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Entrevista, Montoya, A. (2015) Sectorialista PRO ECUADOR

### **4.2.3 Capacitación en atención al cliente y técnicas de ventas**

La industria tiene una problemática importante respecto a las técnicas de ventas y atención al cliente en los puntos de venta de calzado, según se constató a lo largo de la tesis, esta industria es muy deficiente respecto a la forma en que se atiende al cliente y esto no permite mejorar al sector en general, por lo que es muy importante que se capacite a los artesanos y vendedores de las empresas, estas capacitaciones se las hará por internet y serán de acceso gratuito para todos los artesanos, pero de manera obligatoria, deberán ser impartidos por el ministerio de educación y turismo e ir acompañados de una compañía del gobierno en conjunto con la presidencia como se hacía años atrás campañas como “Sonríe Ecuador Somos Gente Amable”<sup>167</sup>. Por ejemplo en Colombia los vendedores son muy amables, conocen mucho las técnicas de ventas y prácticamente comprometen a la compra al consumidor que solo estaba interesado.

La atención al cliente es fundamental para lograr que el cliente se sienta a gusto y que cambie su mentalidad cerrada hacia la compra, para esto el vendedor y artesano deberá ser capacitado y educado sobre la forma que se debe atender al cliente, como debe hablar y mostrar el producto para lograr una venta efectiva.

Para mejorar las ventas se deberán hacer cursos de técnicas de ventas sobre las formas de atender a todo tipo de clientes, como mostrar el producto, que tipo de características y beneficios del producto mencionar, como realizar cierres efectivos y para tener ventas exitosas en los puntos de venta<sup>168</sup>.

### **4.3 Planificación en el proceso productivo**

El productor debe saber que le primer paso para cambiar y mejorar su industria y dejar de ser un artesano informal para ser un productor industrial es la planificación en cada proceso de su empresa, para esto se debe capacitar e incentivar al artesano a que organice su empresa de manera que cada paso o acción de la empresa sea basada en un plan establecido en el cual se sepa el efecto de cada decisión que se tome en la empresa dejando de pensar en el día a día para hacerlo con miras a mediano y largo plazo. Con una buena planificación que se la debe hacer anualmente se pueden asignar recursos para cada departamento y necesidad de la empresa,

---

<sup>167</sup> Vicepresidencia de la República, Programa Sonríe Ecuador Somos Gente Amable (2012).

<sup>168</sup> Página web, Priceshoes, Técnicas de Ventas para Calzado, (S.A) (2013)

realizar con anticipación la producción para cada una de las colecciones, tener a todo el personal y la planta produciendo al 100%, al departamento de ventas lleno de pedidos y unas finanzas con cuentas por cobrar y pagar bien organizadas para dar siempre el flujo de dinero que requiere la empresa además que el negocio será más eficiente y rentable, se planificará que producto se va a elaborar, el material a utilizar, la cantidad de insumos necesarios, y los costos fijos se podrán amortizar con mayor facilidad debido a que hay más producto que vender y por ende mayores ingresos.

Como realizar una planificación estratégica:

Para empezar con la planificación que requiere la empresa “Creaciones Pazmiño”, en primer lugar se establezca el rumbo de la empresa con el fin de conocer hacia donde se quiere llegar, Granja, W D (2013)<sup>169</sup> “Se debe realizar un mapa exacto que indique a los la ruta que se tomará para lograr los objetivos planteados”, conocer que es lo que requiere la organización y como se va a cumplir, para esto se debe empezar por plantear la visión, misión y valores<sup>170</sup>.

La planificación estratégica son todos los elementos que hacen que una empresa o marca, tenga un valor agregado dentro del mercado donde se está desarrollando, gracias a su carácter diferencial Para conseguir lo deseado, debe tratarse de un elemento que sea escaso, apropiado y demandado por el mercado<sup>171</sup>:

Según Maslow, A (s.a) definió bajo su teoría de las necesidades, los siguientes pilares:

- Liderazgo en costos totales bajos, esta estrategia busca tener el costo más bajo de todo el mercado teniendo experiencia en el sector para evitar incurrir en costos inesperados y altos, con un volumen alto de ventas, un producto de calidad, un excelente servicio y una mezcla ideal de producto.

Para lograr reducir los costos se requiere tener buen acceso a la materia prima, invertir mucho dinero en un diseño de producto, en tecnología de punta en todo el proceso de fabricación teniendo así una producción eficiente, que evite desperdicios, y que facilite su transporte, tener una buena variedad de productos que permita amortizar los costos

---

<sup>169</sup> Granja, W, Administración Estratégica, (2013)

<sup>170</sup> Página web, , Crecer negocios, Artur K, La Planeación Estratégica (2014)

<sup>171</sup> Página web. Estrategias genéricas de Michael Porter

fijos, la empresa debe estar clara que debe reducir sus costos y la utilidad del producto para tener los mejores precios del mercado logrando un volumen de ventas alto.

- Diferenciación del producto, permite tener una ventaja alta frente a la competencia, tener clientes fieles a la marca logrando una menor sensibilidad al precio ya que el cliente compra por el producto y no por su precio, para ello se debe lograr que el producto se diferente frente a los del mercado, es muy importante invertir en investigación, diseño del producto, utilizar materiales de primera calidad, y tener una estrecha relación con el cliente a largo plazo incrementando el servicio el momento de la venta al igual que en la post venta.
- Enfoque a los clientes, resulta muy importante que la empresa se enfoque a un segmento de clientes con las mismas características para poder venderle una línea de productos completa de manera eficiente sin desperdiciar recursos en segmentos que no sean de interés de para la empresa.

#### **4.4 Cooperativa de trabajo de artesanos**

El sector del calzado carece de varios aspectos que evitan un crecimiento y mejora de la industria en general, la falta de insumos, materia prima y artículos resultan un problema importante que todo el sector debe enfrentar ya que localmente la producción de estos es de mala calidad, deficiente, de mala calidad y diseño es por esto que al sector le cuesta trabajo mejorar sus productos, con el fin de solucionar este problema para siempre y evitar tanta competencia entre productores se debe pensar en cooperativas de trabajo que busquen un objetivo en común de desarrollo para todos sus miembros.

Phillipe Buech fue el precursor de esta organización de trabajo dividido con un fin en común para el desarrollo colectivo y Según Buech, P “una cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en común, con el esfuerzo de todos, para mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariados para transformarse en dueños de su propio destino, poniendo el capital y el trabajo en servicio del hombre”<sup>172</sup>.

En base a este concepto, se sugiere la creación de una cooperativa para el sector del calzado en un lugar en común, por ejemplo en el cantón Cevallos en donde todos compiten por un participación de mercado y un cliente nuevo se podría penar en realizar una alianza entre

---

<sup>172</sup> Buech, P, Cooperativa de Trabajo (1980).

todos los productores replicando el modelo de trabajo de “El Salinerito” en donde cada miembro realiza un proceso, en el caso del calzado, cada artesano realizaría una parte del producto según las necesidades en común empezando por la producción desde de cueros, hormas, suelas, tacos, plantas, cierres y artículos para luego pasar a la producción en donde habrán artesanos especializados en diseño ya además por medio de una cadena de producción cada artesano realizará un proceso y se especializará en esta actividad logrando ser más productivo y efectivo en su proceso y de esta manera se produce todo el zapato, con una cooperativa de trabajo se evita la competencia entre tanto productor, tener tanta maquinaria, invertir individualmente para realizar todo el proceso y para la adquisición de la maquinaria, contratación de tanto personal para tener un solo objetivo en común y contar con una industria muy dinámica y grande con la cooperación de cada uno de los miembros.

Esta alternativa de cooperativa de trabajo se la puede replicar en sectores del país con características similares a las de Cevallos como puede ser en Gualaceo o Cotacachi en donde existe gran cantidad de productores de calzado, pero estas cooperativas deberán estar muy bien lideradas y tener un control en cada uno de los procesos además estar enlazadas con el instituto de diseño y organismos productivos del gobierno.

#### **4.5 Abastecimiento de materia prima**

Dentro del aspecto de abastecimiento de materia prima, insumos y compuestos para el armado del zapato hay una gran problemática y falta de producción nacional, según los productores entrevistados para esta tesis, Bottinelli G y Pazmiño, L. En la industria hay pocos proveedores de estos insumos que se han tecnificado para abastecer de materia prima acorde con las necesidades de los fabricantes, según afirma Bottinelli, G, “este sector no está tecnificado y son muy pocos los productores de materia prima”<sup>173</sup> el sector no ha pensado en diversificarse y realizar otra actividad que no sea la producción de calzado para dedicarse a fabricar insumos y abastecer esa demanda insatisfecha de hormas, tacos e insumos básicos para el armado de un zapato que cumpla con los estándares de tallaje y patronado del INEN<sup>174</sup> los productores mencionados manifiestan que requieren que existan proveedores de materia prima e insumos que sepan innovar y que ofrezcan materiales a la vanguardia de la moda internacional, por otra

---

<sup>173</sup> Entrevista, Bottinelli, G (2015)

<sup>174</sup> Página web, INEN, Normas de Etiquetado para el Calzado, (2013)

parte que las hormas que se vendan en el mercado nacional sean para todo tipo de zapatos, ya que como menciona Pazmiño, L “el mercado local ofrece hornas para zapatos funcionales y clásicos, y no en lo que está de moda”, por otra parte no hay producción local de buena calidad en suelas, plantillas, forros, tacos, errajes y todo esto se debe importar menciona Bottinelli, G. El gobierno debe incentivar la creación de empresas especializadas en el abastecimiento de materia prima e insumos para el calzado, y si ningún sector privado quiere hacerlo se podría hacer alianzas con empresas internacionales como las de Colombia, por ejemplo, ya que según información de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), los productores de calzado requerían estar aliados con una fábrica que abastezca de materia prima para la industria y para todos los planes del gobierno, por lo que se hizo una alianza con una de las fábricas más grandes de telas y cueros, la Fayet, para que sea la encargada de producir materiales que siempre estén a la vanguardia y cumpla con los requerimientos que exige la Asociación en base a los parámetros y tendencias de moda<sup>175</sup>. Esto se podría replicar en el país, haciendo con el productor un “Joint Venture” y venga a producir en localmente sus materiales según las necesidades locales y así se pueda solucionar los inconvenientes que manifiestan los productores en cuanto a retrasos de la llegada del material, por importaciones y problemas relacionados<sup>176</sup>.

#### **4.6 Infraestructura de las plantas**

Las plantas físicas de los artesanos, en muchos casos es improvisada y mal hecha por la falta de recursos, con una mala distribución en las áreas de producción que generan contratiempos o inconvenientes durante la producción, por ejemplo en el caso de la fábrica del productor Giorgio Bottinelli, su bodega de materiales se encuentra en el segundo piso al cual se debe llegar por unas gradas pequeñas e inseguras lo que implica que todos los obreros deben subir a ver sus materiales, perdiendo tiempo en la producción, y luego bajar cargados del material (cueros, telas, hormas, kits de armado de zapato, gomas, tacos. Etc...). Para esto dentro del cambio estructural de del sector es importante que haya una normativa para la construcción de fábricas de calzado, mediante el cual los municipios de cada zona tengan un parámetro o formato establecido de cómo debe estar distribuida y construida una planta con un formato estándar,

---

<sup>175</sup> Página web, ACICAM, Alianzas Estratégicas, (2014).

<sup>176</sup> Testimonio, Pazmiño, L (2015)

logando así tener una industria con plantas bien fabricadas y mayor tecnificación. En base a esto, se sugiere para esta propuesta de fortalecimiento en la industria que los municipios otorguen patente o permisos de funcionamiento si las plantas no se adaptan a los diseños y estructuras establecidos.

Por otra parte para las empresas que ya estén en funcionamiento y quieran ampliar los negocios, se tenga una entidad que audite y guíe en la ampliación de la fábrica de manera que fluyan todos los procesos evitando cuellos de botella por estas razones.

#### **4.6.1 Tecnificación de la industria**

El área productiva del sector cuenta con desafíos importantes por falta de maquinaria especializada que aumenta los tiempos de producción, incrementa costos por más personal y más cantidad de procesos así como también desperdicios de material en los procesos, productos con desperfectos como tallas que no coinciden con el número, piezas diferentes de un par derecho a un izquierdo que hacen que se vea diferente puesto en el pie del usuario y gran cantidad de problemáticas adicionales. Para esto es muy importante que el sector se tecnifique y adquiera maquinarias especializadas que deberían ser producidas localmente por alguna empresa del estado ya que este sector es prioritario y la política del estado es evitar las importaciones por ejemplo Brasil que cuenta con una industria de calzado muy avanzada creó empresas del gobierno que se dediquen a fabricar maquinaria para el calzado, lo hicieron con tan buena planificación y con muy buena calidad que inclusive exportan esta maquinaria, con este ejemplo se podría replicar en el país y lograr que el artesano se tecnifique dándoles créditos así como lo hacen con el programa de cocinas a inducción actualmente.

#### **4.7 Eliminación de salvaguardias**

Según la CALTU, la industria del calzado se encuentra dormida y ah tenido relativamente poco crecimiento desde el 2012 que a penas a aumentado su producción en un 15% en los tres años<sup>177</sup>, y esto pese a todos los incentivos que recibe, Montero, L, directivo de la Cámara, menciona que el artesano es conformista y en algunos casos mediocre, no le gusta ir más allá de lo que hace o

---

<sup>177</sup> Página web, CALTU, Crecimiento de la Industria del Calzado, (2015)

correr riesgos para poder crecer, “se conforma con recibir los ingresos básicos para cubrir sus necesidades y sabe que no tiene competencia internacional por las salvaguardas”<sup>178</sup>.

El gobierno debe empezar a exigir más a la industria para que se despierte y salga del estancamiento actual que ha tenido, debido a las facilidades que tiene el sector del calzado nacional ya que casi no cuenta con competencia internacional, si bien es cierto se salvó a la industria gracias a las barreras arancelarias, el sector cayó en un conformismo, testigo de esto es la falta de innovación de la industria que sigue comercializando modelos desde hace 30 años como se mencionó en la Entrevista con Montoya, A Sectorialista del sector de calzado y moda en PRO ECUADOR<sup>179</sup>. Se debe poner plazos en tiempos y montos de producción a la industria para que mejore, que aumente su producción, satisfaga la demanda nacional, incremente las exportaciones, tecnifique las plantas, expanda su negocio, busque alianzas, se capacite, todo esto con el fin de compensar la ayuda del gobierno al sector. Por otra parte Montoya, A, menciona que “el resto de industrias relacionadas a la moda que no son de calzado, como la industria textil que también manejo, se queja de todos los beneficios que recibe el sector de calzado y que no crece ni mejora, por ejemplo los textileros del país manifiestan su inconformidad y señalan que todo el sector de moda y producción debería tener salvaguardas y ver cual crece más”<sup>180</sup>

#### **4.8 Mano de obra calificada**

Según Bottinelli, G, resulta difícil conseguir mano de obra especializada, y calificada, el obrero de esta industria es informal, existe poco personal y en su caso, los obreros que consigue, si estos son calificados y con buenos conocimientos, quieren ganar mucho dinero ya que hay gran cantidad de demanda en el sector por la falta de personal.<sup>181</sup> “El zapatero ecuatoriano es muy sabido, quiere ganar mucho dinero, trabajar pocas horas y no cumplir con horarios, llevo fabricando zapatos por 5 años y eh rotado mi personal más de 30 veces”, Bottinelli, G (2015) esto hace muy difícil y desgastante para el empresario. La rotación de personal genera un alto costo para la empresa y además que causa retrasos en la producción. Se debe incentivar a que nuevo personal ingrese a esta industria, el gobierno debe brindar capacitaciones gratuitas y

---

<sup>178</sup> Entrevista, Montero, L, Directivo CALTU, (2015)

<sup>179</sup> Entrevista, Montoya, A, (2015)

<sup>180</sup> IDEM.

<sup>181</sup> Entrevista, Bottinelli, G (2015)



convocar a que nuevo personal se integre a la industria o que personas cambien su oficio si se encuentran realizando otras actividades, ya que existe gran demanda de personal pero hay poca oferta de obreros calificados con buenos conocimientos<sup>182</sup>, además de esto en colegios fiscales se debería enseñar como una actividad electiva la elaboración de calzado para fomentar desde niños el gusto por la fabricación de calzado, y lograr que en un futuro tengan buenos empleos o incluso puedan montar su propio taller de calzado.

#### **4.9 Seguridad industrial y laboral**

La industria nacional tiene una problemática también relacionada con la seguridad del personal que confecciona los productos, no hay una cultura que permita prevenir accidentes y evitar lesiones en los obreros, con talleres que no cuentan con planes de prevención de accidentes y de contingencia, esta problemática causa contratiempos en los procesos, gastos imprevistos por emergencias en los obreros, miedo del personal a trabajar en la industria. Según la ley de Seguridad laboral y Salud implementada por el Ministerio de Relaciones Laboral (MRL) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), toda empresa en la cual las actividades impliquen riesgo para el empleado, se debe incorporar seguridad para el empleado<sup>183</sup>. Se debe pensar que esta dinámica industria necesita un empujón para mejorar, los productores deben ser más conscientes del riesgo en el que ponen a sus trabajadores por ahorrarse un poco de dinero en la adquisición de equipos de seguridad industrial.

##### **4.9.1 Ley de Seguridad y Salud Laboral**

Según la ley publicada en el año 2013 por el Ministerio de Relaciones Laboral y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la seguridad laboral comprende un conjunto de actividades de orden técnico, legal, humano y económico, que tiene como fin proteger al empleado y su integridad, cuidar los bienes de la empresa, esto se lo hace mediante la prevención y control de las acciones del hombre, el buen funcionamiento de las máquinas, cuidado del medio ambiente, con el fin de de reducir el índice de accidentes en las plantas, corregir acciones inseguras en el trabajo y dar una mejor calidad de vida para los miembros de la empresa<sup>184</sup>.

---

<sup>182</sup> IDEM

<sup>183</sup> Página web MRL, ley de Seguridad y Salud Laboral (2013)

<sup>184</sup> Página web MRL, ley de Seguridad y Salud Laboral (2013)

La salud laboral dentro de la nueva ley menciona que en las empresas o fábricas se debe construir un medio ambiente de trabajo adecuado que permita prevenir enfermedades permanentes para el obrero, se busca con esto que los colaboradores tengan las condiciones de trabajo justas, donde se puedan desarrollar actividades dignas dentro de los ámbitos de salud y seguridad laboral. Dentro de esta ley se han denominado a ciertas acciones inseguras o “condiciones de accidentalidad”<sup>185</sup> que atenten contra la seguridad del empleado sea por su responsabilidad o por un ambiente de trabajo inseguro y son las siguientes:

- Condiciones inseguras del lugar de trabajo y que no han sido modificadas sabiendo el riesgo que implica para la seguridad del colaborador.
- Actos inseguros en manipulación de equipos o maquinaria que se producen por parte del empleado sea por desconocimiento del uso adecuado de este, por negligencia o por impericia del operario que se ha acostumbrado a utilizar el equipo de manera insegura.

El Daño laboral corresponde a las enfermedades, patologías o lesiones que se presenten por motivos del trabajo que sea realizado sin las seguridades necesarias, dentro de esta categoría se clasifican de la siguiente manera los incidentes:

- Accidentes. Son todos los sucesos imprevistos y repentinos que ocasionan la persona una lesión corporal, daño en un miembro de manera temporal o total, o muerte accidental.
- Los accidentes de trabajo se presentan de manera genuina o típica del trabajo que son cuando la persona en relación de dependencia tiene un accidente en cumplimiento de sus obligaciones o a consecuencia del trabajo, cuando por razones de las mismas obligaciones implique un desplazamiento fuera del lugar habitual del trabajo, o del país de residencia.
- El trabajo puede ser considerado una actividad peligrosa debido a que para producción de bienes y servicios se debe unir el trabajo con la utilización de alguna maquina o elemento para la transformación de una materia prima en un

---

<sup>185</sup> IDEM

producto, para esto se requiere la aplicación de tecnología, y es aquí en donde puede existir riesgo para el trabajador o el operario.

#### **4.10 Propuesta de creación de valor estratégica para la empresa “Creaciones Pazmiño”**

Para que la empresa tenga un mejor desempeño y sea más competitiva dentro de la industria, es muy importante que incorpore procesos en su estructura empresarial, a continuación se detalla la propuesta de valor en todos los aspectos fundamentales según un fortalecimiento empresarial<sup>186</sup>:

##### **4.10.1 Propuestas estratégicas:**

###### **Misión**

Producir zapatos de la mejor calidad posible con cueros e insumos que cumplan con los estándares de calidad y diseño necesarios para satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes contando siempre con el personal más apto para la producción de un zapato que sea de calidad, con diseños de vanguardia, cómodo, ergonómico y resistente, contando siempre con el compromiso de una mejora continua en todos los procesos, proveedores, colaboradores y consumidor final.

###### **Visión:**

Ser la empresa líder del mercado nacional, referente de la moda y calidad en productos de cuero, contando con procesos de mejora continua y crecimiento sostenido para el año 2020.

###### **Objetivos a mediano plazo:**

- Mejorar la calidad en los procesos productivos y control de insumos.
- Enfocar la empresa a una visión de servicio y buena atención al cliente.
- Hacer de la empresa un negocio de crecimiento anual con procesos de mejoras continuas.
- Tener clientes en todas las provincias del país.
- Generar 5 nuevas fuentes de empleo por año.

---

<sup>186</sup> Página web, Empresamia, Fortalecimiento Empresarial (2013) (s.a)

- Mejorar la rentabilidad del producto por medio de una reestructura de procesos en toda la empresa.

#### **Objetivos a largo plazo:**

- Posicionar la marca en todo el país.
- Abrir mercados internacionales.
- Tener una cooperativa de ahorro y crédito para empleados.
- Producir 5.000 pares mensuales.

#### **Valores:**

- Ser responsables en toda la cadena de producción para que los procesos de la empresa no afecten al medio ambiente.
- Ser sostenibles en el tiempo con programas de reforestación para devolver el impacto de la empresa hacia el medio ambiente.
- Estar comprometidos con el crecimiento de todos los colaboradores y con la producción del calzado para tener la mayor satisfacción de los clientes.
- Garantizar la producción del mejor calzado para poder satisfacer las expectativas de todos los clientes y crecer en conjunto por medio de sus propuestas.
- Fomentar la creación de nuevos diseños y productos estando a la vanguardia de la moda internacional, comprometidos con el medio ambiente.

#### **4.10.2 Estrategias genéricas de Michael Porter:**

##### **Estrategias de diferenciación**

Dentro de estas estrategias de diferenciación que se mencionó en el capítulo anterior, para que la empresa pueda ser mejor que sus competidores, además de la estrategia del Océano Azul, resulta fundamental que la empresa cree productos únicos que la competencia no pueda imitar y que los consumidores puedan diferenciar con atributos superiores al resto de productos, en el caso de la empresa de “Creaciones Pazmiño”, al tener un producto diferenciado debido a la alta calidad del producto, por los materiales utilizados de primera calidad, mano de obra de la mejor

calidad y diseños innovadores, el precio del producto se incrementa y pasa a un segmento con un poder adquisitivo más alto que el común de los compradores de Cevallos.

Para lograr una diferenciación se deben empezar desde los materiales e insumos, para esto se deben crear convenios de producción exclusiva para la empresa para que otros competidores no puedan tener los insumos y no se les pueda imitar, por ejemplo con una curtiembre se podría producir una material en un color o textura único y realizar una producción grande en la empresa para que resulte favorable para la curtiembre, además, se podrían hacer convenios con productores de plantas del exterior para que se produzcan suelas únicas y que vengan impresas con la marca, en el sector al no existir tecnificación respecto al diseño, lo que hacen los productores es copiar modelos existentes, si se producen insumos exclusivos difícilmente se podrá copiar o plagiar diseños porque no existirán los mismos insumos, por otra parte según se constató la gran mayoría de productores tienen las mismas suelas, tacos y hormas, las cuales las consiguen de una empresa colombiana que abastece en gran cantidad a los productores nacionales y no existe diferenciación.

La ventaja de la diferenciación en la producción es que los consumidores perciben que el producto cuenta con características especiales que lo hacen único respecto al de la competencia y por esta razón, están dispuestos a pagar un valor adicional por el producto que cuenta con atributos especiales respecto a diseño, calidad, comodidad y estilo, siendo diferenciador del resto; esto resulta favorable para la empresa productora, ya que el valor adicional que les cuesta lo pueden transferir al cliente además que se logrará una fidelidad importante hacia la marca.

Otro factor fundamental en la diferenciación hacia la competencia, es la atención al cliente, la mayoría de las empresas y productores carecen de vocación hacia servicio y según se pudo constatar a lo largo de la tesis y debido a mi experiencia por mi negocio de calzado, la atención en los puntos de venta resulta muy deficiente, por otra parte como se constató que los vendedores de los puntos no muestran los beneficios del producto, les falta capacitación, no existe un discurso establecido para la venta del producto, los horarios de atención no son estables, falta uniformes y buena imagen en las empresas, por lo que una buena estrategia puede

ser atacar estas falencias de la mayoría de los productores del cantón Cevallos y diferenciarse en los siguientes aspectos:

- **Cientes satisfechos:** muchas veces en este tipo de negocios, los clientes son vistos como una molestia o como si les estaría haciendo un favor en los establecimientos al atenderles, al contrario se debe cambiar esa mentalidad y saber que un cliente es una prioridad y necesita ser atendido de la mejor manera ya que gracias a él ingresa dinero a la empresa y refiere a sus conocidos, generando el poderoso boca a boca positivo que genera nuevos clientes o negativo que genera que no vayan muchas personas a comprar esos productos, por lo que resulta fundamental en la empresa de Pazmiño que empezando por los dueños cambien esta mentalidad y falta de amabilidad.
- **Discurso unificado:** cuando llega un cliente es fundamental para que este se sienta a gusto y sepa que desde el momento que llega será atendido de la mejor manera y su predisposición negativa se cambiará de inmediato, la empresa debe implementar en su atención un solo discurso para todas las personas que atienden, que en este caso son el propietario, su esposa o hija, quienes muestran una actitud negativa hacia el cliente y esto a su vez transmiten hacia los empleados.
- **Necesidades del cliente:** es muy importante que el vendedor del local o fábrica recabe información sobre lo que está buscando el cliente con el fin de saber que necesidades tiene, en muchos casos los clientes buscan un tipo de producto pero el vendedor no busca esta información.

#### **4.10.3 Elementos clave para mostrar una buena imagen como empresa**

Para que un producto tenga un posicionamiento favorable es muy importante que exista un conjunto de elementos de marketing y de imagen que acompañen al producto para de esta manera la marca tenga una buena imagen que le permita tener un posicionamiento o estatus diferente al de la competencia.

Aspectos a considerar para una buena imagen:

- **Imagen:** un producto debe estar acompañado de una imagen nítida, para esto la empresa debe tomar en cuenta factores que en conjunto demuestren eso que el producto intenta transmitir, la limpieza del local, fábrica o punto de venta es muy importante, los pisos

deben estar brillando, los espejos limpios, al igual que los productos, según se constató en la empresa de Pazmiño, hay zapatos que están sucios y parecen usados, incluso se constató un caso de un zapato que tenía talco en la platilla, y si otro cliente desea probarse será muy desagradable hacerlo sabiendo que otra persona ya se puso el zapato anteriormente, por otra parte el punto de venta no debe contar con insectos o suciedad, en el caso de la empresa de Pazmiño, el local cuenta con gran cantidad de moscos adentro debido a que hay gato adentro que le alimentan y además que se está paseando entre los clientes y resulta molesto<sup>187</sup>.

- Exhibición del producto: según un estudio realizado por Soto, B experta en marketing de la Universidad española Camilo José Cela, menciona que el Merchandasing para un negocio al detalle o de venta de productos por vitrinas, es fundamental para conocer la mejor manera de exhibir el producto en las perchas, ya que “es una técnica de la gestión de ventas que se dedica a estudiar la manera de incrementar la rentabilidad en los puntos de venta”<sup>188</sup> por lo que la exhibición no debe estar muy saturada, tener la iluminación correcta, además en la exhibición de calzado los productos deben estar puestos en percha según el tipo de taco, modelo y color.
- Colores: la empresa debe empezar a utilizar colores que sean parte de su imagen, logo y decoración en los puntos de venta, de manera que el cliente relacione este color con la marca<sup>189</sup>, en el caso del calzado, se deben pintar las paredes de los locales o de la fábrica del color corporativo de la marca y que este color vaya acorde a lo que sugieren los estudios del uso del color indicado para la moda, que en este caso puede ser un color naranja que refleja seriedad, estilo, calidad y diseño<sup>190</sup>.

---

<sup>187</sup> Página web, Puro Marketing, Vaquero, N, fortalecimiento de Imagen de una Marca, (2013)

<sup>188</sup> Estudio Universidad Camilo José Cela, Soto, B, (2014)

<sup>189</sup> Página web, Portal del Marketing, Psicología del Color. (2012) (s.a)

<sup>190</sup> IDEM

**Gráfico 4.3 Tipos de colores para las marcas**



Fuente: Portal Marketing Directo

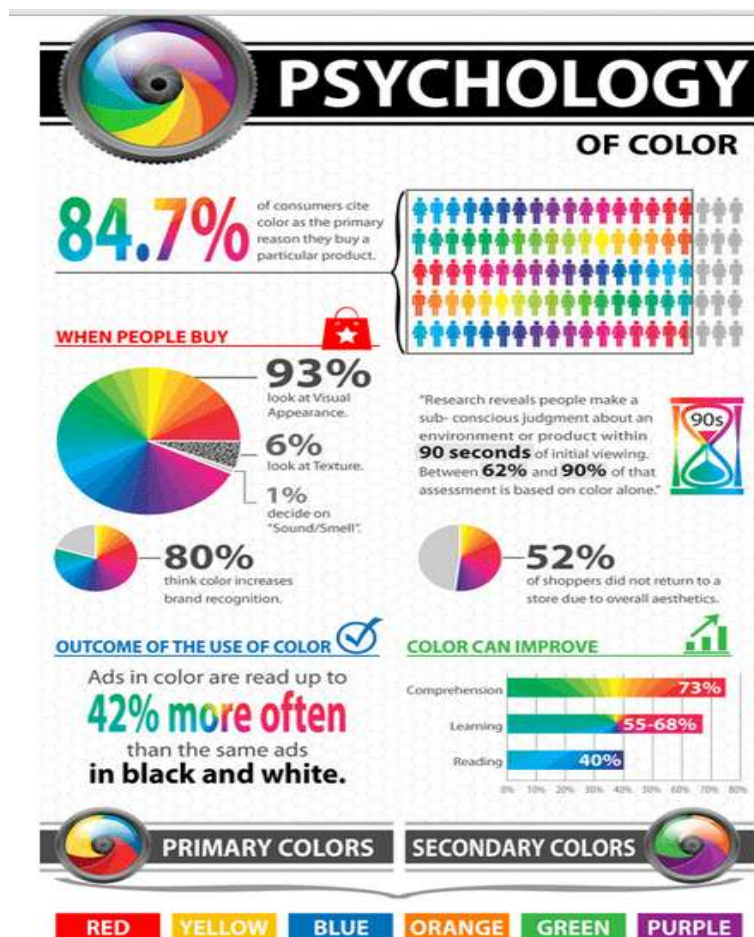
Elaborado por: Portal Marketing Directo

- Para que exista un posicionamiento y recordación de marca en la mente del consumidor, como menciona el estudio, se busca que los consumidores relacionen el color con la marca,, pero para esto según un estudio sobre la psicología del color realizado por portal de marketing no se puede escoger al azar el color, ya que un color refleja los valores de una empresa, el interés y la agresividad de la misma ante el mercado, y como muestra el resultado del estudio, los colores de la marca influyen directamente en la compra del producto<sup>191</sup>.

<sup>191</sup> Página web, Portal del Marketing, Psicología del Color. (2012) (s.a)



Gráfico 4.4 psicología de colores para las marcas.



Fuente: Portal Marketing Directo

Elaborado por: Portal Marketing Directo

#### 4.10.5 Olores

resulta muy desagradable cuando se entra a un establecimiento y huele a comida o a baño sucio, esto genera una mala imagen de la marca y hace que el consumidor se vaya del establecimiento rápido para evitar ese olor feo, para evitar esto, se deben evitar olores a comida, baños, inciensos fuertes, o todo tipo de olor que pueda generar disgusto para el cliente dentro de las instalaciones, pero a más de esto, la empresa debe empezar a buscar una fragancia que le permita distinguirse de la competencia, que a más del color

de la marca, también recuerden la marca por su olor logrando así mayor recordación de marca y posicionamiento<sup>192</sup>.

#### **4.10.6 Capacitación al personal**

Para que la empresa Creaciones Pazmiño siga creciendo y mejorando sus procesos debe invertir en capacitar y motivar a todo el personal y a sus propietarios, estas capacitaciones deben ser en base a necesidades en donde haya deficiencias dentro de cualquier área de la empresa, se sugiere realizar capacitaciones en los siguientes sectores dentro de la empresa Creaciones Pazmiño:

- Tecnificación en procesos productivos.
- Administración, finanzas y marketing.
- Combinaciones y tendencias de moda en diseños.
- Atención al cliente.
- Técnicas de ventas.
- Fianzas personales.
- Seguridad industrial.
- Estándares internacionales de calidad.

Si bien es cierto requiere de alta inversión capacitar al personal, ya que toca contratar una empresa que lo haga, reunir a todo el personal, parar la producción en un horario determinado, dar incentivos, pero es la mejor inversión que puede realizar la empresa ya que este dinero será recuperado con una mayor productividad en la fábrica, incremento en ventas, personal motivado y menor rotación.

Para realizar el plan de capacitación en la empresa se sugiere que primero se realice a los propietarios del negocio, con el fin de lograr que no se pierda el liderazgo en la empresa, que siempre sean ellos quienes tienen mayor conocimiento y puedan transmitir a su personal, por otra parte se debería hacer que el personal salga una media hora más tarde y que se deje las labores de producción media hora antes del horario de salida para que se realicen las capacitaciones diariamente durante una hora.

---

<sup>192</sup>Página web, Xataciencia (2013) (s.a)

#### **4.10.7 Planes de motivación al personal**

Según lo que se observó dentro de la empresa Creaciones Pazmiño el personal no está motivado en su trabajo, tienen muchos problemas en sus casas o personales faltan con mucha frecuencia a su trabajo, según manifiesta Teresa Pazmiño “el personal es muy informal e incumplido, siempre hay faltas por lo general los días lunes” además se constató que los empleados están muy desmotivados y que su sistema de pago por obra no resulta un incentivo para que mejoren sus ingresos y su producción ya que se pudo constatar que no les interesa mucho producir mayor cantidad, por lo que se sugiere que la empresa haga motivaciones al personal, ver que problemas tiene, cuál es su descontento en la empresa y como se puede llegar a solucionar estos problemas para lograr que el personal cumpla con sus jornadas en los horarios establecidos, solucione sus problemas personales antes de ir al trabajo y aumente su productividad. Las charlas de motivación deben ser pensadas en ayudar a los obreros a mejorar su nivel de vida, resolver sus problemas, mejorar su economía personal y familiar, dejar los vicios y mediocridad.

Dentro de los planes de motivación al personal también se sugiere tomar medidas dentro de la planta con el fin de hacer sentir al personal más a gusto, entre las acciones se hará lo siguiente:

- Incentivos a la producción: con el fin de lograr una mayor motivación en el trabajo se pagará al personal de manera quincenal y en base a metas de producción, los obreros deberán producir un mínimo de pares básicos con los cuales la empresa llega a cubrir sus gastos y está dentro de su punto de equilibrio, a partir de esta cuota o meta mínima de producción, se empezará repartir bonos o incentivos por producción, estos bonos serán pagados por series producidas mediante un sistema que mientras más produzcan mayor incentivo tendrán y además se premiará a los obreros con mayores niveles de productividad, pero esa producción debe cumplir con estándares de calidad establecidos de manera que los obreros produzcan en cantidad pero productos bien hechos, además de esto se incentivará al personal de creaciones Pazmiño con un día libre cada dos meses si cumplen con sus metas de producción en base a la calidad y tiempos de entrega, con esto podrán hacer para sus gestiones personales sin la necesidad de faltar y afectar la productividad de la empresa.
- Empoderamiento al personal: se ha observado que dentro de la empresa la única persona capaz de tomar decisiones es el señor Luis Pazmiño, quien está involucrado

en todos los procesos de producción de la empresa, él es quien toma todo tipo de decisiones y no deja que su personal pueda desenvolverse adecuadamente, para la realización de este estudio se conversó con el operario Jorge Gualotuña quien mencionó que “cuando el señor Pazmiño no se encuentra en la fábrica y necesitamos que tome una decisión importante, se para la producción hasta que el señor llegue, no podemos tomar ninguna decisión sin autorización del señor” esto genera que la producción se pare, que el personal se sienta inferior y que además el señor Pazmiño sea indispensable en la empresa lo cual es muy riesgoso ya que si algún día no puede estar o se enferma su propietario esa fábrica tendrá problemas graves, por lo que es importante que el propietario vaya empoderando de tareas y decisiones a su personal, de esta manera se sentirán más capaces los obreros, su motivación aumentará y además podrá ir haciendo otro tipo de actividades su propietario para que sea indispensable en los procesos productivos de la fábrica.

- Fechas festivas: con el fin de mejorar la relación entre los obreros, jefes y propietarios se harán festejos un sábado al mes en donde se celebrará a la persona que cumpla años en ese período, además se homenajeará al mejor empleado del mes en frente de todos sus compañeros para que el resto se motive a llegar a sus metas y se hará el pago de la compensación por este bono de productividad.
- Beneficios al personal: resulta muy importante para motivar al personal que cuenten con beneficios para ellos y para su familia por trabajar dentro de la empresa, se ofrecerá descuentos a los colaboradores en todos los productos que se producen, los colaboradores podrán coger cualquier producto que deseen con un descuento importante del 40% además que el pago de este puede ser descontado en dos partes de su rol de pagos y este beneficio también los pueden aplicar los familiares del personal, por otra parte también podrán tener prioridad los familiares de los trabajadores que se destaquen dentro de la empresa en futuras contrataciones de nuevo personal.
- Buen ambiente laboral: para que un colaborador se sienta a gusto con su actividad que realiza dentro de la empresa y este motivado, resulta fundamental que exista un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa, para esto debe existir compañerismo

entre los colaboradores, respeto por parte de los jefes, buenas instalaciones en la empresa, sitios de trabajo cómodos, espacios donde el personal se pueda recrear, comedor, y además un ambiente de trabajo armónico

#### 4.10.8 Reestructuración de las funciones y organigrama de la empresa

**Gráfico 4.4 Organigrama actual “Creaciones Pazmiño”**

Fuente: Esteban Arcos

Elaborado por: Esteban Arcos



Fuente: Luis Pazmiño

Elaborado por: Esteban Arcos

Como se puede ver en el organigrama actual de la empresa, depende mucho de su propietario Luis Pazmiño, que está involucrado en todos los procesos de la empresa y no permite el flujo correcto en la cadena de producción y cadena de valor, para que la empresa marche de manera correcta se requieren ciertos cambios y contratación de personal adicional que sirva para implementar procesos efectivos en la empresa:

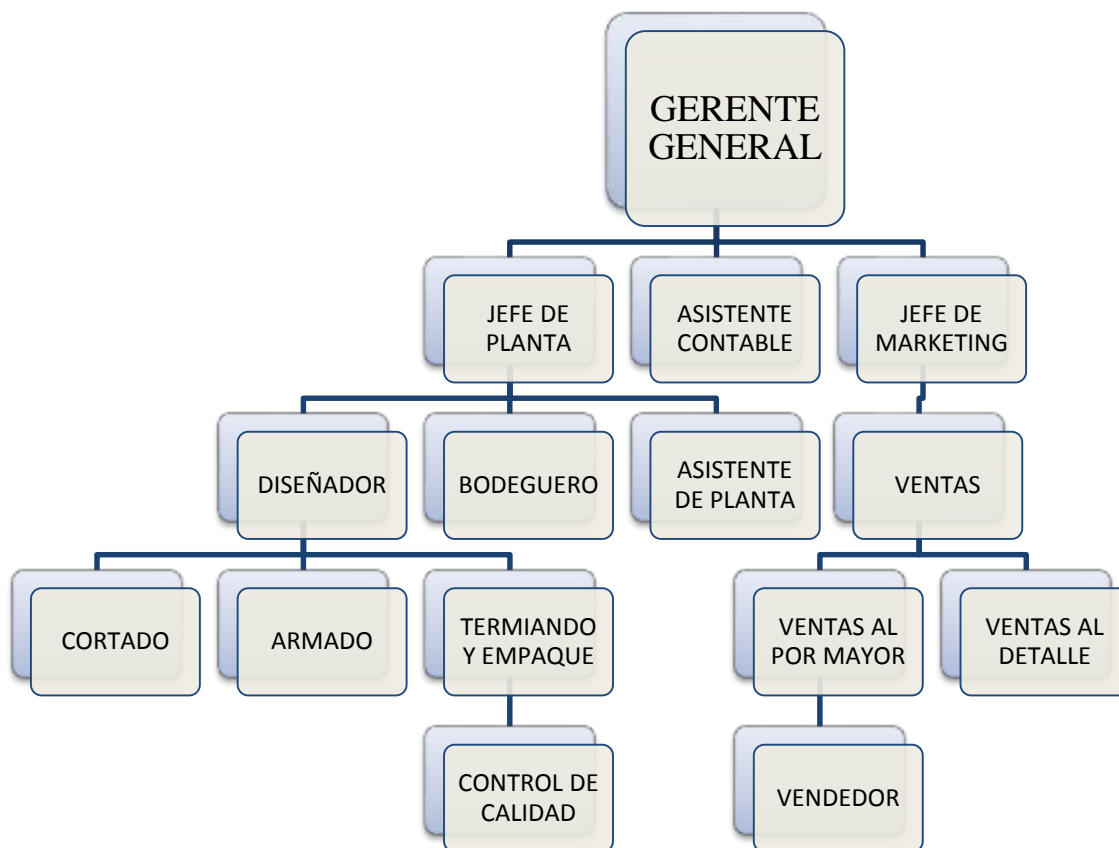
- Jefe de planta y de calidad: la empresa debe contar con una persona fija y que solo centre su atención en controlar la planta, ya que actualmente existe una persona que hace de jefe pero a la vez también es obrero entonces ocupa su atención en su trabajo y se descuida del control a la planta, este nuevo jefe de planta será el encargado de llevar el control de cada uno de los procesos, ayudará a resolver problemas que se presenten en cada área, controlará los tiempos, producción por operario y además será el responsable de hacer el control de calidad en cada producto con el fin de asegurar la calidad total.
- Jefe de Marketing: la empresa requiere posicionarse y darse a conocer en todo el país para esto se debe crear un plan integral de marketing y realizar todo el trabajo con una persona a tiempo completo ya que existe mucho trabajo por realizar, esta persona será la responsable de lograr que la empresa se conozca más, que las ventas mejoren y que existe un servicio postventa con clientes más fidelizados.
- Asistente contable: con el fin de llevar un mejor manejo de las cuentas, personal, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, roles de pago al personal y arreglo en general de todas las cuentas, la empresa requiere contratar una asistente contable que realice todas estas actividades que le permitirán a la empresa ahorrar dinero y tener un mejor manejo en general de toda la empresa.
- Diseñador: con el fin de generar nuevos modelos y estar a la vanguardia dentro de las nuevas políticas de la empresa respecto a la mejora continua e innovación la empresa deberá contratar un diseñador de zapatos que sea capaz de sacar nuevos modelos y hacer todas las series, además que será el encargado de implementar un software de diseño para ahorrar tiempo y hacerlo computarizado en lugar de a mano, para poder hacer combinaciones de colores, texturas, tipos de tacos y que pueda imprimir las tallas escaladas para pasar directo a los moldes.
- Vendedor: para crear nuevos negocios la empresa necesita contratar una persona que este encargada de las ventas al por mayor y menor, este perfil deberá tener experiencia en la comercialización de calzado, tener una cartera de clientes y poder realizar viajes a todo el país para vender los productos de la empresa.
- Bodeguero: será la persona encargada y responsable de manejar los materiales e insumos de la empresa, esta persona recibirá a los proveedores la mercancía y hará un primer

control de calidad en la materia prima, además será el encargado de despachar los insumos para cada departamento de la empresa realizando inventarios controles en base a las series que produce cada obrero, además será el encargado de realizar informes de inventarios mínimos y máximos en stock dentro de la planta para alertar en caso que exista poco material o hay en exceso.

- Asistente de planta: esta persona tendrá como función la de ayudar en todas las áreas de la empresa, será el encargado de realizar la limpieza, hacer los mandados, realizar depósitos, envío y retiro de productos, y además deberá estar capacitado para hacer cualquier actividad básica dentro de la empresa dado el caso que falte alguna persona falte.

Dentro de la estrategia o plan estratégico para la mejora de la empresa se sugiere integrar nuevo personal a la empresa, quitar toda la responsabilidad en todas las áreas al gerente propietario del negocio Luis Pazmiño, delegar funciones a los nuevos miembros de la empresa para que el gerente general se pueda encargar de asuntos más importantes para la empresa como por ejemplo empezar a exportar el producto; actualmente “Creaciones Pazmiño” cuenta con 10 colaboradores en toda la empresa, lo que se quiere es incrementar este número en 5 colaboradores, esto debe ser compensado con mayores ventas y mayor productividad en la planta ya que la empresa no cuenta con los recursos para pagar estos nuevos sueldos.

**Gráfico 4.6 Reestructura en el organigrama “Creaciones Pazmiño”**



Fuente: Esteban Arcos

Elaborado por: Esteban Arcos

Con estos cambios propuestos en el organigrama de la empresa, el pago en nóminas aumentará en aproximadamente \$2.000 dólares ya que al jefe de planta se le pagará \$500 y a los 4 colaboradores adicionales se les pagará el sueldo básico de \$354, si bien es cierto esta reestructura implica para la empresa incrementar el pago al persona en un 50%, la empresa podrá compensar esto con el incremento en la producción, control de calidad, control de materia prima con mínimos y máximos en la bodega, incremento en las ventas por tener un vendedor externo para la empresa, ofrecer un producto innovador y nuevos diseños gracias a la incorporación de un bodeguero a la planta, y con esto la empresa incrementará sus ventas, reducirá costos ocultos



por falta de controles y su producto será más competitivo, logrando que el gasto adicional en nóminas se pueda pagar solo.

#### **4.11 Restructuración en el proceso de producción**

Según se ha observado, la empresa tiene falencias graves en el proceso de productivo que deben ser mejoradas con un cambio importante en cada una de las áreas de la fábrica, estos nuevos procesos no son costosos para la empresa pero podrán ayudar a mejorar su productividad y tener mayores controles con el fin de crecer y alcanzar los nuevos objetivos y metas planteadas.

La empresa funciona de una manera informal, no existen controles en ninguna de las áreas y esto genera retrasos, contratiempos, incurrir en gastos no planificados, paras en la producción por falta de planificación de colecciones, mala gestión de cobranza a clientes y varios problemas más que se necesitan resolver con estas propuestas.

La empresa se ha caracterizado por realizar modelos y colecciones de zapatos según requerimientos especiales de sus clientes en cuanto tipo de materiales, tacos y plantas que cada comprador elije; si bien es cierto esto es favorable para la empresa porque logran una relación más directa con el cliente y una satisfacción para el consumidor muy buena, resulta muy costoso para la empresa realizar estas colecciones especiales según los requerimientos de cada cliente de la empresa, para evitar estas modelos personalizados y exclusivos, lo que se debe hacer es mediante la implementación del software, la máquina para imprimir los moldes y el diseñador de planta, propone la elaboración de 4 colecciones de zapatos y botas anuales, estas colecciones contarían con la último en tendencia de la moda en cuanto a colores, texturas, tipos de tacos y puntas del producto, en base a estas colecciones se invitaría a eventos a los clientes para el lanzamiento de las colecciones para que elijan los nuevos modelos y hagan sus pedidos.

Con este nuevo mecanismo de producción en la fábrica lo que se quiere es realizar planificaciones para la fabricación, un buen control de la producción, tecnificación en procesos demorosos con la adquisición de nueva maquinaria para poder así ser más competitivos en el mercado con un producto innovador, de calidad y que este a la vanguardia de la moda, logrando que la fábrica tenga producción durante todo el año, con pedidos de los clientes de las nuevas colecciones y reposiciones a mediados de cada temporada, además de una verdadera cadena de

producción que reducirá significativamente los tiempos de producción de cada par debido a que los obreros producirán en cadena y durante 3 meses los mismos productos logrando así reducir tiempos en lugar de estar haciendo botas diferentes para cada cliente, con moldes distintos, materiales que no se tiene en stock, con esto se lograría mejorar competitividad y con esto la expansión en ventas hacia todas las provincias de país.

#### **4.11.1 Control de tiempos y planificación en la producción**

Los clientes mayoristas de “Creaciones Pazmiño” venden en almacenes propios o a su vez sub distribuyen el producto para comercios en las diferentes provincias, por lo que necesitan que los tiempos de entrega de los pedidos se cumplan ya que este producto debe ser vendido en los locales o entregado a clientes cuando se genera reventa. Para que se cumplan con los plazos de entrega se propone a la empresa que el jefe de planta tenga reuniones semanales con el departamento de ventas con el fin de ingresar los pedidos a producción, en base a esto se vea los materiales necesarios cumplir con los productos que ingresan, el personal requerido y el tiempo de entrega que no podrá ser menor a 30 días, además que la fábrica tendrá que producir en la pretemporada de las nuevas colecciones para poder tener al menos dos series o docenas por modelo en stock con el fin de entregar una parte de los productos de inmediato y también para abastecer a reposiciones en medio de las colecciones cuando a los clientes se les acaba la mercadería.

Actualmente la empresa cuenta con un local o punto de venta pequeño que funciona como almacén de fábrica, en donde los clientes hacen los pedidos y turistas que visitan el Cantón realizan las compras aquí, según manifiesta el propietario, Pazmiño, L, “el punto de venta tiene como fin el de tomar los pedidos especiales de clientes grandes o pequeños, y exhibir la mercadería para los mayoristas”<sup>193</sup>, pero como menciona el propietario, el principal negocio en la empresa es la planta para la venta en provincias.

La planificación en la producción permite a la empresa mejorar la productividad y ser más competitivo en el mercado nacional, esta debe empezar con la provisión de materia prima antes de la producción, con el fin ver la cantidad de material existente en bodega y que tiempo durará este material o determinar si resulta necesario pedir más insumos a los proveedores, ya

---

<sup>193</sup> Entrevista, Pazmiño, L, (2015)

que toda la producción se la haría en base a las nuevas colecciones planificadas y a los pedidos de clientes de las nuevas colecciones, con esto la empresa podrá ahorrar mucho tiempo y dinero ya que contará con material para toda la producción, sus empleados siempre estarán ocupados, y la planta no parará su producción por desabastecimiento de material.

#### **4.11.2 Control de calidad**

El zapato y la bota son prendas exclusivas que realzan la belleza de la mujer siendo un artículo fundamental en la moda, son la envidia de otras mujeres y el orgullo de quienes las usan, tanto es así que es una prenda que eleva la autoestima de las mujeres, les hace sentir más bellas y se sienten más seguras cuando utilizan un zapato perfecto para su determinada ocasión, es por esto que el zapato debe salir perfecto del proceso de producción y para esto el control de calidad debe ser minucioso en cada proceso de la producción empezando desde que llega el material a la fábrica, en donde el bodeguero debe verificar que el producto que recibe no tiene desperfectos, daños o roturas, según comenta Luis Pazmiño, en muchos casos los cueros llegan dañados y al estar en royos grandes no se ve el daño, ya que por lo general las pieles del animal están estropeadas en ciertas partes por un mal manejo del ganado que no es criado especialmente para producir cueros, las fallas que se producen en las pieles se dan por lastimaduras debido a cercas eléctricas, marcas identificativas y por heridas por picaduras o mordidas que generan problemas el momento de procesar las pieles por lo que es muy importante que el encargado de bodega sea el encargado de realizar el primer control de calidad en esta materia prima y también en todos los insumos que reciba para el armado de los productos.

Los cierres de mala calidad resultan un problema que debe ser tomado en cuenta y puesto mucho ojo dentro del control de la calidad en la empresa ya que según comentó en la investigación de esta tesis la señora Ana Aguaiza cliente de la empresa por 4 años, un cierre de mala calidad o con desperfecto puede dañar a todo el producto, “no importa que tan bueno sea el cuero, la suela o el taco, si un cierre es de mala calidad todo el producto se daña porque se abre toda la bota; en una ocasión tuve un problema de este tipo en una bota de la empresa”<sup>194</sup> en base a este testimonio que se dio en la visita a la plata, se profundizó el tema con los propietarios y se conoció que efectivamente para cambiar un cierre es necesario descocer toda todo el filo de la

---

<sup>194</sup> Testimonio, Ana Aguaiza (2015)

bota y desarmar parte de la planta para cambiar el cierre en caso de una garantía, por lo que se debe realizar pruebas de calidad en todos los cierres antes de incorporarlos a la bota.

Por otra parte en el proceso de producción se debe capacitar al personal con el fin de lograr una producción con la mayor calidad, cada colaborador deberá entregar su trabajo a la siguiente área y respaldando con una firma el trabajo realizado, para que esto se haga se debe implementar en la empresa hojas de control de la calidad en donde cada obrero luego de terminar una pieza del producto o todo el zapato realice un “Check List” en base a los parámetros de calidad requeridos en su área y además el jefe de planta debe realizar controles en la calidad del producto terminado, ya que si una bota o zapato llega al punto de venta con una falla de calidad toda la marca perderá prestigio y además el punto de venta resultará afectado.

#### **4.11.3 Tecnificación en la planta**

Resulta fundamental que la empresa mejore su proceso productivo mediante la adquisición de equipos que hagan el proceso más industrial y quiten el componente artesanal y a mano en el proceso, para esto la adquisición de maquinaria que ayude en la elaboración de los productos es muy importante ya que ayuda a reducir los tiempos en los procesos de producción y con esto aumentar la cantidad de pares que se producen diariamente, reducir costos y generar más ingresos para la empresa por el incremento en producción y menor compuesto humano durante el proceso; la adquisición de maquinaria es una inversión alta para la empresa y debe buscar financiamiento pero se recupera fácilmente este dinero que la empresa invierta porque de inmediato mejoran todos los procesos.

#### **4.11.4 Calificación de proveedores**

Como menciona Porter en sus fuerzas competitivas, la relación con el proveedor de la empresa debe ser pensada a largo plazo y tener la mejor relación posible, ya que la empresa depende su producción de la materia prima que cada productor o proveedor entrega<sup>195</sup>. Como parte del proceso de mejora en Creaciones Pazmiño, es necesario contar con los mejores proveedores de todo tipo de materiales y materia prima necesaria para la producción de calzado además tener una excelente relación para tener así una buena cartera de crédito con el proveedor, para esto la empresa necesita invertir tiempo y dinero en depurar buenos y malos proveedores que

---

<sup>195</sup> Porter, M (1980). Techniques for Analyzing Industries and Competitors

abastezcan dentro de las condiciones que requiere la planta y además que cumplan con los estándares de calidad necesarios, tengan productos innovadores acorde a las nuevas tendencias en diseño con materiales en colores y texturas de vanguardia y la moda para que satisfagan las necesidades de la empresa.

Para este proceso de selección del proveedor se deberá entrar en un proceso deberán seguir ciertos pasos y cumplir requisitos que les permita calificarse como proveedores de la empresa ya que resulta fundamental contar con el mejor material con el fin de producir un excelente producto, con este proceso no se quiere complicar el ingreso de nuevos proveedores a la empresa, se busca que estos tengan los materiales óptimos para la empresa.

Como se mencionó en capítulos anteriores si se quiere buscar una diferenciación como empresa es fundamental contar con la mejor materia prima y que sea exclusiva de la fábrica realizando convenios de producción en cuanto a hormas, plantas, plantillas, suelas y tacos para que no se pueda copiar el producto. La empresa deberá contar con 4 proveedores de cada insumo por ejemplo en el caso de cueros, contar con 4 curtiembres que le abastezcan a la fábrica de ese insumo con el fin de tener alternativas de proveedores por si el principal tiene problemas.

#### **4.12 Restructuración del proceso de ventas**

La empresa requiere de un cambio integral para incrementar sus ventas, este cambio empezará por capacitación en ventas hacia el personal que está en contacto con clientes y que debe ser muy amable y además la contratación de un vendedor externo; actualmente en el almacén de la fábrica y en las ventas al por mayor atiende la señor Teresa Pazmiño que no es nada amable con el cliente y tiene poca paciencia con clientes y comerciantes, según se pudo constatar en las visitas a la empresa.

Para que mejore el proceso de ventas en las dos áreas de la empresa de ventas al por mayor y al detalle es importante brindar toda la información necesaria al consumidor, para esto los vendedores deberán indicar todas las características técnicas del producto que son una ventaja de la marca, tales como materiales utilizados, tamaño de los tacos, plataformas o plantas, el tipo de suela que tiene el producto, mencionar porque razón el producto es de excelente calidad. Luego el vendedor deberá mostrar las ventajas del producto y la empresa, mencionar el tiempo de garantía del mismo, mencionar porque el producto es superior al del

resto del mercado pero sin hablar mal de la competencia, la diferenciación empezando desde el proceso de producción, selección de materiales únicos para la empresa, diseño de los productos, y finalmente se mostrarán todos los beneficios por los que el cliente mayorista o final recibirá por la compra del producto tales como comprar un producto hecho a mano, 100% de cuero, con garantía de desperfectos y materiales logrando que así que los clientes adquieran el producto.

Las ventas al por menor o al detalle tienen que tener un cambio en varios aspectos para mejorar la atención en el punto de venta e incrementar la cantidad de pares vendidos, para esto la persona encargada de las ventas deberá realizar las siguientes actividades:

- Tener uniforme de la empresa.
- Colocar imagen de la marca,
- Dar un saludo amable y bienvenida al cliente siempre mencionando la marca de la empresa y nombre del vendedor, de la siguiente manera, “buenos días/ tardes, bienvenido a la empresa Creaciones Pazmiño, mi nombre es... y estoy para ayudarle”
- Preguntar al cliente que necesita para brindarle una asesoría.
- La persona encargada de las ventas, deberá cambiar su mentalidad que es un vendedor y saber que es un asesor de moda para el cliente por lo que deberá conocer las tendencias básicas en la moda y saber guiar al consumidor.
- Sacar todos los modelos que el cliente requiera y además hacer probar a esta persona los dos pares de zapatos o botas con el fin de que se sienta más cómodo y vea como le queda el producto.
- Deberá ser capaz de persuadir o inducir hacia la compra del zapato.
- Hacer el cobro en efectivo o tarjeta.
- Facturar y empaquetar el producto.
- Para que la empresa pueda pagar la inversión alta de todo el proceso de reestructuración se debe incrementar las ventas para que haya más ingresos para la empresa y para esto resulta fundamental contratar un vendedor externo para que realice ventas al por mayor en todo el país, que tenga mucha experiencia y cuente con una buena cartera de clientes para que realice ventas al por mayor así como contactos con eventos y ferias además que el vendedor en las primeras citas con nuevos clientes irá acompañado del dueño de la

empresa para tener un mayor respaldo y debe cumplir con las siguientes actividades y mecanismos de ventas:

- Llevar muestras de todos los modelos de nuevas colecciones.
- Regalar un par al propietario del almacén que sirva de muestra y para que prueben el producto con la esposa o hija del comprador y así vean la calidad del producto.
- Sugerencia de pedidos en base a las últimas tendencias de moda.
- Recepción del pedido específico de los clientes.
- Envío parcial del pedido de los pares requeridos por el cliente que corresponda al 30% de su anticipo pagado.

#### **4.12.1 Servicio postventa en la empresa**

La empresa debe contar un sistema especializado para fidelizar y lograr que se sigan siendo clientes para generar relaciones a largo plazo, para esto se debe crear un servicio postventa que garantice clientes fieles, dentro de este servicio que se debe implementar, en primer lugar se deberá separar a los clientes mayoristas y a los de venta al detalle ya que el cliente principal de la empresa es el mayorista la mayor atención en cuanto a la postventa se deberá dedicar a estos clientes, y para esto cada dos meses el vendedor deberá visitar las empresas en donde se vende el producto con el fin de obtener información sobre problemas que se puedan haber presentado con el producto, conocer la retroalimentación del cliente final con respecto a los diseños, calidad del producto, comodidad y ergonomía; esta información resulta vital para la empresa ya que de esta manera se podrá mejorar en todos los procesos en los que la retroalimentación sea negativa, por lo que la empresa deberá tomar esta información como un regalo muy grande que le permita mejorar y crecer cada día, por otra parte se harán llamadas telefónicas a los clientes al detalle de la empresa para ver sus experiencias con el producto, que informen algún problema logrando crear un vínculo cercano con el cliente.

#### **4.13 Implementación de seguridad industrial en la empresa**

Dentro de los procesos que se deben implementar en la empresa es importante que se incorpore la seguridad industrial para el trabajador ya que según se ha observado no se cuenta con los implementos necesarios que cuiden la salud de los trabajadores de la empresa y esto puede ser parte de la causa de las faltas elevadas del personal, accidentes laborales y desmotivación, ya que la empresa según se constató en las visitas no es un sitio seguro para trabajar y se busca

reducir la cantidad de accidentes. Se deberán implementar procesos preventivos para disminuir este problema con el que cuenta la empresa.

Para esto se sugiere que se contrate a una empresa auditora externa en seguridad industrial para que se ve que requerimientos necesita la fábrica y el local comercial, pero de lo que se pudo constatar, existe solo un extintor contra incendios en toda la planta y el local comercial no cuenta con uno, las instalaciones eléctricas no han sido revisadas desde hace 15 años según la conversación mantenida con los propietarios, no existe señalización ni iluminaria para emergencias y además el personal no está capacitado ni sabe que debe hacer en caso de emergencia, es decir no existe un plan de contingencia.

Con el fin de evitar accidentes se deberán implementar medidas preventivas que logren reducir el índice de accidentes en el negocio buscando que los empleados se desempeñen en un sitio más seguro con los equipos necesarios de indumentaria para el trabajo que desempeñan así como otras medidas importantes, para esto se designará a un colaborador responsable de la seguridad dentro de la empresa, el será el líder de todo el equipo en casos de emergencias a su vez recibirá capacitación en seguridad industrial para transmitir a todo el personal.

La empresa debe ser responsable por la seguridad de todos los colaboradores y de sus clientes que visiten la planta, para esto se deberá invertir en equipos necesarios que reduzcan accidentes laborales y brinden mayor comodidad a los obreros dentro de cada proceso de producción y además protejan a los visitantes de la fábrica.

#### **4.13.1 Equipos de protección personal**

- Gafas industriales: este implemento deberán utilizar todos los colaboradores que realicen actividades en las cuales estén en contacto con pegantes, químicos, partículas volátiles o pulido de los zapatos, estas gafas deberán tener una mica resistente a impactos.
- Mascarilla: el personal que este en contacto con pegantes, químicos y sustancias nocivas para la salud deberá utilizar este insumo, además el personal de terminado que está en contacto con pinturas deberá utilizar mascarilla con filtro de aire.
- Guantes industriales: este insumo deberá ser utilizado para la manipulación de objetos que puedan dañar la piel, el personal que realice el proceso de diseño, corte y armado



deberá utilizar guantes de cuero para evitar cortaduras y el personal que este en contacto con pegantes, pintura y químicos deberá utilizar guantes de hule o de látex.

- Botas con punta de hacer: todo el personal sin excepción alguna deberá utilizar este implemento de seguridad ya que están en contacto con equipos y materiales que pueden caer sobre los pies y causar accidentes.

#### **4.14 Implementación de un plan de marketing para Creaciones Pazmiño**

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita aumentar sus ventas y posicionar la empresa, según menciona el propietario de la planta, Pazmiño, L la gran mayoría de clientes que llegan a comprar el producto provienen de turistas que visitan el cantón o de referidos hacia la empresa por otros clientes por medio de boca a boca han llegado al negocio, pero nunca se ha hecho un plan de marketing o promoción de la empresa<sup>196</sup>, por lo que resulta fundamental implementar el marketing para que en conjunto con la implementación de todas las herramientas el negocio pueda crecer con una mejora competitiva. Se sugiere que se contrate a una persona encargada del marketing ya que existe mucho trabajo por hacer en este sentido internamente.

El jefe de esta nueva área de la empresa será el responsable de crear todo el plan de marketing para la empresa, pero se sugiera además que se trabaje en el marketing mix dentro de las 4 PES de “Producto, Precio, Plaza y Promoción”<sup>197</sup>, y se detalla a continuación el mix de las 4ps para la empresa:

##### **4.14.1 Producto**

La empresa se caracteriza por tener un excelente producto en cuanto a calidad, comodidad elaborados con materiales e insumos de excelente calidad, pero el producto no se es conocido por su marca propia, según se constató en los almacenes de Quito Giorgio Bottinelli en donde se comercializan los productos de Pazmiño, las botas se venden como si fueran de esta marca debido a que la marca propia de la empresa no resulta comercial ni una marca que refleje moda por lo que no se vende el producto con esta marca, por lo que resulta fundamental que la empresa no permita que fabricar sus productos sin su marca, pero para esto se deberá crear un

---

<sup>196</sup> Testimonio, Pazmiño, L (2015)

<sup>197</sup> Página web, Marketing mix, Bolden, N. (s.a)

nombre nuevo para la venta de calzado, este nombre deberá tener su estilo, significar y reflejar moda para sus clientes y que sea fácil de recordar por lo que se sugiere la creación de una nueva marca comercial que no sea “Creaciones Pazmiño o Luthers”, por otra parte el diseño del producto es parte fundamental en el éxito de la empresa y de las campañas de marketing por lo que resulta imperativo crear este departamento especializado en la creación de nuevas colecciones y diseños.

Gracias a nuevas alianzas con proveedores se podrán tener las mejores materias primas para la elaboración del calzado con el fin de cuidar la calidad que es parte fundamental del para el posicionamiento adecuado del producto además de esto se debe resaltar que el producto es artesanal, hecho a mano y de fabricación ecuatoriana ya que esto aprecia mucho el consumidor en momento de la compra.

La empresa tiene como objeto ofrecer materiales de primera en todos sus productos tales como cueros naturales de la mejor calidad del mercado y gamuzas especiales con texturas a la vanguardia de la moda que requieren cuidados especiales para su conservación y para esto el consumidor debe ser quien ayude al cuidado del producto ya que existen fallas en productos no por desperfectos del material sino por mal uso, la empresa ofrece garantía en los productos que cuenten con desperfectos en los materiales, suelas, tacos o hormas pero las garantías no serán por mal uso del cliente, para que no existan daños por mal uso o desconocimiento del cuidado de los materiales que tienen el producto es necesario que se implemente una etiqueta al producto en donde se muestre como realizar el cuidado y limpieza.

#### **4.14.2 Precio**

El precio de venta de un bien dice mucho sobre el producto, si este es demasiado bajo se el consumidor pensará “debe ser de muy mala calidad para que cueste tan poco”<sup>198</sup>, pero sin es muy alto el consumidor no lo comprará por lo que en conjunto con el gerente de la empresa se debe determinar el precio ideal en el cual estén todos los costos de fabricación directos e indirectos y además la utilidad del producto. Debido a que la empresa vende a comerciantes al por mayor y al detalle al cliente final se debe pensar en precios para cada uno de los clientes de

---

<sup>198</sup> Patina web, Only Marketing, Percepciones del consumidor, Mix 4 PS, (2013) (s.a)

la empresa, en el caso de la venta al detalle se debe establecer un precio que suene menos de lo que cuesta, es decir que los precios sean en cantidades impares, por ejemplo, si un producto cuesta \$ 60 dólares, se deberá mencionar y anunciar en \$59,99 ya que de esta forma interpretará que cuesta al inmediato inferior y no al superior.

Para los clientes mayoristas se establecerán listas de precios en base al monto de compras o de pedidos, ya que se debe buscar fidelizar y promover la compra de más zapatos en la empresa, para esto a los mejores clientes se les dará un descuento del precio de venta al público del 40%, para clientes medianos del 30% y para los clientes nuevos o que hagan compras pequeñas se les dará un descuento del 20%, pero el cliente podrá vender en el precio que considere racional, no se podrá precios máximos ni mínimos de venta.

#### **4.14.3Plaza**

Como parte de la restructuración de la empresa se deben pensar en nuevas plazas en donde ubicar el producto, además como menciona el portal Foro Marketing, las empresas deben hacer crecer al negocio buscando una expansión y aumentar la cadena de valor con integración vertical hacia adelante<sup>199</sup>, para esto la empresa debe montar locales propios para comenzar en Ambato para luego expandirse en provincias en donde no tenga clientes fuertes la marca. Por para ubicar el producto en diferentes plazas, se deberá en primer lugar hacer un análisis del comprador con el fin de conocer donde se colocará el producto, como será la exhibición y a qué tipo de target llega el punto de venta, con el fin de lograr ubicar de mejor manera el producto, esta ubicación se la hará de manera planificada en conjunto con el departamento de ventas y el vendedor externo para que no se ubique el producto en puntos de venta que puedan desprestigiar a la marca con un plan a mediano y largo plazo de expansión y miras a exportar el producto.

Respecto a la venta en el almacén se deberá pensar en una remodelación y posible reubicación del local con el fin de mejora la imagen de la empresa, exhibición del producto y sobre todo lograr una mejor atención al cliente<sup>200</sup>.

#### **4.14.4 Promoción**

---

<sup>199</sup> Página web, Foro Marketing, Integración Vertical hacia adelante, Ocean, D, (s.a)

<sup>200</sup> Página web, Only Marketing, Percepciones del consumidor, Mix 4 PS, (2013) (s.a)

En esta parte del marketing es en donde se debe poner más énfasis con el fin de incrementar las ventas, para dar a conocer y posicionar la marca es necesario crear estrategias y planes a corto, mediano y largo plazo. Para esto es necesario que la empresa utilice todas las herramientas del marketing e invierta bastante dinero en estas estrategias, en primer lugar se deben crear una imagen de la empresa con la cual el consumidor identifique la marca, realizar fotografías de cada uno de los productos y un catálogo, realizar una página web y todas las redes sociales, auspiciar eventos, conseguir salir en medios de comunicación, entre muchas estrategias más que ayudaran a que la empresa se dé a conocer en el mercado.

Adicional a esto es importante que la empresa participe en ferias nacionales de calzado para que los asistentes conozcan el producto, además hacer alianzas con el gobierno en donde se permita asistir a diálogos sectoriales<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> Página web, Only Marketing, Percepciones del consumidor, Mix 4 PS, (2013) (s.a)

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 Análisis, conclusiones y recomendaciones**

#### **5.2 Análisis**

Con el fin de desarrollar esta tesis sobre la falta de competitividad y tecnificación en el sector de calzado ecuatoriano, se hizo un análisis profundo sobre la industria, que fue dividida en 3 importantes temas que fueron investigados para obtener toda la información necesaria para poder determinar el estado de la industria, en primer lugar se investigó el entorno macro del sector en donde se pudo ver la situación de este sector en el mundo, indicadores importantes para ver el tamaño, modelos internacionales de éxito y también un escaneo en general para luego pasar a conocer la situación del sector de calzado nacional con el fin de obtener su problemática, tamaño e indicadores importantes, luego se hizo un análisis del micro entorno en donde se analizó la producción de calzado en Cevallos así como también se investigó a profundidad una empresa productora de calzado de cuero en el cantón, obteniendo así importante información sobre la situación de este productor artesano, y finalmente con esta información importante poder hacer una propuesta de fortalecimiento para el cantón de Cevallos y para la empresa Creaciones Pazmiño logrando de esta manera el objeto de este análisis para conocer que le falta al productor nacional para tener un calzado competitivo y tecnificado que pueda competir con productos internacionales de alta calidad y también que sirva de guía para otros productores artesanos de la industria nacional.

#### **5.3 Conclusiones**

La industria nacional renació a partir del año 2009 en donde el gobierno puso medidas proteccionistas para el sector evitando que este desaparezca por completo debido a la entrada al país de calzado importado a menor precio y con mayor calidad que el de producción nacional<sup>202</sup>, con esto y partir de este año los productores artesanos volvieron a producir calzado y además nuevos productores se incorporaron a la industria con el fin de abastecer la demanda local, pero debido a una gran problemática detallada anteriormente esta industria no logra tener el

---

<sup>202</sup> Página web, Ministerio de Comercio Exterior, Resolución N011-2009 Salvaguardas

crecimiento y competitividad deseada ya que estos problemas afectan a la gran mayoría de los productores nacionales de este país y especialmente a los productores que se estudió en el cantón de Cevallos, conociendo esto se pudo determinar porque al sector le falta competitividad para poder crecer y competir con productos del exterior. Al determinar la problemática del sector se pudo conocer todo lo que tiene que enfrentar el productor por la falta de competitividad y con esto se pudo cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la tesis. Uno de los principales problemas que enfrenta el productor nacional es la falta de conocimiento sobre el diseño, según se pudo conocer a lo largo de la investigación no existen capacitaciones en el sector sobre este tema generando que el artesano copie modelos del exterior o de diseñadores locales por lo que se propone la creación de un centro o instituto nacional de diseño para que el artesano pueda lograr superar este problema que enfrenta, y por otra parte que no tiene los equipos tecnológicos necesarios para diseñar desde una computadora los diseños para que luego una maquina los corte automáticamente y saquen los moldes.

Pese al crecimiento de la industria gracias a las medidas de gobierno para salvaguardar a la industria, este sector tiene mucho por crecer y tecnificarse ya que no ha logrado si quiera abastecer la demanda nacional de calzado, ya que como menciona CALTU en el Ecuador existe una demanda insatisfecha de 1.2 pares de zapatos por persona que los productores nacionales no pueden abastecer por falta de producción<sup>203</sup>.

La industria del calzado necesita mejorar y ser más competitiva frente a la industria internacional como la Brasilera, Colombia como ejemplos cercanos a nuestro país, se debe tecnificar y capacitar a la industria si se quiere lograr un verdadero cambio, que incluya un cambio en la mente el productor inclusive, enseñándole así como puede dejar de lado su producción artesanal para hacer un industria y un negocio prospero, para lograr esto se requiere de apoyo del gobierno y las entidades encargadas, las cuales inviertan dinero y tiempo en capacitar a todos los productores de manera obligatoria para ver un cambio real en la industria. Según lo menciona la CALTU, este sector está compuesto en un 80% por artesanos productores que no cuentan con estudios superiores ni títulos de productores de calzado<sup>204</sup>, si bien es cierto hay capacitaciones para el artesano, como menciona Pazmiño, L,<sup>205</sup> no exista una capacitación

---

<sup>203</sup> Testimonio, Villavicencio, L (2015)

<sup>204</sup> Página web, CALTU, Composición de la Industria del Calzado Nacional, (2013)

<sup>205</sup> Testimonio, Pazmiño, L. (2015)

específica que requiere el productor de calzado sobre las técnicas de armado del producto, diseño, entallaje.

Según se pudo constatar, esta es una industria informal, las empresas no tienen los recursos ni la cultura de capacitar al personal, la mayoría de los obreros han adquirido conocimientos por que han trabajado en la industria y no porque hayan tenido capacitaciones o cuenten con un título, y lo que resulta peor, según Bottinelli, G, los obreros tienen su forma de elaborar el producto y sus técnicas que hacen incluso más complicado capacitar y corregir los errores que tiene el obrero; por otra parte la falta de capacitación que se presenta en general en gran parte de la industria genera problemas para las empresas en el sentido de conseguir mano de obra calificada y capacitada ya que el oficio de ser zapatero no es muy común y requiere de conocimientos específicos en todo el proceso de producción.

La falta de tecnificación en esta industria es alta y genera problemas durante todos los procesos de producción y en el producto final, los artesanos no tienen los recursos para invertir en maquinaria especializada en mejorar los procesos de producción de sus plantas y según los resultados de la investigación de mercados realizada por la Municipalidad del cantón Cevallos, no es prioridad para el fabricante invertir en maquinaria, ellos prefieren destinar ese dinero en la compra de materia prima o en mayor producción ya que al no tener los estudios del caso les resulta difícil entender la manera en que podrán ahorrar tiempo en la producción reemplazando procesos largos que deben ser hechos a manos por una maquinaria.

Con respecto a la producción nacional se puede concluir que en general el sector no es competitivo respecto a productos del exterior, debido a que en primer lugar localmente no se produce la materia prima, insumos, errajes, forros, suelas y hormas necesarias para el armado del producto, más del 70% de los componentes para el armado vienen del exterior principalmente de Colombia, Perú, Brasil e Italia generando el primer problema para que el producto sea debido a las importaciones que encarecen el producto final, existen demoras en el abastecimiento de la materia prima, dependencia de las importaciones, y como resultado que la industria no pueda abastecer la demanda nacional con una demanda insatisfecha del 25% frente

a los 2.6 pares de zapatos que requiere anualmente una persona en promedio y la industria solo logra producir 1.9 pares lo que implica que se debe comprar producto importado<sup>206</sup>.

Esta industria está dentro de los sectores estratégicos del gobierno nacional<sup>207</sup>, pero su aporte a la economía del país representa apenas el 2% del Producto Interno Bruto<sup>208</sup> el total de sus exportaciones alcanza el 1% del total por lo que la industria necesita crecer<sup>209</sup>, por otra parte esta industria aporta con 4000.000 plazas de trabajo aproximadamente<sup>210</sup>. En mi opinión, no compensa todos los incentivos del gobierno para este sector, si bien es cierto se ha logrado un crecimiento importante de la industria del calzado desde que se aplicaron las salvaguardas a la industria nacional, aumento en la productividad del sector, pero se debe presionar al artesano para que mejore, esto se lo debe hacer en conjunto con la empresa privada, con planes a largo plazo para la mejora integral del productor nacional.

La industria se ha estancado en su crecimiento debido a factores como la crisis mundial, aumento de la oferta, competencia elevada que compite con precios bajos y disminuye la rentabilidad del productor local<sup>211</sup>. La falta de innovación genera en la industria produzca los mismos modelos de hace 30 años, con los mismos materiales, colores, texturas y diseños; por lo que se concluye que esta industria innova muy poco en la producción en general del calzado y existe una carencia en aspectos de gestión empresarial y técnicas de ventas.

La innovación en las empresas y en el sector del calzado permitirá a los productores tener una mejor industria, en la cual puedan beneficiarse todos los actores de la misma, ya que si se ofrece un producto de buena calidad, con más diseño, materiales que estén siempre a la vanguardia de la moda, el cliente va a valorar y aumentará la producción, también si se logra satisfacer toda la demanda nacional que actualmente tiene una falencia o demanda insatisfecha del 25% se logrará tener mayores ingresos para la empresa, se podrá empezar a exportar con un producto de primera calidad, con una industria capacitada y debidamente apalancada por el gobierno para que exista tecnificación, se llegará a tener una industria que pueda competir con grandes países productores de calzado como Colombia Brasil. Se debe lograr una estrategia de

---

<sup>206</sup> Página web, CALTU, Composición de la Industria del Calzado Nacional, (2013)

<sup>207</sup> Página web, Sectores Estratégicos, (2013) (s.a)

<sup>208</sup> Pro Ecuador, Distribución sectorial del PIB (2014)

<sup>209</sup> Pro Ecuador, Exportaciones por sector industrial (2014)

<sup>210</sup> Flacso, Boletín mensual de análisis sectorial, Jácome, H (2014)

<sup>211</sup> Página web, CALTU, Crecimiento de la Industria del Calzado Nacional, (2013)



diferenciación en el mercado local, de manera que no todos los productores fabriquen productos similares, ya que si se ofrece un producto de mejor calidad, con mayor diseño e innovación difícilmente la competencia podrá imitar el producto; esta diferenciación mencionada también consiste en una dar no solo un valor agregado al producto, se debe pensar en mejor aspectos de la empresa, atención a los clientes, imagen de la marca, puntos de venta acorde con el producto, ya que de nada sirve tener un producto muy diferenciado si la empresa no tiene políticas de fidelización para los clientes, o si en el departamento de ventas ofrece una atención deficiente que genere malestar al cliente y este prefiera comprar a la competencia, para llegar a esta innovación resulta importante que la empresa realice una estrategia muy creativa para que el consumidor valore esto y prefiera comprar ese producto por esas características especiales, tener una buena empresa como proveedor y una atención óptima que le permita elegir ese producto que el de la competencia o un zapato importado.

Las empresas deben hacer un selectivo proceso de contratación al personal y además capacitar al empleado respecto a la atención amable al cliente, a las técnicas de ventas, formas de expresión y hablado, y mostrar todos las características y beneficios del producto para que el cliente siempre esté a gusto, en el Ecuador existe una gran problemática en este sentido ya que en general el vendedor en primer lugar siente temor el momento de ofrecer el producto, se siente cohibido y su comunicación resulta deficiente ya que por lo general es una persona humilde con una de baja autoestima la que atiende y se siente inferior a los clientes, por otra parte existe una cultura generalizada de una mala atención al cliente; en la industria del calzado por lo general es el dueño de la empresa quien atiende, y según se ha constatado, los vendedores creen estar haciendo un favor al cliente al venderle un producto; por otra parte como se constató que los vendedores de los puntos no muestran los beneficios del producto, les falta capacitación, no existe un discurso establecido para la venta del producto, los horarios de atención no son estables, falta uniformes y buena imagen en las empresas, por lo que se recomienda mejorar en estos aspectos para lograr una mejora en las ventas.

Se recomienda incorporar los siguientes aspectos relacionados a las ventas en los puntos de venta:

- Clientes satisfechos: muchas veces en este tipo de negocios, los clientes son vistos como una molestia o como si les estaría haciendo un favor en los establecimientos al atenderles, al contrario se debe cambiar esa mentalidad y saber que un cliente es una

prioridad y necesita ser atendido de la mejor manera ya que gracias a él ingresa dinero a la empresa y refiere a sus conocidos, generando el poderoso boca a boca positivo que genera nuevos clientes o negativo que genera que no vayan muchas personas a comprar esos productos.

- **Discurso unificado:** cuando llega un cliente es fundamental para que este se sienta a gusto y sepa que desde el momento que llega será atendido de la mejor manera y su predisposición negativa se cambiará de inmediato, la empresa debe implementar en su atención un solo discurso para todas las personas que atienden, que en este caso son el propietario, su esposa o hija, quienes muestran una actitud negativa hacia el cliente y esto a su vez transmiten hacia los empleados.
- **Necesidades del cliente:** es muy importante que el vendedor del local o fábrica recabe información sobre lo que está buscando el cliente con el fin de saber que necesidades tiene, en muchos casos los clientes buscan un tipo de producto pero el vendedor no busca esta información.

#### **5.4 Recomendaciones**

Una vez entendida la problemática del sector calzado a nivel general, los estándares internacionales de calidad del producto, los principales productores y competidores de calzado en el mundo, toda la información respecto a la producción nacional y en especial de cantón Cevallos y la empresa del Cantón, “Creaciones Pazmiño, esta tesis resulta una guía para los productores nacionales de calzado siendo una guía para las empresas del cantón Cevallos y en general de todo el país, ya que se detalla toda la información y problemas que afronta la industria al igual que otros productores, y en base a esto se hacen las siguientes recomendaciones para todos los productores, para la empresa Creaciones Pazmiño y para el gobierno en base a lo que han manifestado y a la información que se ha obtenido por esta tesis:

- Si bien es cierto el producto local es producido de manera artesanal y a mano, no se logran estándares de calidad internacional, por lo que se debe pensar en una diferenciación del producto en cuanto a la fabricación artesanal, promocionar y resaltar los beneficios de este tipo de producción con el fin de competir con mercados internacionales con esta diferenciación y valor agregado al producto, para esto es necesario que se resalte la producción artesanal y hecha a mano del producto nacional,

ya que el país cuenta con producto elaborado por manos artesanas, existe un cuero nacional de primera calidad que es único, bien cotizado por lo que resulta importante posicionar esta producción nacional de esta manera ya que esta es más valorada que la industrial, entonces, se podría posicionar los artículos de cuero ecuatorianos y artesanales como de buen nivel, es decir diferenciarse del resto de productores internacionales mostrando un producto hecho a mano en Ecuador. Con esta estrategia se logra tener un nicho de mercado en donde no se compite por volúmenes de venta sino por producto de calidad y no por una producción industrial como hacen los grandes mercados de China, Brasil y Colombia, para esto es importante que haya una campaña grande por parte del gobierno para que el producto sea visto como un buen producto hecho con procesos artesanales y atributos únicos, para esto se debe lograr asociar a los productores para que realicen en conjunto productos de buena calidad que logren abastecer la demanda dejando de lado el individualismo pensando en una mejora y crecimiento para todos a futuro con un plan estratégico a largo plazo con unificación de procesos.

- Para mejorar los niveles de productividad en las plantas se recomienda al gobierno que se cree un sistema integral de capacitación al sector productivo con capacitaciones obligatorias para los productores, para estas capacitaciones es necesario realizar un investigación previa para conocer las falencias de los productores y en base a eso poder realizar la temática para dar al artesano información precisa.
- Para evitar el plagio en los modelos que se producen, se recomienda el cambio en la ley del registro de patentes y propiedad intelectual, según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, actualmente para patentar un diseño se requiere seguir varios requisitos como la presentación una solicitud, documentos que validen el invento o diseño, procesos de fabricación, el proceso de registro puede tomar de 6 a 9 meses y costo puede ir desde \$500 dólares en adelante, dependiendo del diseño o invención<sup>212</sup>. Según menciona Bottinelli, G a quien se le entrevisto y preguntó por qué no patenta sus modelos o diseños para evitar el plagio de los mismos, mencionó que resulta casi imposible y muy caro registrar cada uno de los diseños que se sacan por cada colección,

---

<sup>212</sup> Página web, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (s.a), (s.a)

“en la fábrica sacamos cerca de 3 modelos nuevos al día, y por cada colección se sacan alrededor de 45 modelos que resulta imposible patentar”<sup>213</sup>. Con estos antecedentes, lo que se debe hacer es crear un sistema en el portal web de la entidad, en donde los diseñadores puedan subir sus diseños y que el registro sea simple, de bajo costo logrando así terminar con la copia de diseños en la industria nacional.

- Por otra parte se debe buscar un equilibrio entre los beneficios y derechos del empleador y del empleado en donde existan beneficios para las dos partes y no sea explotado el empleado o se le quiera sacar al empleador muchos beneficios y dinero. Actualmente las leyes laborales están a favor del trabajador y en contra del empresario, con las nuevas leyes aprobadas resulta muy riesgoso contratar un empleado ya que según los nuevos estatus el contrato del empleado será por periodo indefinido y se debe liquidar por desahucio incluso si el empleado renuncia<sup>214</sup> y esto en vez de incentivar a reducir el desempleo genera temor para el artesano a contratar nuevo personal por lo que se debe pensar en un beneficio para las dos partes.
- Se debe lograr aumentar la producción para satisfacer la demanda insatisfecha en el mercado nacional y empezar a incrementar los volúmenes de exportaciones, para esto es necesario se impulse a más personas para que se dediquen a esta actividad empezando por los colegios fiscales en donde se deberá impartir de manera electiva un bachillerato con una mención en producción de calzado, además de esto en las universidades se deberá complementar y apoyar esta iniciativa con carreras especializadas en producción de calzado.
- Como se mencionó anteriormente en esta tesis, es vital que se fortalezca la innovación de los productos haciendo un zapato con diseños nuevos en base a tendencias de moda internacional, ya que como se conoce, el calzado es una prenda que tiene una vigencia máxima de 6 meses<sup>215</sup> para que este dentro de los parámetros de moda por lo que se deben crear constantemente modelos nuevos, por lo que resulta fundamental la creación de un instituto de diseño que se encargue de enseñar al productor todas las bases necesarias para realizar nuevos diseños, dejar de plagiar modelos y que se le enseñe a

---

<sup>213</sup> Entrevista, Bottinelli, G (2015)

<sup>214</sup> Página web, Ministerio de Relaciones Laborales, Marxs, C Código del trabajo, (2014)

<sup>215</sup> Testimonio, Ileana Miranda diseñadora, (2015)

realizar moldes y prototipos mediante el incentivo a la tecnificación de las plantas en cuanto a la adquisición de equipos y maquinaria para el diseño, ya que esta actividad es una de las principales para la venta del producto, y según se constató durante la investigación, la inversión en esta rama es la última prioridad en una fábrica ya que el productor no se da cuenta de la importancia de crear un producto diferente al de todos los productores. Según lo manifiesta Pazmiño, L y Bottinelli, G en el país no existe una capacitación que le pueda enseñar al artesano a crear un zapato que este dentro de las tendencias de cada temporada, combinar materiales y colores<sup>216</sup>. Para solucionar esta falencia de los artesanos, se debe crear un instituto de diseño que pueda brindar las capacitaciones necesarias para el artesano, este instituto deberá tener oficinas a nivel nacional en las principales provincias en donde hay producción de calzado, se recomienda que las capacitaciones sean brindadas por diseñadores con conocimientos especializados en calzado. Se deben seguir modelos de éxito como los de Colombia en donde se ha logrado tener una industria de la moda muy avanzada tecnificada y con gran reconocimiento internacional, siendo un ejemplo a seguir como modelo de progreso y tecnificación en el sector, ya que existen institutos del gobierno que se dedican a capacitar a los artesanos y diseñadores, sacan manuales de moda en los cuales se detalla los colores que estarán de moda en la temporada durante todo el año, estos manuales son realizados cada 3 meses según las temporadas y tendencias en tipos de zapatos que se usarán (ver anexo); de esta manera y con información precisa se capacita a los productores para que realicen productos en base a las tendencias de moda<sup>217</sup>, para esto se tienen directivos de la institución que conocen la moda de manera integral y viajan a las principales capitales de la moda de todo el mundo para obtener información y transmitir a los productores de su país.<sup>218</sup>

- El éxito del instituto de capacitación en diseño para el productor de calzado ecuatoriano dependerá de investigación profunda por parte de los miembros de la empresa con respecto a la moda internacional y sus tendencias por temporadas, para esto el instituto

---

<sup>216</sup> Testimonio Pazmiño, L y Bottinelli, G

<sup>217</sup> Informe de Moda, Tendencias Primavera- Verano (S.A), (2015)

<sup>218</sup> Página web, Centro de Estrategias de Pensamiento en Estrategias Competitivas, Plan de Negocios para el Sector de Cuero y Calzado, (S.A), (2013)

deberá contar con un departamento de investigación y tendencias internacionales, y se deberá sacar trimestralmente manuales de tendencias de moda que se serán de libre acceso para el productor al igual que lo hace Colombia y cuenta con su Centro de Estrategias de Pensamiento en Estrategias Competitivas, el Ecuador deberá hacer lo mismo. El objeto de la creación de este centro de diseño será lograr que la industria mejore de manera competitiva y se tecnifique en todos los aspectos, pero sobre todo que mejore las técnicas en cuanto al diseño, que la industria tenga un cambio total respecto a la producción de calzado, para esto el diseño del producto deberá ser hecho con las herramientas tecnológicas como software y cortadoras automatizadas necesarias para la producción de nuevos modelos, para que el artesano pueda adquirir estos productos, el instituto tendrá su cooperativa de ahorro y crédito y otorgará créditos e incentivos a la tecnificación de las plantas de la industria.

- Para poder realizar un diseño a la vanguardia de la moda internacional resulta fundamental que los productores de materias primas estén comprometidos con la industria y en contacto directo con el instituto, para esto se crearan alianzas con curtiembres y fabricantes de insumos para que produzcan todo lo que requiere la industria, en cuanto al cuero nacional según información obtenida por Montoya, A, quien acudió a una feria del Ministerio de Acuacultura, Ganadería, y Pesca (MAGAP), el material no está bien tratado; empezando desde la crianza del animal, los ganaderos marcas para identificar al ganando, en las haciendas se cerca los potreros con alambres de púas y cuando el animal se acerca se lastima la piel provocando huecos en el material posterior, luego en la parte de la curtidura de la piel, los productores no tienen un buen control de calidad y dejan pasar este tipo de imperfecciones, es una industria muy artesanal que depende del clima, si no hace sol el cuero no se seca, en la proceso de teñido del material no logran sacar siempre igual una producción de la anterior, además de esto tienen que tener mucha liquidez para poder comprar las pieles y posteriormente dar crédito a los fabricantes.<sup>219</sup>
- Se propone la elaboración de 4 colecciones de zapatos anuales, estas colecciones contarían con la última en tendencia de la moda en cuanto a colores, texturas, tipos de

---

<sup>219</sup> Entrevista, Montoya, A. (2015) Sectorialista PRO ECUADOR

tacos y puntas del producto, en base a estas colecciones se invitaría a eventos a los clientes para el lanzamiento de las colecciones para que elijan los nuevos modelos y hagan sus pedidos.

- Muchos de los productores no saben utilizar correctamente la maquinaria que tienen en sus talleres, por lo que también es importante recomendar que se capacite sobre el uso de la maquinaria básica, sus funciones y como sacar el máximo provecho a estas, y dentro de la rama de maquinaria, también es importante que los fabricantes tecnifiquen sus producciones, que entiendan que la inversión en una maquina significará reducir los tiempos de producción, tener una mano menos de obra y que este dinero se recuperará de inmediato, se recomienda que los ministerios, municipalidades y cámaras artesanales sea las encargadas de financiar la adquisición de nueva maquinaria para que se vaya pagando poco a poco, para esto es importante que exista una empresa del gobierno o una alianza con el sector privado para que se produzca maquinaria para la elaboración de calzado dentro del país, logrando reducir los costos de estas, tecnificar a todo el sector y dar nuevas fuentes de trabajo.
- Se recomienda que el gobierno incentive la inversión privada en el sector para la creación de una empresa especializada en la elaboración de plantas, suelas, hormas y tacos, para esto el gobierno debe realizar un estudio de factibilidad de este proyecto, lanzar un licitación para que empresarios tengan interés por este proyecto, y otorgar créditos para los empresarios que desarrollen el proyecto, por otra parte el gobierno deberá crear medidas que protejan la entrada de materia prima importada, siempre y cuando se logre abastecer a toda la demanda local y se fabriquen insumos de calidad internacional. Actualmente no existen empresas locales que se dediquen a la elaboración de buenos insumos para esta industria, el 80% de los componentes para armar un zapato vienen del exterior<sup>220</sup>, se debería poder fabricar este tipo de insumos para evitar las importaciones y que el sector sea más competitivo.
- En cuanto a la producción de las fabricas se debe recomendar varios aspectos con el fin de mejorar la producción, ser más competitivos y generar más ingresos para las empresas, en primer lugar la planificación en las empresas debe ser la mayor prioridad,

---

<sup>220</sup> CALTU, Composición de la industria nacional de calzado (2013)

al estar en el sector de calzado no se puede improvisar colecciones o producciones, se debe pensar en que tener la fábrica parada sin producción es la mayor pérdida que puede tener el negocio, ya que se debe hacer un plan anual de producción para amortizar las inversiones en base a un número fijo de pares producidos, para esto cada proceso dentro de la planta debe estar dentro de un plan estratégico en el cual se sepa cuantos recursos requiere cada actividad, que beneficio traerá para la empresa esa decisión sabiendo que se debe hacer y qué no.

- Con este nuevo mecanismo de producción en la fábrica lo que se quiere es realizar planificaciones para la fabricación, un buen control de la producción, tecnificación en procesos demorosos con la adquisición de nueva maquinaria para poder así ser más competitivos en el mercado con un producto innovador, de calidad y que este a la vanguardia de la moda, logrando que la fábrica tenga producción durante todo el año, con pedidos de los clientes de las nuevas colecciones y reposiciones a mediados de cada temporada, además de una verdadera cadena de producción que reducirá significativamente los tiempos de producción de cada par debido a que los obreros producirán en cadena y durante 3 meses los mismos productos logrando así reducir tiempos en lugar de estar haciendo botas diferentes para cada cliente, con moldes distintos, materiales que no se tiene en stock, con esto se lograría mejorar competitividad y con esto la expansión en ventas hacia todas las provincias de país.
- Se propone a la empresa que el jefe de planta tenga reuniones semanales con el departamento de ventas con el fin de ingresar los pedidos a producción, en base a esto se vea los materiales necesarios para ese determinado pedido, el personal requerido y el tiempo de entrega que no podrá ser menor a 30 días, además que la fábrica tendrá que producir en la pretemporada de las nuevas colecciones para poder tener al menos dos series o docenas por modelo en stock con el fin de entregar una parte de los productos de inmediato y también para abastecer a reposiciones en medio de las colecciones.

La planificación en la producción permite a la empresa mejorar la productividad y ser más competitivo frente a la competencia que no planifica y vive del día a día, esta planificación debe empezar por ver los materiales necesarios para la producción, con el fin de ver la cantidad de material existente en bodega y que tiempo durará y también para



ver que se tiene que pedir en mayor cantidad ya que toda la producción se la haría en base a las nuevas colecciones planificadas y a los pedidos de clientes de las nuevas colecciones, con esto la empresa podrá ahorrar mucho tiempo y dinero ya que contará con material para toda la producción, sus empleados siempre estarán ocupados, y la planta no parará su producción por desabastecimiento de material.

- Se recomienda que las empresas ofrezcan un buen ambiente de trabajo, seguridad para el personal, buenos salarios y beneficios que no afecten al empresario, pero que se logre reducir la rotación de personal en las plantas, conseguir un compromiso con los obreros y atarles voluntariamente a que se queden trabajando en las fábricas, ya que es una industria en la cual resulta complicado conseguir obreros, es una clases informal y la rotación alta en la industria implica incurrir en altos costos para conseguir más personal. También se tener puestos de trabajo ergonómicos, se debe dar toda la seguridad en cuanto a equipos, limpieza y orden de las plantas, así como también la vestimenta adecuada para este tipo de trabajo, con el fin de evitar accidentes y daños a la salud del personal que ahuyenten a las personas interesadas en trabajar en esta industria.
- Cada proceso dentro de la planta debe estar enfocado a mejorar la calidad cada día, para esto los controles deben ser muy minuciosos, se recomienda a las plantas que tengan personal específico para el control en la producción de cada proceso empezado desde el diseño hasta el terminado y empaque, ya que ese producto que se vende irá con la marca de la planta y si tiene alguna falla o posteriormente resulta defectuoso y se daña toda la marca perderá prestigio y mercado, además que ese cliente transmitirá a sus conocidos lo malo que le salió el producto para que no compren y se generará una cadena completa de malas referencias.
- Es importante que la empresa concientice en la importancia de aumentar ciertos gastos necesarios para mejorar en general toda la producción y competitividad de las plantas, se recomienda que se revise de mejor manera la asignación de recursos para que se invierta en primer lugar en crear una mejor imagen de las marcas, se revise los diseños, la producción y en general se mejore toda la planta

- Es necesario como se mencionó anteriormente que se implemente personal en las plantas con el fin de mejorar todos los procesos, una planta de tamaño medio dentro de las PYMES debe contar al menos con 15 colaboradores con sus obreros y personal necesario por lo que se recomienda la implementación de colaboradores que se detallan a continuación:

Jefe de planta y de calidad: la empresa debe contar con una persona fija y que solo centre su atención en controlar la planta, será el encargado de llevar el control de cada uno de los procesos, ayudará a resolver problemas que se presenten en cada área, controlará los tiempos, producción por operario y además será el responsable de hacer el control de calidad en cada producto con el fin de asegurar la calidad total en los procesos de esta industria.

Jefe de Marketing: las empresas requieren posicionarse y darse a conocer en todo el país para esto se debe crear un plan integral de marketing que las ventas mejoren captar nuevos clientes, se recomienda que cada empresa cuente con una persona encargada del marketing para lograr lo que se requiere, mejorar las ventas, tener clientes fidelizados y ofrecer un servicio postventa.

Asistente contable: uno de los principales problemas de todo negocio es la falta de capital de trabajo y planificación de las finanzas y contabilidad, por lo que se recomienda que toda planta tenga una persona encargada de llevar un mejor manejo de las cuentas, personal, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, roles de pago al personal y arreglo en general de todas las cuentas, para ahorrar dinero y tener un mejor manejo en general de toda la empresa.

Diseñador: con el fin de generar nuevos modelos y estar a la vanguardia de la moda, según se recomienda anteriormente, se debe tener una persona fija que solo se encargue de la innovación continua, para esto se recomienda que toda empresa tenga un diseñador de zapatos que sea capaz de sacar nuevos modelos y hacer todas las series, además que será el encargado de implementar un software de diseño para ahorrar tiempo y hacerlo computarizado en lugar de a mano, para poder hacer combinaciones de colores, texturas, tipos de tacos y que pueda imprimir las tallas escaladas para pasar directo a los moldes.

Vendedor: para crear nuevos negocios, introducir los productos en todo el mercado planificado según las estrategias de marketing que se recomienda, la empresa necesita contratar una persona que este encargada de las ventas al por mayor y menor, este perfil deberá tener experiencia en la comercialización de calzado, tener una cartera de clientes y poder realizar viajes a todo el país para vender los productos de la empresa.

Bodeguero: es indispensable que las plantas tengan un control de los materiales e insumos, con el implemento de esta persona se controlará todos los materiales que ingresan y salen de la bodega ya que existe un capital enorme invertido en estos ítems, esta persona recibirá a los proveedores la mercancía y hará un primer control de calidad en la materia prima, además será el encargado de despachar los insumos para cada departamento de la empresa realizando inventarios controles en base a las series que produce cada obrero, además será el encargado de realizar informes de inventarios mínimos y máximos en stock dentro de la planta para alertar en caso que exista poco material o hay en exceso.

Asistente de planta: esta persona tendrá como función la de ayudar en todas las áreas de la empresa, será el encargado de realizar la limpieza, hacer los mandados, realizar depósitos, envío y retiro de productos, y además deberá estar capacitado para hacer cualquier actividad básica dentro de la empresa dado el caso que falte alguna persona falte.

- Se recomienda cuidar la calidad para que las empresas sean más competitivas, para esto, los controles deben empezar desde que llega el material a la fábrica, en donde el bodeguero debe verificar que el producto que recibe no tenga desperfectos, daños o roturas y también en todos los insumos que reciba para el armado de los productos, como en el caso de los cierres de mala calidad que resultan un problema que debe ser tomado en cuenta y puesto mucho ojo dentro del control de la calidad ya que un cierre de mala calidad o con desperfecto puede dañar a todo el producto.
- Por otra parte en el proceso de producción se debe capacitar al personal para que produzca con la mayor calidad posible y que sea responsable de lo que produce haciendo controles de calidad en lo que produce, para que esto se haga se debe implementar en las empresas hojas de control de la calidad en donde cada obrero luego de terminar una

pieza del producto o todo el zapato realice un “Check List” en base a los parámetros de calidad requeridos.

- Tener los proveedores indicados para realizar un producto de calidad resulta fundamental, para esto las empresas necesitan ser abastecidos dentro de las condiciones que requiere la planta y además que cumplan con los estándares de calidad necesarios, tengan productos innovadores acorde a las nuevas tendencias en diseño con materiales en colores y texturas de vanguardia y la moda para que satisfagan las necesidades de la empresa, se recomienda que se hagan procesos de selección de proveedores para contar con el mejor material, hormas, plantas, plantillas, suelas y tacos.
- Se sugiere la creación de una cooperativa de trabajo para el sector del calzado en un lugar en común, por ejemplo en el cantón Cevallos en donde todos compiten por un participación de mercado y un cliente nuevo se podría pensar en realizar una alianza entre todos los productores replicando el modelo de trabajo de “el Salinerito” en donde cada miembro realiza un proceso, en el caso del calzado, cada artesano realizaría una parte del producto según las necesidades en común empezando por la producción desde de cueros, hormas, suelas, tacos, plantas, cierres y artículos para luego pasar a la producción en donde habrán artesanos especializados en diseño ya además por medio de una cadena de producción cada artesano realizará un proceso y se especializará en esta actividad logrando ser más productivo y efectivo en su proceso y de esta manera se produce todo el zapato, con una cooperativa de trabajo se evita la competencia entre tanto productor, tener tanta maquinaria, invertir individualmente para realizar todo el proceso y para la adquisición de la maquinaria, contratación de tanto personal para tener un solo objetivo en común y contar con una industria muy dinámica y grande con la cooperación de cada uno de los miembros.

Esta alternativa de cooperativa de trabajo se la puede replicar en sectores del país con características similares a las de Cevallos como puede ser en Gualaceo o Cotacachi en donde existe gran cantidad de productores de calzado, pero estas cooperativas deberán estar muy bien lideradas y tener un control en cada uno de los procesos además estar enlazadas con el instituto de diseño y organismos productivos del gobierno; esta estrategia de creación de una cooperativa busca en primer lugar fortalecer la producción

nacional para satisfacer la demanda local de manera que no sea necesario importar calzado para cumplir con la demanda de 2.6 pares de calzado por persona anualmente y luego una vez que se tengan bases sólidas y una industria fuerte localmente se recomienda pensar en una expansión internacional del mercado.

## **Bibliografía**

- Canelos, R (2010), *Formulación y evaluación de un plan de negocios, Ecuador*, Editorial UIDE.
- Cateora, R (2005) *Marketing Internacional*, (14<sup>va</sup> Edición), México, Editorial Mc Graw Hill, pág. 161.
- Cuatrecasas, C (2003), *Logística Empresarial*, España, Editorial Gestión 2000.
- Daniels. J (2004), *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*, ( 10<sup>ma</sup> Edición), México ,Editorial Pearson Prentice Hall, pág. 206 - 210
- David, R. (2008), *Conceptos de Administración Estratégica*, (11<sup>va</sup> edición), México, Ed. Pearson Prentice Hall. Pág. 47
- Gutierrez, Humberto (2010) *Calidad Total y Productividad*, (3<sup>ra</sup>. Edición), México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D (2007), *Comportamiento Organizacional*, (10<sup>ma</sup> Edición), México, Editorial Thomson. Pág. 110-134.
- Universidad Flacso (2012), en línea  
<http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/srtbcgc6s9qrzxtoti6of304wedlwx.pdf>
- Ferrell, O (2006), *Estrategia de Marketing*, (3<sup>ra</sup> Edición), México, Ed. Thomson.
- Thompson (2004), *Administración Estratégica textos y casos*, (13<sup>a</sup> edición), México, Ed. McGraw Hill.
- Páginas web:**
- Ministerio de Comercio Exterior (2013): *Informes exportaciones en el Ecuador, Quito*, en línea: : <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/047-Ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2015): *Ecuador panorama general, Quito*, en línea: <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial (2014): *14 indicadores labores, aumento del crédito bancario y permanencia de precios altos de materias primas* en línea: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/> overview

SapatoSite (s.a): *Historia del Calzado, Brasil*, en línea:

<http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm>

Mosquera, A (2013): *Análisis de la Banca Pública en el Ecuador (conformada por el BdE, BEV, BNF, CFN, IECE y BIESS) en el período 2007-2011*, en línea:

<http://repositorio.puce.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/22000/6100/T-PUCE-6337.pdf?sequence=1>

Asociación Brasileira de Calzado (2015): *Competitividad del Calzado Brasileiro, Quito*, en línea::

<http://pilarmode.com/taq/asociacion-brasilena-de-industrias-de-calzado/>

Asociación de Calzado Ecuatoriano (2014): *Producción de Calzado con Asesoría Brasileira, Quito*, en línea::

[www.calzadoecuador.com/noticias/4-produccion-de-calzado-ecuadoriano-con-asesoria-brasilena](http://www.calzadoecuador.com/noticias/4-produccion-de-calzado-ecuadoriano-con-asesoria-brasilena)

Instituto de Promoción a las Exportaciones del Ecuador (2014): *sector del Calzado y textiles, Quito*, en línea, [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (2015): *Producción Nacional de Calzado, Quito*, en línea [www.mcpec.gob.ec](http://www.mcpec.gob.ec)

Ecuador en Cifras (2015): *Informe Sobre Empleo, Quito*, en línea

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

Matriz FODA Factores Internos y Externos (2015): *Matriz FODA, Quito*, en línea

[http://www.academia.edu/7324293/Matriz\\_FODA\\_FACTORES\\_INTERNOS\\_FACTORES\\_EXTERNOS\\_Fuerzas\\_Internas\\_Debilidades\\_Internas](http://www.academia.edu/7324293/Matriz_FODA_FACTORES_INTERNOS_FACTORES_EXTERNOS_Fuerzas_Internas_Debilidades_Internas)

Artesanos Ecuador (2015): *Calificación Artesanal Ecuador*, Quito, en línea,

<http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=14&idiom=1>

- Gobierno Autonomo Descentralizado del Cantón Cevallos (2014): *Datos generales del Catón, Quito, en línea* [www.cevallos.gob.ec/index.php/](http://www.cevallos.gob.ec/index.php/)
- Ventas por Catálogo Price Shoes (2015): *Técnicas de Ventas para Calzado, Quito, en línea* <http://www.priceshoes.com/contenido/tecnicasdeventa.asp>
- Vicepresidencia del Ecuador (2015): *Sin nombre el artículo, en línea:* <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-somos-gente-amable/>
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado (2015): *El cuero y sus manufacturas, Colombia, en línea:* <http://www.acicam.org/>
- Vaquero, Nines (2012): *6 aspectos estratégicas vitales para fortalecer una marca, España, en línea:* <http://www.puomarketing.com/3/13336/aspectos-estrategicas-vitales-para-fortalecer-marca.html>
- EmpresaMía (2014): *Acércate a ser dueño de tu empresa, en línea* <http://www.empresamia.com/>
- Listrom, M (2013): *¿Los olores pueden inducirnos a comprar?, en línea:* <http://www.xatakaciencia.com/psicologia/los-olores-pueden-inducirnos-a-comprar>
- ForoMarketing (s.a): *Integración Vertical hacia adelante, en línea:* <http://www.foromarketing.com/node/2439>
- Ministerio de Comercio Exterior (2013): *Sectores estratégicos, Quito, en línea:* <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2012.pdf>
- Crédito para el desarrollo (2012): *Insotec, en línea:* <http://www.insotec-ec.com>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (2013): *Derechos de autor y derechos de contexto, Quito en línea:* <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/formularios-2/>
- Ministerio de trabajo (2014): *Socialización del Proyecto de Código del Trabajo con autoridades de la Asamblea Nacional, Quito, en línea* <http://www.trabajo.gob.ec/socializacion-del-proyecto-de-codigo-del-trabajo-con-autoridades-de-la-asamblea-nacional/>