



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN DE CAPACITACION COMPLEMENTARIO PARA EL CLUSTER DE  
CUERO Y CALZADO”

ENSAYO PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Autores:

VERONICA CASTRO MORENO

MARIA ELISA VIDAL CORONEL

Director:

ING. PABLO ROSALES HEREDIA

Cuenca – Ecuador

2006

Todas las opiniones e ideas vertidas en el presente ensayo son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

## ÍNDICE

Agradecimiento	1
Dedicatoria	2
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6

### **CAPÍTULO 1:**

#### **INTRODUCCIÓN AL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO**

1.1	Antecedentes Históricos del Cluster	8
1.2	Análisis del Desarrollo del Programa Impartido en el Cluster de Cuero y Calzado en la Provincia del Azuay	10
1.2.1	Proyecto del Cluster de Cuero y Calzado: Datos Generales	10
1.2.2	Objetivos	14
1.2.2.1	Objetivo General	14
1.2.2.2	Objetivos Específicos	14
1.2.3	Resultados esperados con el Proyecto de Cluster	15
1.2.4	Población Objetivo	15
1.2.5	Diagnóstico Inicial	16
1.2.6	Necesidades y Problemas del Sector	26
1.2.7	Indicadores proyectados	27

### **CAPÍTULO 2:**

#### **CIATEC – CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ASESORÍA TECNOLÓGICA EN CUERO Y CALZADO**

2.1	Programa del CIATEC: Capacitación Actual del Cluster	29
-----	--	----

### **CAPÍTULO 3:**

#### **NECESIDADES COMPLEMENTARIAS DE CAPACITACIÓN**

3.1	Análisis Empresarial de Sistemas Actuales	40
3.2	Estructuración del Estudio de Impacto de los Programas de Capacitación	41
3.2.1	Objetivo	41
3.2.2	Diseño de la Investigación	41
3.2.3	Recopilación, Procesamiento y Análisis de Datos	42
3.2.3.1	Resultados de encuestas realizadas por pregunta	44
3.2.3.2	Agrupación de preguntas por área temática	49
3.3	Plan de Capacitación Complementario	63
3.3.1	Determinación de necesidades de capacitación en orden de importancia	65

### **CAPÍTULO 4:**

#### **EL CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL – CNCF COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

4.1	Antecedentes del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional	66
4.2	Afiliación y obtención de claves del Consejo	69
4.2.1	Documentos habilitantes para la suscripción de convenios para centros acreditados por el CNCF	69
4.2.2	Documentos habilitantes para la suscripción	

	de convenios para empleadores	69
4.2.2.1	Para las personas jurídicas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías	69
4.2.2.2	Para las demás personas jurídicas	70
4.2.2.3	Personas naturales	70
4.3	Montos a ser financiados	71
4.3.1	Acumulación a un período	73
4.4	Montos máximos a los que puede acceder cada empresa conforme al Cluster de Cuero y Calzado	73

## **CAPÍTULO 5:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	75
5.2	Recomendaciones	77

### **BIBLIOGRAFÍA**

79

### **ANEXOS**

81

- Anexo 1: Análisis Costo
- Anexo 2: Análisis Beneficio
- Anexo 3: Encuesta
- Anexo 4: Convenio de responsabilidad y uso de medios electrónicos para uso del servicio del portal Web del CNCF
- Anexo 5: Formato cuando el programa de capacitación sobrepasa los 15.000 dólares o se desea acumular la capacitación a un período

### **DISEÑO DE TESIS**

## AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Juan Malo Jaramillo quien, con su paciencia y ayuda incondicional, nos ha permitido la culminación de este ensayo y, de una manera muy especial a nuestro director, el Ing. Pablo Rosales Heredia, por su acertada dirección y apoyo.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Galo y a mi querido hijo Galito, ellos que con una sonrisa que significaba aliento me motivaron a seguir adelante. A mis padres, quienes me guiaron y brindaron su apoyo durante mi vida; a mis hermanos y demás familiares que de una u otra forma, me apoyaron para la culminación de mi carrera.

Verónica

## DEDICATORIA

A Dios por su bendición y presencia en mi vida.

A mis Padres y mi Hermano, porque con su cariño, ejemplo y abnegación me enseñan día a día a superarme. A Juan Diego por ser una persona muy especial, quien me ha brindado su apoyo incondicional.

María Elisa

## RESUMEN

La industria del cuero y calzado, considerada una de las actividades más antiguas de la región, se ha visto amenazada por un mercado más competitivo en todo aspecto, razón por la cual, fue indispensable que dichas empresas busquen nuevas estrategias administrativas, como es la asociatividad, pues solas sería imposible acceder a mercados extranjeros.

Por este motivo, la empresa Cuerotex, dirigida por el Ing. Juan Malo Jaramillo, ha impulsado la formación de un cluster asociativo de elaboración y confección de artículos de cuero, con el fin de llevar a un grupo de empresas a su estandarización en los aspectos tanto técnico, administrativo y comercial.

Para cumplir con su objetivo, que es el de lograr la creación y el desarrollo de una estrategia de CLUSTER del cuero en la Provincia del Azuay en búsqueda del mejoramiento competitivo del conjunto, se han realizado una serie de actividades y la intervención de algunas entidades que han aportado económicamente para la ejecución de este proyecto.

Nuestro ensayo tiene como finalidad realizar un diagnóstico general del programa de capacitación impartido al momento por el Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC) de México y puntualizar aquellas áreas en las que no se consiguió los objetivos deseados y que necesitan ser reforzadas de alguna manera, todo esto se llevará a cabo mediante la elaboración de una encuesta, que busca establecer las necesidades de capacitación emergentes y secundarias; y que a través del apoyo del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF), se podrá obtener un financiamiento que contribuya a dicho programa.

## ABSTRACT

The leather and footwear industry is one of the oldest activities in our town. Today it has been threatened by an extremely competitive market. For this reason is extremely important for this economical sector to look for new administrative strategies like associativity. Other way would be impossible to compete alone in foreign markets.

This is the case of CUEROTEX Cia., directed by Ing. Juan Malo Jaramillo. Ing. Malo has built an associative cluster strategy for this sector with the only purpose of getting this group of companies into its standardization in the technical, administrative and commercial aspects of the field.

In order to develop this CLUSTER strategy in the entire Azuay province, they have been promoting several activities trying to improve their competitive skills. It has been supported by several local companies.

The principal purpose of this analysis is to get a general diagnosis from the training program and to improve those areas where the project could not meet the initial expectations. The Centro de Investigacion y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado(CIATEC) from Mexico will be responsible for the training program.

All data for this analysis will be generated by a survey. It will identify the principal guide lines and needs for its execution. The financial support for this project will be gotten through the Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF).

## INTRODUCCION

El ensayo que presentamos a continuación comprende un breve resumen de la evolución del grupo asociativo del Cluster de Cuero y Calzado y algunas de las experiencias actuales en el tema de capacitación, teniendo siempre presente los objetivos previamente establecidos como grupo y el impacto social como una cadena generadora de fuentes de empleo.

Hemos escogido este tema considerando que, la producción de cuero y calzado es una de las más antiguas e importantes de la Provincia del Azuay, cuyas proyecciones son las de llegar a la homogenización de sus procesos y lograr la exportación de sus productos en conjunto, consiguiendo resultados muy positivos desde el inicio de estas actividades.

Esta investigación es muy importante, pues es necesario capacitar a nuevas áreas dentro del programa, dar un seguimiento al programa actual de capacitación y puntualizar aquellas en las cuales no se consiguieron los objetivos deseados, con el fin de homogenizar la producción, mejorar la calidad y la productividad en general y así poder competir en los mercados internacionales.

En el primer capítulo se busca explicar los orígenes de la formación del Cluster de Cuero y Calzado en la Provincia del Azuay y un análisis del programa que se desarrolla actualmente. El segundo capítulo comprende el estudio de la capacitación actual del programa impartido por el CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado) de México.

El tercero abarca las necesidades complementarias de capacitación, a través de la elaboración de una encuesta, que busca la realización de un programa de capacitación de apoyo, al ya impartido con anterioridad. El cuarto capítulo analiza al CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) como una fuente alternativa de financiamiento para la capacitación futura. Y en el quinto y último

capítulo, se anotan las conclusiones y recomendaciones en base a lo analizado dentro del ensayo.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCION AL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CLUSTER

La industria del cuero y calzado en el Azuay, tuvo sus inicios desde la época de la Colonia, especialmente en un sector conocido como los Barrios de la Suelería, ubicados donde actualmente es la denominada Convención del 45.

Una característica de esta época, consistió en que se curtía el cuero con taninos vegetales propios de nuestra región, como el “Guarango” y la cáscara del árbol de “Mangle”, provenientes de la Costa.

Posteriormente, el propietario de la primera curtiembre, que contó con un sistema donde se utilizaban productos químicos, fue la de un señor Molinari, quien en el año de 1949 vende dicha curtiembre a su cuñado, el Sr. Carlos Tosi Siri, quien realmente industrializa el cuero en el Azuay, formando la Curtiembre La Renaciente, que existe hasta hoy en la ciudad de Cuenca.

Simultáneamente en Ambato, grupos familiares comienzan también a formar fábricas con tecnología nueva, siendo la primera tenería o curtiembre la de un señor Pizarro, industrial chileno, cuyos descendientes la conservan hasta ahora.

De la misma manera la familia Callejas, a través del Sr. Ricardo Callejas construye la tenería Tungurahua, los que con sus descendientes han formado algunas más.

En Cuenca existen al momento, dos curtiembres y más de cien en Ambato. En la ciudad de Guayaquil existen tenerías que únicamente producen suelas; todas éstas poseen maquinaria avanzada y continúan preparándose técnica y estructuralmente.

Es importante conocer que la industria de cuero y calzado fue impulsado en nuestra región como bien sustituto de la ganadería y la agricultura, relativamente escasas en Cuenca, Gualaceo y Paute y que, con el objeto de mantener las economías familiares, hizo que los artesanos de Cuenca y Gualaceo principalmente, desarrollen su habilidad y manejo de manufactura y cuero, siendo el calzado la principal función.

Por el año 1974, en el sector de Gualaceo, se realizó un análisis de mercado de las industrias mediante, el cual se conoció que existían más de mil doscientos artesanos, productores de calzado, distribuidos en el centro cantonal y zonas rurales, alrededor de Gualaceo; las principales familias que se dedicaban a esta actividad eran los señores Molina, Lituma, Orellana, Rodas y otros importantes productores que generaban trabajo en un sistema de maquila.

La primera fábrica de calzado en la ciudad de Cuenca fue “Calzado Calero”, siendo los pioneros en la enseñanza para trabajar en calzado. Posteriormente, en el año 70, las personas que trabajaron con Calero, formaron pequeñas fábricas, quienes a su vez multiplicaron esta rama.

Se ha mantenido hasta el año 2001 un cierto equilibrio, pero lamentablemente a partir de esta fecha, debido a la apertura de mercados y por una fuerte penetración del calzado chino, brasileño y colombiano, cuyos costos resultan ser más bajos y afectados por la dolarización, el sector artesanal y productores de calzado desapareció en un 75% aproximadamente, quedando aquellos que tenían algún tipo de infraestructura técnica de maquinaria, con la cual se han visto obligados a mejorar su competitividad, pues han comprendido que la competencia se hace bajando los costos por un incremento en la producción de volumen por operario, en base a la productividad y calidad de manufacturas.

Cabe recalcar que todos los técnicos internacionales admiran la buena mano de obra azuaya, siendo la actividad artesanal una de las principales fuentes para ganarse la vida, como se expuso anteriormente.

Cuerotex es la primera industria que en el año de 1997, abre sus mercados al exterior, basándose en conceptos de productividad, habiendo subido de 0,3 chaquetas hombre/día, en 1995 a 5 chaquetas hombre/día, que se realiza en estos días.

Actualmente Cuerotex, lidera el programa de Cluster de Cuero y Calzado, capacitando a microempresarios calificados de la zona, con el apoyo de ACUDIR (Agencia Cuencana de Integración Regional), CAF (Corporación Andina de Fomento), MICIP (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad del Ecuador), ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial), USAID (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional), CORPEI (Corporación para Promoción de Exportaciones e Inversiones), en búsqueda de nuevos horizontes para este sector.

## **1.2 ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA IMPARTIDO EN EL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY**

### **1.2.1 Proyecto del Cluster de Cuero y Calzado.- Datos Generales:**

Desde el año 2000, a raíz de la dolarización, las empresas de Cuero y Calzado empezaron a sufrir el impacto de este cambio ya que, al trabajar sin inflación, la eficiencia y realidad de la producción hizo evidente las falencias de las mismas, determinando que las fábricas que no pudieron reaccionar a tiempo se cierren, tales como las artesanales y aquellas industrias que no estaban con una estructura de maquinaria mínima.

Para el año 2001 la empresa CURTESA, dirigida por el Ing. Juan Malo Jaramillo, con el apoyo de la CORPEI (Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones), y el MICIP (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad del Ecuador) iniciaron la gestión de capacitación, aportando con algo de capital, instalaciones y maquinaria, complementado todo esto con la contratación de expertos mexicanos del CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica

en Cuero y Calzado) quienes impartieron cursos de capacitación en la ciudad de Cuenca y Gualaceo, obteniendo excelentes resultados pues, fue sintomático comprobar que las empresas y artesanos que asistieron a estos cursos, fueron los que subsisten hasta la fecha.

Quienes no participaron en esta capacitación se vieron obligados a cerrar sus fábricas y, encontramos que hasta el año 2004 el 70% de las fábricas artesanales y algunas pequeñas industrias ya no existían.

Simultáneamente a estos acontecimientos, la empresa que no tenía mayores problemas fue CUEROTEX, dirigida por el Ing. Juan Fernando Malo A., por cuanto es la única que se mantiene exportando desde el año 1997.

Al observar la necesidad de incrementar las producciones para cumplir con el mercado en el exterior, CUEROTEX estuvo dispuesto a compartir y vio que era indispensable unir a las diferentes empresas de este sector, para poder obtener una oferta exportable que haga un volumen interesante en el concierto internacional.

Del estudio de mercado que se llevó a cabo en el año 2004, realizado por la empresa CURTESA, se identificó que existían doce empresas de calzado, una de ropa de cuero y una de marroquinería, que podrían unirse para exportar; cabe indicar que, hasta ese momento, las fábricas de calzado estaban produciendo un promedio de cincuenta y seis pares por día y con una capacidad instalada para producir doscientos pares por día, lo que representaba un excedente no utilizado de ciento cuarenta y cuatro pares diarios y treinta y ocho mil cuatro pares mensuales no producidos, lo que significaba aproximadamente setecientos sesenta mil dólares mensuales y nueve millones ciento veinte mil novecientos sesenta dólares anuales.

La CAF (Corporación Andina de Fomento), con la presentación de estos requerimientos, apoyó a la capacitación adicional de técnicos de Italia y Chile del PNUD (Programa de Naciones Unidas), con quienes se tuvo los primeros seminarios

de asociatividad para aprender a trabajar en equipo, nivelar las diferencias técnicas y de conceptos y así poder trabajar en un mismo producto diferentes empresas con miras a la exportación.

Con el apoyo de ACUDIR (Agencia Cuencana de Integración Regional) y con más fondos de la CAF (Corporación Andina de Fomento) se volvió a contratar a los técnicos del CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado) de México, con un nivel más elevado y su primer trabajo fue hacer un diagnóstico que, para sorpresa del Cluster, realizaron un balanceo de las plantas fabriles y determinaron que la realidad en capacitación instalada es de ochocientos pares diarios y que, en teoría, si se tendría el mercado y la financiación necesaria, se llegaría a producir ciento noventa y seis mil pares por mes, lo que da una venta mensual de tres millones novecientos mil dólares y anual de cuarenta y siete millones de dólares; aunque resulta muy atractivo para el mercado del Cluster, sin embargo estas cifras no son tan atractivas dentro de las producciones internacionales, si consideramos que existen fábricas brasileñas que producen ciento cincuenta mil pares diarios, así como también en el Ecuador tenemos a Plasticaucho Industrial (Calzado Venus) en Ambato, que produce sesenta y cinco mil pares diarios.

Con estas cifras se ha visto la posibilidad de que manteniendo una tecnificación y dando los soportes necesarios, se podría llegar a ofertar y participar en el mercado internacional, sobre todo en los Estados Unidos.

Cabe indicar que en los últimos seis meses el Cluster ha recibido capacitación por parte del CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado) de México, Técnicos Norteamericanos y dos voluntarios italianos bajo el programa del PNUD (Programa para las Naciones Unidas), el mismo que es manejado por la Srta. Cristina Simbaña en Cuenca y que consiste en solicitar los técnicos del más alto nivel, en la rama requerida, con la condición de que se paguen todos los gastos que implique su estadía.

Entre las razones por las cuales se ha escogido para la capacitación del Cluster, al CIATEC, están las siguientes:

1. Calidad de Técnicos de esta entidad, perteneciente a un país muy avanzado tanto en el mercado de calzado, curtiembres y uno de los principales exportadores a nivel mundial.
2. Por el idioma.
3. Porque su tecnología puede adaptarse a las empresas ecuatorianas. Es importante conocer que cuando se haya dominado todo esto, el Cluster podría igualar o superar a tecnologías mucho más avanzadas como la Italiana y la Española, consideradas como las mejores del mundo.<sup>1</sup>

Como información presentamos a continuación la visión, misión y valores organizacionales del Cluster de Cuero y Calzado de la Provincia del Azuay, los mismos que se tendrán muy en cuenta para el desarrollo de este trabajo.

✓ VISION 2007 DEL CLUSTER:

Convertirse en un grupo de exportadores sólidos y competitivos internacionalmente, con superación individual y colectiva, creando y brindando un valor agregado al producto.

✓ MISION DEL CLUSTER:

Organizar grupos de productores orientados hacia la exportación en confección de productos de cuero y afines, apoyados con recursos humanos y tecnológicos modernos, preservando el medio ambiente, mejorando la rentabilidad y estándares de vida de los actores y de la colectividad.

---

<sup>1</sup> Fuente: Entrevista Ing. Juan Malo Jaramillo - CURTESA

✓ VALORES ORGANIZACIONALES DEL CLUSTER:

- Puntualidad
- Lealtad
- Calidad
- Productividad
- Precios adecuados al mercado
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Servicio al Cliente<sup>2</sup>

## **1.2.2 OBJETIVOS:**

### **1.2.2.1 Objetivo General:**

Lograr la creación y el desarrollo de una estrategia de CLUSTER del cuero en la Provincia del Azuay, entendiéndose este término como la asociación productiva de empresas relacionadas por una actividad en común, que aúnen esfuerzos comerciales, técnicos y de cooperación, en la búsqueda del mejoramiento competitivo del conjunto, expandiendo la producción de las actuales instalaciones, en cadenas comerciales orientadas hacia el cliente y mejorando la calidad de los productos.

### **1.2.2.2 Objetivos Específicos:**

- Ejecutar e implementar el proyecto de desarrollo del Cluster de Cuero en la Provincia del Azuay.
- Capacitar en herramientas técnicas, administrativas y productivas para todos los participantes en el Cluster.
- Mejorar e incrementar la producción, la competitividad y la calidad de las empresas integrantes del Cluster y sus productos, lo cual contempla la inclusión

---

<sup>2</sup> Fuente: Ing. Juan Malo Jaramillo - Empresa CURTESA

de un grupo de actores que crecerán en número, en fases consecutivas, conforme se desarrolla el mismo.

- Colaborar con 100 a 250 plazas de trabajo en sectores productivos alternativos, que se conviertan en fuentes sustitutivas a las actuales exportaciones tradicionales del país.
- Mejorar el nivel de vida de empleados y trabajadores, con un profundo impacto social en las zonas de influencia.
- Generar desarrollo armónico y sustentable de las comunidades y del entorno relacionado directa o indirectamente con el Cluster.

### **1.2.3 Resultados Esperados con el Proyecto del Cluster**

Económicamente, se proyecta una alternativa viable de crecimiento beneficioso para toda la cadena de valor, con la optimización de los recursos técnicos, humanos y monetarios.

En referencia al plano ambiental, se busca lograr una producción más limpia, con un menor desperdicio de los recursos naturales, generando un desarrollo sustentable a largo plazo.

Desde el punto de vista social, se ha planificado un desarrollo sostenido tanto en el núcleo familiar como en la comunidad a la que se pertenecen los socios, creando un valor agregado y un mejor nivel de vida. Siempre enfatizando el beneficio de la asociatividad y trabajo en equipo.

### **1.2.4 Población Objetivo**

Son los empleados y trabajadores relacionados directa e indirectamente con los actores del cluster, como lo son:

- Proveedores de pieles crudas.

- Proveedores de productos químicos.
- Curtiembres.
- Proveedores de maquinaria.
- Asesores y consultores técnicos.
- Proveedores de materias primas, implementos y accesorios.
- Diseñadores.
- Fabricantes de calzado.
- Fabricantes de marroquinería.
- Fabricantes de ropa de cuero.
- Empresas fabricantes de empaques y embalajes.
- Empresas de publicidad.
- Empresas de transporte.
- Almacenistas y Comerciantes de productos terminados.

### **1.2.5 Diagnóstico Inicial:**

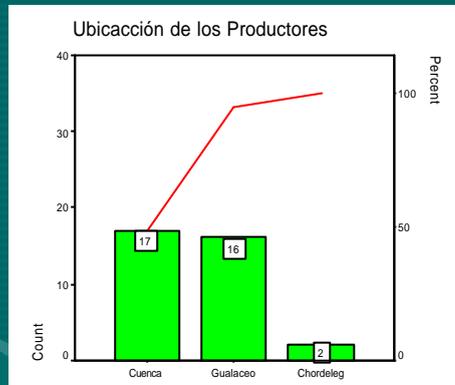
De acuerdo a la investigación de mercado realizada por CURTESA, a treinta y cinco empresas productoras de calzado, que en un inicio estarían interesadas en formar parte del Cluster, se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación, los mismos que han sido de gran ayuda para la toma de decisiones dentro del proyecto<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Fuente: Investigación Empresa CURTESA

a) La producción de calzado:

## Análisis Situacional Actual



Ubicación de los Productores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cuenca	17	48.6	48.6	48.6
Gualaceo	16	45.7	45.7	94.3
Chordeleg	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

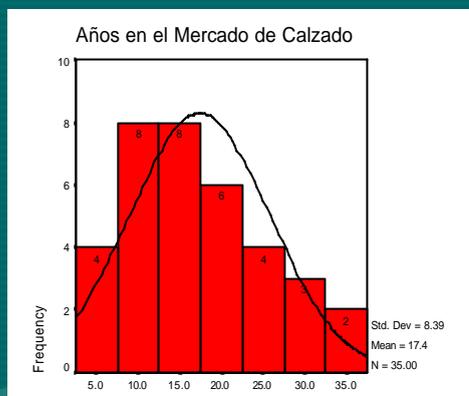
09 de Junio de 2006

Investigación de Mercado - "Curtesa"

Como podemos observar en el gráfico, de las treinta y cinco empresas analizadas, diecisiete se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca, dieciséis en Gualaceo y dos en Chordeleg, lo que representa, que la mayor producción de calzado se localiza en Cuenca con un 49%, seguida de un 46% en Gualaceo y un 5% en Chordeleg.

**b) Años de los productores de calzado:**

## Análisis Situacional Actual



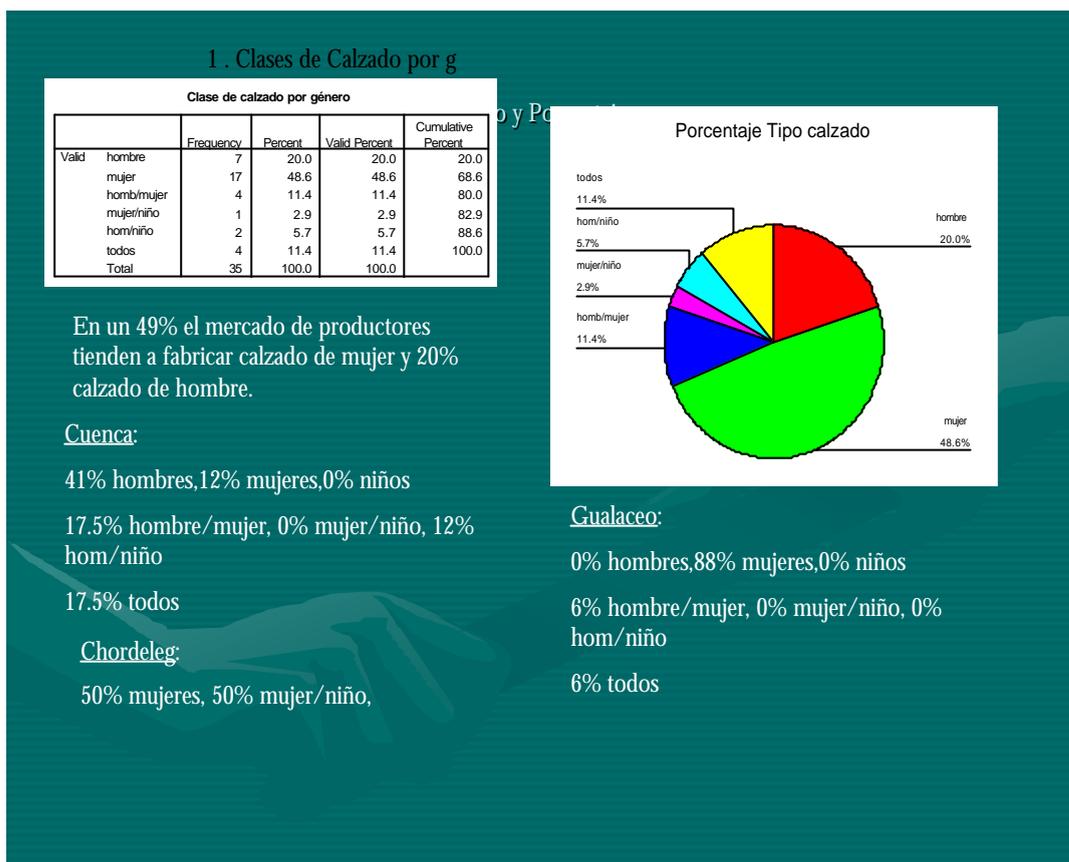
Con un 95% de NC, la tendencia muestra que los productores están entre 16 y 19 años en el negocio.

09 de Junio de 2006

Investigación de Mercado - "Curtesa"

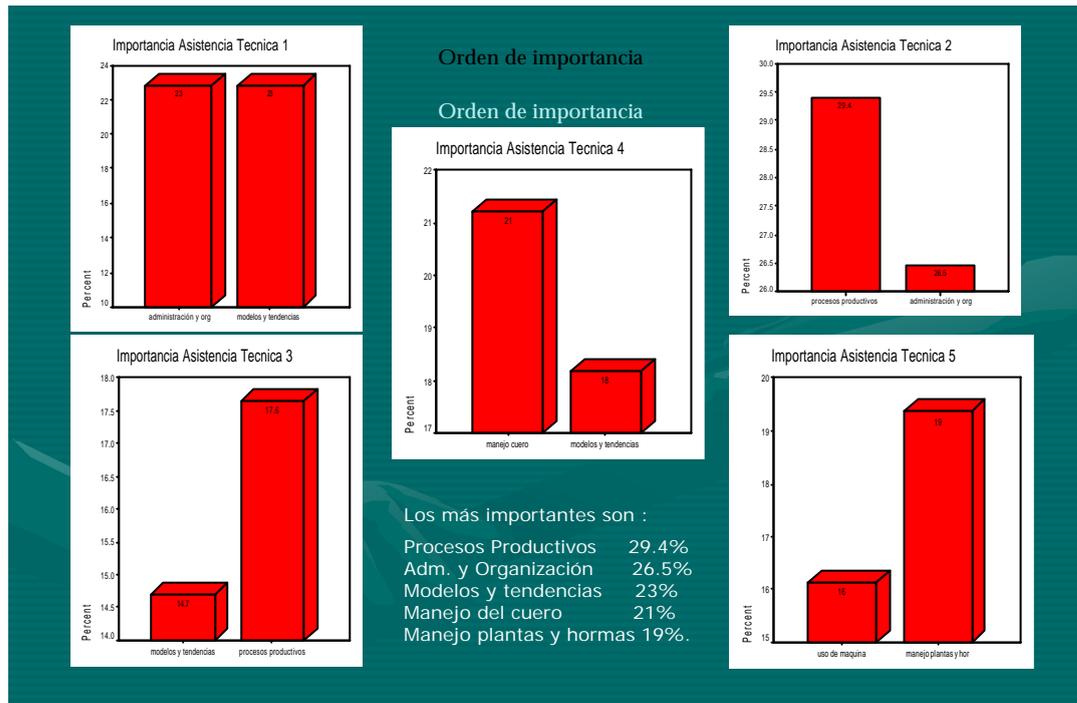
El gráfico muestra que la industria del Cuero y Calzado en la Provincia del Azuay es una de las más antiguas de la región, pues sus productores están entre los dieciséis y diecinueve años en este negocio, lo cual indica una madurez del mercado.

**c) Clase y porcentaje de calzado que producen:**



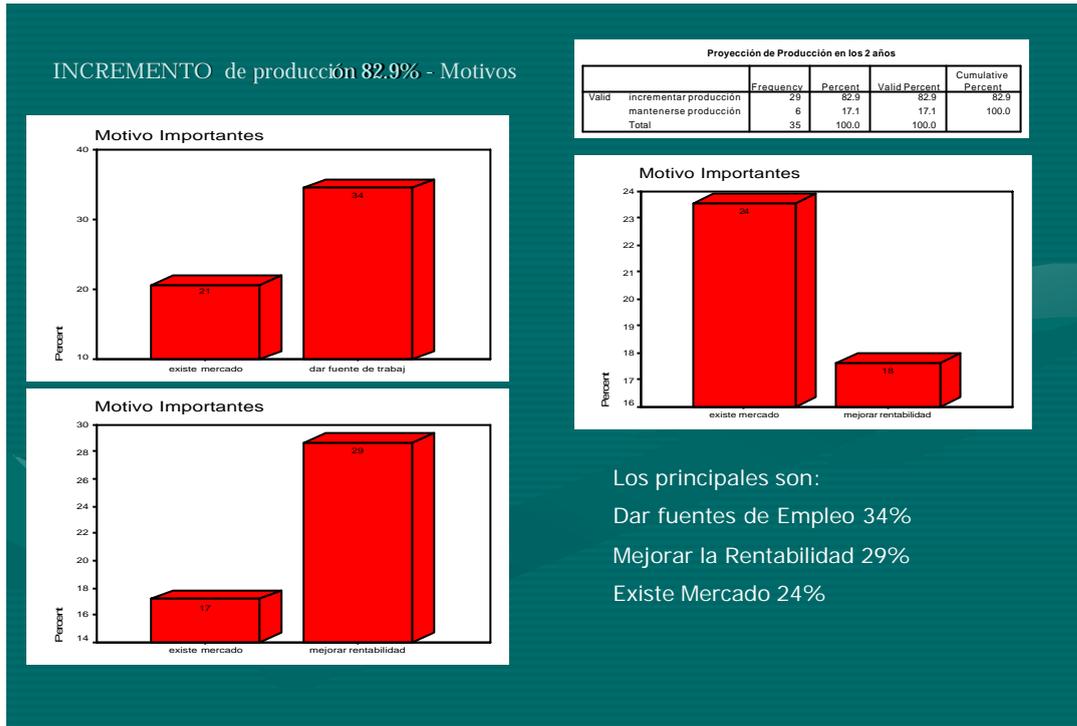
Este cuadro muestra que de las treinta y cinco empresas, diecisiete producen calzado femenino, lo que representa un 49% del mercado. Le sigue el calzado de hombre con siete empresas, es decir con un 20%.

#### d) Orden de importancia de la asistencia técnica



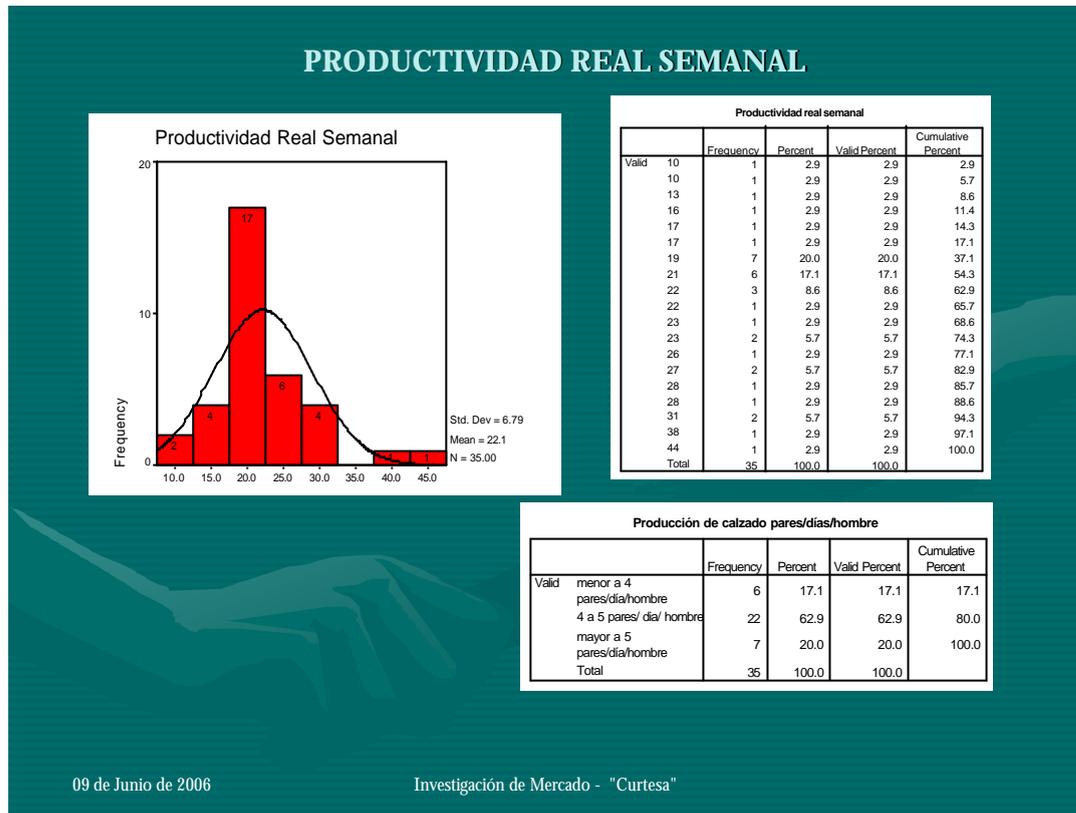
Como se indica en el gráfico, de acuerdo a la investigación realizada por CURTESA, el orden de importancia en Asistencia Técnica principalmente, deberá estar enfocado a los procesos productivos pues, como se ha explicado anteriormente, es indispensable homogenizar la producción, buscando obtener productos con igual calidad, diseño, terminado y otros. Es también necesario acotar, que la igual gestión administrativa y organizativa, es esencial para la dirección y funcionamiento de las empresas y sus procesos, razón por la cual merece mucha atención. Aunque sin restar la debida importancia, los modelos, tendencias, manejo del cuero, plantas y hormas, forman parte de una capacitación técnica que se irá dando en el proceso del proyecto.

**e) Proyección de producción de las empresas:**



La investigación realizada muestra que la proyección de producción de las empresas es de un 82.9% y que los principales motivos son: dar fuentes de empleo, mejorar su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado.

**f) Productividad de las empresas de calzado:**



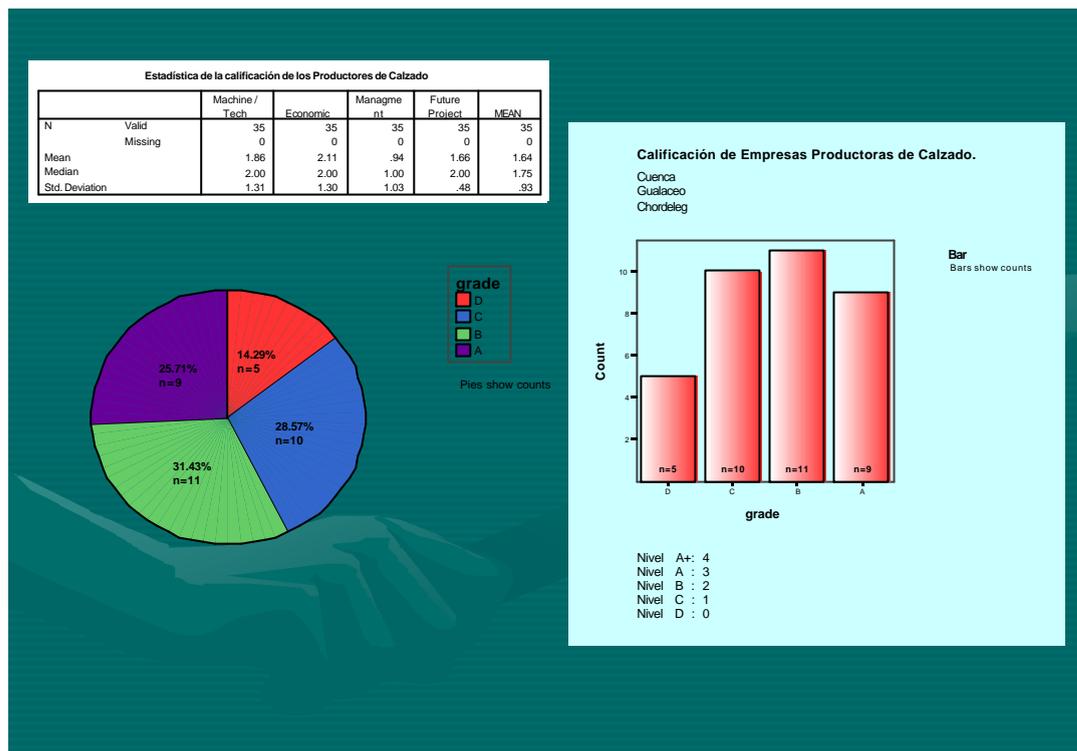
Luego de haber analizado la situación inicial de las treinta y cinco empresas, se obtiene que el promedio de producción real semanal está entre veintiuno a veintitrés pares / semana / hombre, es decir de cuatro a cinco pares / día / hombre, lo que representa un desperdicio de capacidad de producción, como ya lo habíamos mencionado anteriormente.

**g) Variables cualitativas para el análisis:**

VARIABLES CUALITATIVAS		
<b>Maquinaria y Tecnología</b>		
Nivel 0	Hasta 3 de costura	
Nivel 1	Destalladora;o similares, troqueladora manual	
Nivel 2	Troqueladora Hidraulica; Riveteadoras; Pegadoras:	
Nivel 3	Hornos, Troqueladoras puente; Armadoras puntas y Talones	
Nivel 4	Automatizacion alta.	
<b>Economico / Activos</b>		
Nivel 0	\$ dólares	
Nivel 0	0 a 10.000	
Nivel 1	10.001 a 50.000	
Nivel2	50.001 a 100.000	
Nivel 3	100.001 a 250.000	
Nivel 4	250.001 a 500.000	
<b>Administrativo</b>		
Nivel 0	No tiene ni contador	
Nivel1	Tienen contador o los duenos son Lic.o Ing. En adm.	
Nivel 2	Exista Gerente / Tengan equipos de computación /	
Nivel 3	Exista departamentos organizados/ Proyectos o Diseño/	
Nivel 4	Iso 9000 / o similar	
<b>Proyeccion futura</b>		<b>Actividades:</b>
Nivel 0	Una actividad	Realizan Capacitación regular
Nivel1	Dos Actividades	Tiene proyectos.
Nivel 2	Tres Actividades	Aspira al cambio con liderazgo
Nivel 3	Cuatro Actividades	Es emprendedor
Nivel 4	Cinco Actividades	Es visionario

En este cuadro se presentan los criterios que se aplicarán para un posterior análisis cualitativo de las treinta y cinco empresas, dentro del estudio realizado por CURTESA; para ello se ha dividido en cuatro grupos, tales como: maquinaria y tecnología, económico, administrativo y de proyección futura, cuyo rango de calificación estará de acuerdo a cinco niveles y sus resultados mostrarán la situación inicial de las empresas participantes.

## h) Resultado del análisis cualitativo



En este gráfico se presentan los resultados del análisis cualitativo realizado a las treinta y cinco empresas productoras de calzado, obteniendo los siguientes datos: cinco empresas se encuentran en un nivel cero de las áreas indicadas anteriormente, lo que representa un 14,29% del total de las empresas analizadas; diez se hallan en un nivel uno, es decir el 28,57%; once están en el nivel dos, lo que significa el 31,43% de la totalidad y, por último, en el nivel tres se encuentran nueve empresas, que constituyen un 25,71%. Es importante señalar que de todas las empresas analizadas ninguna se encuentra en el nivel cuatro, donde se cumpliría con todas las variables del estudio.

## i) Análisis Interno

Dentro del estudio realizado por CURTESA, presentamos a continuación un análisis interno de las fortalezas y debilidades que muestra el Cluster en sus inicios, donde claramente podemos observar la gran posibilidad de éxito de este proyecto asociativo.

# ANALISIS INTERNO

## FORTALEZAS

- Amplia experiencia en la rama.
- Aceptación de la necesidades de asociatividad.
- Experiencia y apoyo de "Cuerotex" en la comercialización internacional.
- Conocimiento de clientes internacionales.
- Capacidad instalada disponible.
- Capacidad de incrementar los volúmenes de producción con un mínimo de inversión.
- Los miembros disponen de un mercado nacional conocido.
- Conocimiento de las Materias Primas nacionales e internacionales.

09 de Junio de 2006

Investigación de Mercado - "Curtesa"

## DEBILIDADES

- Asimetría en las diversas áreas del grupo.
- Desbalance de innovación y tecnología.
- Falta de capacitación en gestión administrativa y procesos productivos.
- Falta de organización y control en proveeduría.
- Carencia de estructura de mercadeo.
- Recelo individualista.
- Falta de mano de obra calificada y rotación de la misma.
- No dispone de suficiente capital de trabajo.
- Falta de infraestructura física adecuada.

09 de Junio de 2006

Investigación de Mercado - "Curtesa"

### **1.2.6 Necesidades y Problemas del Sector:**

En base al diagnóstico inicial descrito anteriormente, las necesidades del sector están reflejadas en aspectos muy concretos y específicos, que se detallan a continuación:

a) **Las asistencias técnicas**, con una necesidad en Procesos Productivos de un 29.4% del total de encuestados, el requerimiento se refleja en formación, capacitación y entrenamiento en diseño, modelado de calzado, corte, preliminares, costura, montaje y terminado o adorno.

b) **La eficiencia de las empresas**, con una necesidad en Administración y Organización de un 26.5% del total de encuestados, la carencia se manifiesta en:

- Formación, capacitación y entrenamiento en Gestión y Planificación Gerencial.
- Capacitación en Ventas y Mercadeo.
- Capacitación en Gerencia Financiera y Costos de Producción.
- Capacitación en Administración de los Recursos Humanos.
- Capacitación en Sistemas de Gestión de calidad y Ambiental.

c) **La formación de capacitadores**, con una necesidad imperante de capacitar a profesionales del Cluster en diversos centros de Brasil, México, Italia, Centro América, etc., en las áreas de Administración y Producción, especialmente en Finanzas, Costos, Gerencia, Sistemas de Producción, Recursos Humanos y Control de Calidad.

Es importante acotar que la capacitación generará un valor agregado al sector, ya que se contará con propios capacitadores y generadores de nuevas ideas y alternativas de cambio en las empresas que conforman el grupo asociativo.

### **1.2.7 Indicadores Proyectados:**

Una vez ejecutadas las tareas antes mencionadas, la empresa CURTESA en su investigación, ha proyectado un control de indicadores de gestión para el seguimiento del proyecto en mención:

- Número de capacitaciones, mes o trimestre, a los actores o participantes del cluster.
- Índice de producción por día.
- Porcentaje de productos con fallas por día.
- Porcentaje de Ventas mes individual y colectivo.
- Número de actores capacitados regularmente en el mes o trimestre.
- Porcentaje de avance efectivo de las tareas designadas, tanto productivas, administrativas, control de calidad, diseño, comercialización y costos.
- Porcentaje de beneficios monetarios positivos o negativos de las acciones tomadas por las tareas.
- Grado de productividad mensual, trimestral y anual alcanzado por los miembros del cluster.
- Porcentaje de rotación del personal anual.
- Índice de ventas y segmentación del mercado individual y en conjunto.

Dentro del estudio, la inversión inicial para realizar las tareas en el sector de cuero en la Provincia del Azuay, se estima en \$84.800, según se indica en el ANEXO 1 y 2 respectivamente; pero es muy importante indicar que durante la ejecución de gran parte de la capacitación planteada inicialmente, los organismos colaboradores de los fondos, se encuentran muy satisfechos del buen uso del dinero, pues están direccionados a mejorar tanto las estructuras como la parte técnica, lo que da como resultado el incremento en las ventas nacionales, debido a la mejora en la calidad y rendimiento general de las empresas, cuyos aportes finalmente fueron los aportes fueron de la siguiente manera:<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fuente: Entrevista Ing. Juan Malo Jaramillo – Empresa CURTESA

<b>ENTIDAD</b>	<b>MONTO APORTADO</b>		<b>FONDOS CLUSTER</b>	<b>TOTAL</b>
CAF	\$ 60.000,00	+	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00
MICIP	\$ 20.000,00	+	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00
USAID	\$ 42.000,00			\$ 42.000,00
				\$ 202.000,00

\*Nota: se consiguió 6 becas para miembros del Cluster en Italia

## **CAPÍTULO 2**

### **CIATEC - CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ASESORÍA TECNOLÓGICA EN CUERO Y CALZADO**

#### **2.1 PROGRAMA DEL CIATEC: CAPACITACIÓN ACTUAL DEL CLUSTER**

Luego de haber analizado la investigación de mercado, realizada por la empresa CURTESA, dirigida por el Ing. Juan Malo Jaramillo, y al haber clarificado las necesidades de capacitación de las empresas que conforman el Cluster, las mismas que fueron atendidas, en parte, con el apoyo económico de entidades, tales como : la CAF (Corporación Andina de Fomento), MICIP (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad del Ecuador) y USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). Este grupo asociativo vio la necesidad de contratar la capacitación con el CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado) de México, con el fin de desarrollar fortalezas que les permitan estar en posición competitiva superior y con ello, poder atacar otros mercados diferentes y desarrollar su capacidad exportadora, teniendo en cuenta que la capacitación genera un valor agregado en todos los procesos y en sus resultados.

El objetivo principal, en el Plan de Capacitación, fue el de definir la situación actual de las empresas miembros del cluster, mediante la aplicación de un cuestionario relacionado con la parte tecnológica, administrativa y comercial, complementado a través de la presentación de evidencias de las empresas. Las empresas visitadas fueron: nueve fábricas de calzado, dos empresas dedicadas a la fabricación de marroquinería y una para fabricar hormas, todas ellas ubicadas en las ciudades de Cuenca y Gualaceo.

A continuación detallamos los resultados que obtuvo el CIATEC de México, después de realizar las encuestas antes mencionadas y que posteriormente nos servirán para justificar aún más el desarrollo de este ensayo, con respecto al área de capacitación, indicando que estos son datos que se manejan en forma general con la visión hacia el cluster y están basados en la forma en que se presentaron las empresas en ese momento.

**- Perfil de la Empresa.-** Se clasificó de forma general a las empresas encuestadas, de acuerdo al siguiente detalle:

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| ▪ Micro empresas    | hasta 1-15 trabajadores    |
| ▪ Pequeñas empresas | hasta 16-100 trabajadores  |
| ▪ Medianas empresas | hasta 101-250 trabajadores |
| ▪ Grandes empresas  | más de 250 trabajadores    |

En base a estos datos, se concluye que a las empresas fabricantes de calzado, que fueron el objeto de estudio, se las puede clasificar en los siguientes rangos:

- El 22 % se cataloga en microempresa.
- El 78% se encuentra en el rango de empresa pequeña.

Además, es importante anotar que la producción de calzado fluctúa de veinticinco a doscientos pares por día. Aproximadamente el 56% se manejan con producciones que varían entre cincuenta a sesenta pares por día.

Fueron analizadas también las empresas dedicadas a la fabricación de marroquinería, donde participan en el Cluster dos fábricas de bolsos, existiendo entre ellas una diferencia importante en su producción; la primera maneja producciones de setenta y cinco bolsos por día aproximadamente, mientras que la otra empresa solo tiene capacidad para doce bolsos por día. Cabe indicar que bs niveles de experiencia en la

fabricación, tanto de zapatos como de bolsos, van desde los cuatro hasta los treinta y cinco años.

- **Organización-** De las nueve empresas encuestadas, sólo el 27% de las mismas presentan un organigrama, sus políticas y procedimientos, mientras que el 73% lo presentan incompleto o no lo tienen; con respecto al manual de organización, sólo el 45% de las empresas cuenta con éste y el resto de ellas no lo tiene.

- **Productos que fabrican.-** Existe una gran variabilidad de productos que fabrican las nueve empresas, entre los cuales podemos mencionar los zapatos de caballero de vestir y casual, los cuales presentan la mayor frecuencia con un 44%. El 66% está dividido primordialmente en zapatos de dama de vestir y casual, además de fabricar botas de dama, sandalias y zapatos de niño y niña, todos ellos en menor proporción.

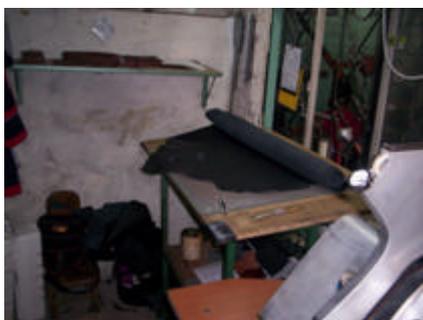
- **Tecnología y programas de mantenimiento.-** En el departamento de corte, la mayoría de las empresas trabajan un sistema mixto, cortando parte en máquina y parte a mano; las condiciones de herramienta y maquinaria son buenas. Las máquinas se encontraban funcionando y en buenas condiciones, con una capacidad de abastecimiento muy sobrada en relación con lo que actualmente se está fabricando. Cuando los pedidos son de cantidad considerable mandan hacer troqueles, los cuales se encuentran en condiciones aceptables y ordenados en su mayoría; si los pedidos son de pocos pares se corta con moldes (a mano).

Respecto al área de preliminares y pespunte, las máquinas que se tienen cubren perfectamente la producción y en algunos casos se puede duplicar. Cada fabricante cuenta con un inventario suficiente para el producto que actualmente está fabricando, entre las cuales podemos mencionar destalladoras, máquinas aplicadoras de pegante, para foliar, para dobladillar, máquinas de coser planas, de poste (de una y dos agujas), máquinas de Zig-Zag, de codo, para costuras de adorno con una tecnología básica, sin llegar a tener máquinas con cortahilos o automatizadas. Las condiciones actuales de

la maquinaria y equipo las podemos encontrar desde regulares a buenas, sin embargo todas las máquinas de las empresas estaban trabajando.

En cuanto a las máquinas de montado, la mayoría cuenta con armadora de puntas y talones, con capacidad sobrada para lo que actualmente se realiza. Además, dependiendo del proceso podemos mencionar engrapadoras, túneles de secado, máquinas para conformar talón, vaporizadores, etc. Todas estas máquinas se encontraron funcionando y en buenas condiciones; muchas de ellas con poco tiempo de uso.

Además, el CIATEC en su informe presenta como oportunidad “la programación del mantenimiento”, ya que en la mayoría de los casos no cuentan con programas de mantenimiento preventivo y, cuando corrigen en algunas ocasiones, no tienen a tiempo las refacciones, originando atrasos en la producción.



- **Recursos Humanos.-** El personal total que se encuentra en la mayoría de las fábricas está en un rango de ocho a veintiséis personas, aunque existen dos empresas que cuentan con sesenta y cinco y setenta personas, respectivamente, encontrándose la mayoría con una experiencia entre uno a cinco años y un nivel de primaria. En muchos casos no se apreció alguna inducción formal en ninguno de los niveles, lo que indica que, en todos los casos, se requiere definir un programa de capacitación y adiestramiento en la tecnología de fabricación, puesto que actualmente sólo conocen el proceso que realizan, ya que todavía no se maneja el concepto de multihabilidades.

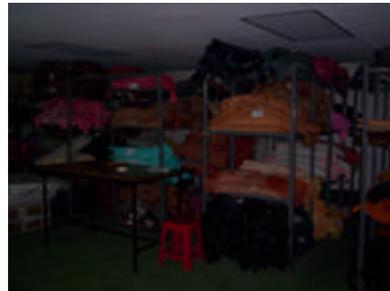
- **Abastecimiento.-** El total de las empresas no cuenta con un conocimiento y clasificación de proveedores formalizado, de tal manera que al solicitar un producto están dependiendo directamente del proveedor en lo que se refiere a sus niveles de calidad, precio y servicio. La información relativa a los almacenes se verá en las bodegas.

- **Diseño y desarrollo de producto.-** La mayor parte de las empresas no cuentan con un procedimiento formal de diseño y desarrollo de producto, en consecuencia la forma para realizar un producto está basada en instrucciones verbales, ocasionando en muchos de los casos problemas de comunicación en todos los niveles. Les falta realizar fichas técnicas, instrucciones de trabajo u especificaciones de materiales; en la parte de patronaje se apoyan directamente de gente que tiene experiencia en el diseño y modelado de calzado o, en algunos casos, del mismo personal de planta que ha tomado cursos relativos a esta materia. No cuentan con ningún software para ayuda en esta parte del proceso.

En cuanto a las hormas se tiene problema actualmente en el abastecimiento de las mismas, además que no están midiendo la calidad y el apego a especificaciones.

- **Bodegas.-** De todas las empresas revisadas se encontró que la mayoría no tiene un control estricto de los materiales, en cuanto a sus especificaciones de calidad y la conformidad del producto que se recibe, así como del producto terminado. En algunas

de las empresas se encuentra un inventario obsoleto que tiene muchos años y mal acomodado (ver fotografías). Sus condiciones ambientales y de iluminación están entre buenas y regulares.



**-Proceso de fabricación y administración de la producción.-** La forma de trabajo en general está basada en realizar lote por lote; éste varía dependiendo del pedido, por lo tanto se tienen lotes muy heterogéneos que van desde lotes de un par hasta sesenta pares, salvo dos empresas que están utilizando células de trabajo y sistema rink, todas las demás requieren una forma diferente de trabajar para mejorar su productividad; las condiciones de las herramientas de trabajo son buenas pero los inventarios son altos en relación con la cantidad de producto que fabrican. Esto hace que se deba realizar estudios de tiempos, balanceos de líneas y redistribuciones de planta. En la mayor parte de las empresas no cuenta, o no está actualizada, la medición de su capacidad y su capacidad de entrega; se encuentra entre ocasional y frecuente en los retrasos.



- **Sistemas de calidad.**- Salvo dos empresas que cuentan con sistemas formales de calidad, una de ellas certificada en ISO 9000 y la otra en proceso de certificación, las demás no tienen forma evidenciable de dar la confianza al cliente que el producto que se está comprando, cumple con las especificaciones pactadas.

- **Sistemas de Comercialización y marroquinería.**- De las empresas de calzado que se encuestaron para la parte de comercialización, coincidieron que no han exportado, por lo tanto no tienen experiencia a nivel internacional y, en el plano nacional, únicamente se basan en su experiencia y no bajo algún procedimiento establecido; las principales limitantes en la comercialización nacional son la guerra de precios, la diversidad de productos que comercializan y el desconocimiento por parte de los compradores para distinguir los diferentes productos.

Respecto al área de marroquinería sólo fue posible encuestar a dos empresas, de las cuales: la primera maquila a empresas extranjeras y las especificaciones las toma

directamente de su cliente. En cuanto a la segunda empresa, maneja exclusividad y por tal motivo su producción es baja. Sin embargo, muchos de sus conocimientos son empíricos y están centralizados a una sola persona.

**- Conclusiones y Recomendaciones.-** Luego del análisis anteriormente descrito, el CIATEC de México presenta las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de la industria del calzado, debe partir del conocimiento preciso y total del componente más importante en la fabricación de este producto; para la horma, es necesario conocer las tendencias morfológicas de los pies, a los que van orientados los productos que se fabrican; el conocimiento de las dimensiones volumétricas de los pies del usuario y la adopción o uso del sistema o sistemas de tallas adecuados.
- Actualmente no se cuenta con una estandarización en cuanto a las medidas de las hormas, esto hace que cada empresario maneje sus propias mediciones, haciéndose necesario un taller de homologación de medidas, donde también participen fabricantes de hormas.
- En base a la encuesta que se realizó ninguno de los participantes del cluster tenía definido en que porcentaje de su producción, aportarían al cluster de una manera formal.
- La forma para presupuestar sus zapatos está basada en la experiencia más que en algún método especializado; por lo tanto, se sugiere capacitar al personal en cuanto a presupuestos.
- No se observó una estandarización de los sistemas de trabajo, esto es debido a la forma particular de trabajar cada empresa, por lo tanto se sugiere un programa de capacitación inicial para homologar los

métodos de trabajo y visitas de seguimiento por parte de organismos diferentes al cluster para detectar desviaciones.

- Falta formar y estandarizar los sistemas organizacionales, por lo tanto se sugiere crear programas de capacitación encaminados a homologar la forma de organizar a las empresas participantes del cluster.
- Existe tecnología dura (maquinaria y equipo) de condiciones de alta competencia, es decir buenos equipos, sin embargo, la carencia de refacciones, servicio y conocimiento para el mantenimiento correctivo y preventivo, hace que se tengan retrasos en los sistemas productivos. Actualmente existen cursos, herramientas y softwares para predecir fallas.
- En la parte de diseño y desarrollo se propone adquirir un programa computacional que apoye en los diseños y costos de los productos destinados al cluster.
- No cuentan con una definición del sistema de fabricación y tipo de producto, esto implica reuniones grupales para acordar cuales son los productos que se van a fabricar.
- Se sugiere crear una Norma o Guía para estandarizar los puntos básicos que se requieran para certificar a aquellas empresas que quieran pertenecer al Cluster.
- Definir especificaciones y procedimientos para controlar las compras en común. Estandarizar la forma de controlar la calidad del producto dentro de las empresas, como la recepción del producto en el cluster. Esto implica determinación de puntos de inspección, especificaciones

de materiales, proceso y producto terminado, sistemas de muestreo, aplicación de herramientas para mejora de la calidad, etc.

- Ver en un futuro próximo la posibilidad de crear un laboratorio de pruebas físicas para tener la certeza de que existe conformidad con su materia prima; así mismo generar esquemas de certificación de producto.
- Capacitar, en formas de comercialización, para poder comparar y aplicar nuevas formas de trabajo en el mercado doméstico e internacional.

Cabe indicar que el CIATEC de México, recomienda una serie de aspectos, de los cuales hemos considerado anotar los siguientes:

- Revisar los requerimientos ecológicos que actualmente están pidiendo algunos países, entre los cuales podemos mencionar (Estados Unidos y países de la Unión Europea).
- Definir especificaciones y procedimientos para controlar las compras en común.
- Ver en un futuro como certificar el producto a fabricar.
- Además se recomiendan formación, actualización y especialización en diseño y desarrollo del producto, tanto en los temas de: características y dimensiones del pie humano, la horma y sus relaciones con el mismo, sistemas de evaluación, desarrollo de proveedores, costos y control de almacenes, etc.

- En el área tecnológica de fabricación de calzado, recomiendan también capacitarse en: los sistemas de fabricación, modelos de organización de la producción, estudios de métodos y análisis de las operaciones, medición del trabajo, balanceo de cargas de trabajo, sistemas de administración, control de la producción, entre otros.<sup>5</sup>

Hemos llegado a la conclusión que, de acuerdo al análisis de la información descrita anteriormente, proporcionada por el CIATEC de México, podemos indicar que ésta es una muestra clara de que es indispensable la capacitación para lograr homogenizar los procesos, tanto técnicos como administrativos, pues existen grandes diferencias entre unas y otras empresas que forman parte del Cluster, siendo la etapa más complicada la de tratar de nivelar desde la parte técnica, hasta los conocimientos de las personas implicadas en las distintas fases del proyecto.

---

<sup>5</sup> Fuente: Informe Ejecutivo de los Diagnósticos Aplicados al Cluster de Cuenca CIATEC de México

## CAPÍTULO 3

### NECESIDADES COMPLEMENTARIAS DE CAPACITACIÓN

#### 3.1 ANÁLISIS EMPRESARIAL DE SISTEMAS ACTUALES

Las empresas que forman parte del Cluster de cuero y calzado, han visto la necesidad de evaluar y conocer el progreso de sus actividades de capacitación con el CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado) de México, con el fin de medir el impacto de su formación y el nivel de desarrollo en cada área y, a partir de dicha información, preparar programas complementarios para cumplir con el mercado extranjero.

Es por esta razón que se ha realizado este estudio e investigación de mercados a las catorce empresas que conforman este grupo asociativo, teniendo en cuenta que las personas más apropiadas para proporcionar la información son los dueños o gerentes administrativos, utilizando para este proceso la metodología de Kinneer/Taylor, cuyas bases teóricas se presentan a continuación:

#### METODO KINNEAR/TAYLOR

Identificar los Objetivos de la Investigación y la Necesidad de Información



Diseño de la Investigación y Fuentes de datos



Recopilación, Procesamientos y Análisis de datos

- **Identificar los objetivos de la investigación.**- Los objetivos de una investigación responden a la pregunta de la razón por la que se hace el proyecto; por lo general se presenta por escrito antes de realizarlo.

- **Diseño de la investigación y fuentes de datos.**- Una vez definidos los objetivos del estudio, el paso siguiente consiste en diseñar el proyecto formal de investigación en donde sirve como guía para las fases de recolección y análisis de datos.

- **Recopilación, procesamientos y análisis de datos.**- Consiste en determinar la estructura y procedimientos a ser empleados para obtener la información requerida del proyecto.<sup>6</sup>

## **3.2 ESTRUCTURACIÓN DEL ESTUDIO DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

### **3.2.1 Objetivo**

Determinar y evaluar el nivel de capacitación impartida por el CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado) de México, a través de la medición del nivel de desarrollo en cada área y, a partir de dicha información, preparar programas complementarios.

### **3.2.2 Diseño de la Investigación**

Nuestra Investigación se la realizará por medio de encuestas dirigidas al representante legal de cada una de las empresas que conforman el Cluster de Cuero y Calzado, la misma que abarcará preguntas en las áreas de Producción, Finanzas, Comercialización y Recursos Humanos. Esta encuesta se la realizará personalmente, con el objeto de solventar cualquier duda o inquietud que pudiese surgir en el proceso y para dar a conocer el alcance y la importancia del presente estudio.

---

<sup>6</sup> KINNEAR/TAYLOR, Investigación de Mercados, MC Graw Hill, Año 2004, Pág.62-63

En lo referente al contenido de la encuesta, se desarrollará preguntas cerradas de tipo optativo, es decir que el encuestado deberá calificar el estado actual de la empresa y de los conocimientos adquiridos en una escala de cinco opciones.

El cuestionario consta de ochenta y un preguntas en donde abarcan el área de producción, seguridad industrial y calidad, el área financiera, comercial y contable y por último, lo relacionado con los recursos humanos (Ver Anexo 3).

### 3.2.3 Recopilación, Procesamiento y Análisis de Datos

- a) **Recopilación de Datos.**- Se lo realizará por medio de preguntas previamente desarrolladas, en donde el encuestado deberá calificar el grado o escala que sería la más adecuado y apropiado a la situación actual de la empresa. A continuación presentamos un ejemplo del formato a utilizarse:

	Discrepo			Concuerto	
	--	-	--	+	++
<b>MEDIO AMBIENTE</b>					
Su empresa cuenta con sistemas de tratamiento de residuos			<b>X</b>		

- b) **Procesamientos de Datos.**- Se contabilizará el número de respuestas favorables, en su respectiva escala, de cada integrante del Cluster, así como el total de respuestas, el promedio ponderado de manera general y adicionalmente se codificará visualmente el resultado general, como se indica en el siguiente cuadro:

CONTROL DE PROCESOS	Discrepo		Concuerdo			Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++		
Se elaboraron planes de muestreo y de inspección de las materias primas y los materiales como parte del aseguramiento de la calidad	1	4	3	6		14	3,00
Aplican Cartas de Control en sus procesos productivos	4	3	4	1	1	13	2,38

**Tabulación de Información**

**Número de Encuestas**

**Promedio Calculado de Respuestas**

$$=1*(\text{valor en "--"})+2*(\text{valor en "-"})+3*(\text{valor en "-+"})+4*(\text{valor en "+"})+5*(\text{valor en "++"})$$

- c) **Análisis de Datos.**- En primer lugar, el resultado obtenido se le codificará siguiendo el principio del Balanced Score Card, de acuerdo a lo siguiente:

<b>ROJO</b>	<b>1.0 – 3.0</b>
<b>AMARILLO</b>	<b>3.0 – 4.0</b>
<b>VERDE</b>	<b>4.0 – 5.0</b>

Es importante indicar que, al momento de la clasificación de la información obtenida en la encuesta, se mostrará el estado del área analizada, en una escala de uno a cinco, lo que estará recreado con la diferenciación de colores para facilitar al lector la toma de decisiones, que como ejemplo podemos indicar lo siguiente: si tenemos en el resultado un valor de dos, dentro de la escala, se mostrará el color rojo, lo que indica un estado crítico que deberá ser atendido en forma urgente; si en otra área la calificación muestra el color verde, nos indica que no es tema de preocupación; siendo el color amarillo el que indique una situación intermedia que requiere prevención.

Posteriormente, se agrupará las respuestas obtenidas en cada área posible de capacitación y se calculará el promedio de este grupo para luego ordenar, de acuerdo al nivel de importancia y prioridades, y así dar uso al presupuesto que se obtendrá del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) e indicar un plan de capacitación que complemente el que actualmente está ya impartido por el CIATEC de México.

### 3.2.3.1 Resultado de Encuesta Realizada por Pre gunta

	Discrepo		Concuerto			Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	--	+	++		
¿Conoce como se obtienen los tiempos estándar en cada uno de sus procesos?	1	1	6	5	1	14	3,29
¿Conoce la capacidad de sus líneas de producción, de la maquinaria y el equipo que utiliza, así como su porcentaje de utilización?		3	6	3	2	14	3,29
¿Ha evaluado el rendimiento de cada operador de acuerdo a lo que ha producido con respecto a los tiempos estándar?	1	6	5	2		14	2,57
¿Tiene un plan de incentivos en el personal?	1	6	4	3		14	2,64
¿Planifican las compras de insumos y materias primas de acuerdo a un pronóstico de producción confiable?		2	4	6	2	14	3,57
¿Tiene un sistema para evaluar a sus proveedores ?	3	5	4	1	1	14	2,43
¿Tiene un sistema para calcular la cantidad de materia prima e insumos requeridos por cada producto que fabrica?	2	3	3	4	2	14	3,07
¿Tiene un plan de reposición de inventario (materia prima, productos en proceso y terminados)?	2	2	6	4		14	2,86
¿Es apropiado el almacenamiento previsto de las materias primas y el producto en proceso, evitando pérdidas por su mal manejo?	1	2	4	7		14	3,21
¿Garantiza el almacenamiento y la administración del producto terminado, su buena rotación, control y manejo?	1	2	5	5		13	3,08

¿Tiene un sistema para calcular sus niveles de demanda en sus productos?	1	6	4	2		<b>13</b>	<b>2,54</b>
¿Lleva un control del flujo de la producción, desde la recepción de los componentes hasta la entrega de los productos terminados?	1	2	7	2	2	<b>14</b>	<b>3,14</b>
¿Cuenta la empresa con los controles para conocer el estado y avance de las órdenes de producción?		3	4	6	1	<b>14</b>	<b>3,36</b>
¿Conoce los tiempos de entrega de sus productos a sus clientes?	2	2	3	6	1	<b>14</b>	<b>3,14</b>
¿Conoce con detalle lo que cada persona debe producir con el objeto de cumplir con sus metas de producción?		4	3	6	1	<b>14</b>	<b>3,29</b>
¿Considera usted que sus niveles de inventarios son elevados?		1	10	3		<b>14</b>	<b>3,14</b>
¿Tiene problemas con respecto a falta de material e insumos en su proceso productivo?	2	3	6	2	1	<b>14</b>	<b>2,79</b>
¿Aplica algún sistema para disminuir tiempos actuales de producción?	1	3	6	3		<b>13</b>	<b>2,85</b>
¿Registra y conoce las causas de tiempo perdido en cada uno de sus procesos?	3	4	4	3		<b>14</b>	<b>2,50</b>
¿Existe la función de mantenimiento y se realiza un sistema preventivo en sus equipos?	1	5	5	2	1	<b>14</b>	<b>2,79</b>
¿Tiene una persona o grupo de personas que se dedican a mejorar sus procesos actuales de producción?	2	1	6	4	1	<b>14</b>	<b>3,07</b>
¿Existe un adecuado análisis del control del nivel de inventario (materia prima, producto terminado y en proceso)?	2	2	7	2	1	<b>14</b>	<b>2,86</b>
¿Se ha establecido mecanismos que permitirán conocer el grado de satisfacción en los clientes y la calidad de los proveedores?	1	8	3	1	1	<b>14</b>	<b>2,50</b>
¿Se han definido con claridad los objetivos, metas y políticas de calidad; son éstos conocidos y compartidos por los miembros de la empresa?	1	2	9	1	1	<b>14</b>	<b>2,93</b>
¿Se han definido parámetros de evaluación, que nos permiten conocer con precisión nuestro desempeño en la calidad?	1	7	3	3		<b>14</b>	<b>2,57</b>
¿Es posible determinar el origen de los componentes y las operaciones del proceso de manufactura, de cada producto o lote de productos (trazabilidad)?	1	5	2	2	3	<b>13</b>	<b>3,08</b>

¿Se dispone de un plan que asegura la calidad con los criterios de aprobación y rechazo de los productos claramente establecidos en las instrucciones de operación e inspección?	1	8	2	2	1	14	2,57
¿Se identifica claramente los productos con defectos para evitar confusiones de sus empleados?		2	6	5	1	14	3,36
¿Se elaboraron planes de muestreo y de inspección de las materias primas y los materiales como parte del aseguramiento de la calidad?	1	4	3	6		14	3,00
¿Aplican Cartas de Control en sus procesos productivos?	4	3	4	1	1	13	2,38
¿Aplican herramientas como Diagramas de Pareto, Diagramas de Causa-Efecto, o cualquier herramienta para determinar las causas de los defectos en los productos?	4	3	5	2		14	2,36
¿Mantienen reuniones con sus empleados para corregir los defectos encontrados?		4	6	4		14	3,00
¿Se indica con claridad el resultado de la inspección y prueba de los productos a lo largo del proceso, desde la recepción de los componentes, la manufactura, y hasta que están listos para su entrega ?	4	4	2	3		13	2,31
¿Cuentan con auditores internos de calidad?	6	1	3	3	1	14	2,43
¿Tienen un sistema de documentación y prevención de defectos?	2	6	4	2		14	2,43
¿Tienen un sistema para controlar su sistema de calidad?	1	4	6	3		14	2,79
¿Tiene su empresa un plan de seguridad industrial?	2	5	6	1		14	2,43
¿Cuenta sus empleados con equipos de protección de acuerdo a sus actividades productivas?		1	9	4		14	3,21
¿Tiene documentado los diferentes accidentes que han ocurrido en su empresa?	4	6		4		14	2,29
¿Tiene extintores e hidrantes claramente definidos y con la debida señalización?		2	5	6	1	14	3,43
¿Su empresa cuenta con sistemas de tratamiento de residuos?	7	5	1	1		14	1,71

¿Su empresa maneja planes de limpieza en la planta?	1		8	3	2	14	3,36
¿Su empresa cuenta con sistemas de productos defectuosos?	2	5	3	2	2	14	2,79
¿Su empresa cuenta con servicio de recolección de basura?		1	2	8	3	14	3,93
¿Cuenta su empresa con tratamiento de aguas contaminadas ?	5	1	1	1	4	12	2,83
¿Conoce el grupo empresarial su segmento, su mercado potencial y su participación en el mismo, así como el crecimiento y la rentabilidad de éstos?	1	2	7	3	1	14	3,07
¿Han desarrollado diferentes planes de mercadeo para cada segmento de mercado?	4	2	8			14	2,29
¿Existe un plan detallado de mercado para mediano y largo plazo actualizado anualmente?	3	4	4	3		14	2,50
¿Es la actual estrategia de mercado clara, innovadora, bien estructurada y está basada en información confiable?	3	6	3	2		14	2,29
¿Están y se sienten todas las empresas involucradas capacitadas en las distintas funciones de mercadeo?	4	5	3	2		14	2,21
¿Están conscientes de la importancia de conocer y satisfacer las necesidades y los requerimientos de cada segmento de mercado?		4	4	4	2	14	3,29
¿Se han evaluado las condiciones de acceso del mercado que se quiere atender?	2	4	7	1		14	2,50
¿Dispone el sistema de desarrollo de productos de personal capacitado y está bien estructurado en lo que concierne a organización interna y experimentación de mercado?	3	7	3	1		14	2,14
¿Tiene información actualizada acerca de la evaluación de la competencia por parte de los clientes potenciales, en materia de imagen, calidad de los productos, servicio, fuerza de venta y precios?	2	7	5			14	2,21
¿Dispone la empresa de información actualizada sobre los consumidores, los factores que determinan la decisión de compra, los canales y los competidores?	3	4	7			14	2,29
¿Son los objetivos, las estrategias, las políticas y los métodos usados en materia de precios determinados, en la función de un conocimiento preciso de los costos, la oferta la demanda y la	3		9	2		14	2,71

situación competitiva?							
¿Se han evaluado asignar recursos a mercadeo para ejecutar las tareas correspondientes a un plan de penetración?	3	5	6			14	2,21
¿Cuentan con una fuerza de comercialización capacitada, correctamente motivada, competente en términos de venta, negociación y relación con los clientes y apoya decididamente el cumplimiento de los objetivos de las empresas involucradas ?	3	7	3	1		14	2,14
¿Conocen las empresas, los aspectos que proporcionan satisfacción a los clientes y puede medirlos a futuro?	2	5	7			14	2,36
¿Proporcionarán a los futuros clientes facilidades para que puedan expresar su satisfacción, sus sugerencias o quejas?	2	5	1	4	2	14	2,93
¿Se han previsto sistemas de distribución eficiente, que permitan hacer llegar los productos a los clientes en el momento y condiciones que ellos lo requieren?	1	3	9	1		14	2,71
¿Se han identificado todos los costos directos de materia prima y mano de obra para la producción del producto?	1		4	6	3	14	3,71
¿Se han identificado los gastos administrativos de las empresas que forman parte de la evaluación?	1		4	6	3	14	3,71
¿Se han determinado costos de empaque (etiqueta de identificación del producto, envase, bolsa, caja, tonel, etc.)?	2		6	5	1	14	3,21
¿Se han determinado costos de embalaje (palets, caja, etc.)?	2	1	6	4	1	14	3,07
¿Se han considerado % de tasas de interés que se adjudicarían ante el financiamiento de la exportación. (Si el banco nos proporcionó soporte financiero para cubrir el pedido demandado por el cliente)?	4	5	3	1		13	2,08
¿Se ha evaluado costo financiero de la operación y recuperación de capitales?	2	7	2		1	12	2,25
¿Se han diagnosticado costos de flete (aéreo, marítimo, terrestre) en caso fuera cubierto por la empresa exportadora?	5	3	3	1	1	13	2,23
¿Se ha determinado prima de seguros involucrados?	5	3	1	2	1	12	2,25
¿Se provisionaron gastos de legalización (licencia)?	4	5	2		1	12	2,08

¿Se provisionaron certificados (fitosanitario, control de calidad y cantidad-SGS-, etc.)?	4	6	2			12	1,83
¿Se provisionaron otros documentos: contrato, factura comercial, letra de cambio?	3	7	1		1	12	2,08
¿Se ha evaluado si el período de tránsito puede afectar la calidad de su producto?	1	6	3		1	11	2,45
¿Conoce cuáles son los trámites que tiene que cubrir en Ecuador para exportar su producto?	5	3	2	2	1	13	2,31
¿Conoce cuáles son las dependencias del gobierno y los trámites que tienen que efectuarse ante ellas para exportar?	5	2	3	2	1	13	2,38
¿Podrá cotizar precios de acuerdo con los siguientes términos de venta internacional (Incoterms) Libre a Bordo, FOB o LAB; Costo; seguro y flete incluidos CIF?	5	3	1	3	1	13	2,38
¿Sabe cuáles son las formas de pago que normalmente se utilizan en el comercio internacional?	4	2	2	3	1	12	2,58
¿Cuentan con indicadores de rotación de personal?	5	6	1	1		13	1,85
¿Su empresa tiene métodos de selección de personal?	4	3	2	4		13	2,46
¿Su empresa maneja perfiles de cargo?	4	3	2	4		13	2,46
¿Su empresa maneja planes de remuneración variable?	3	4	5	1		13	2,31

### 3.2.3.2 Agrupación de Preguntas por Área Temática

Luego de haber aplicado la encuesta a las catorce empresas que actualmente conforman el Cluster de Cuero y Calzado en la Provincia del Azuay, hemos considerado agrupar dichos resultados por cada área, con el fin de facilitar la comprensión y la elaboración del Plan de Capacitación Complementario, propuesto al inicio de este ensayo, el mismo que deberá estar de acuerdo a los fondos que se puedan obtener del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional).

CALCULO DE CAPACIDADES	Discrepo					Concuerto	
	--	-	- +	+	++	Numero de respuestas	Promedio de respuestas
Conoce como se obtienen los tiempos estandar en cada uno de sus procesos	1	1	6	5	1	14	3,29
Conoce la capacidad de sus lineas de produccion, de la maquinaria y el equipo que utiliza, asi como su porcentaje de utilizacion		3	6	3	2	14	3,29
Ha evaluado el rendimiento de cada operador de acuerdo a lo que ha producido con respecto a los tiempos estandar	1	6	5	2		14	2,57
Tiene un plan de incentivos en el personal	1	6	4	3		14	2,64
							2,95

Este primer punto agrupa todo lo relacionado con el “Cálculo de Capacidades”, donde se analizan los conocimientos que tiene la empresa con respecto a los tiempos estándar, capacidad de sus líneas de producción, maquinaria y equipo, así como su porcentaje de utilización; también sobre la evaluación del rendimiento de cada operador y por último, si la empresa cuenta con un plan de incentivos para el personal. Según muestra el cuadro, bs temas críticos hacen referencia al rendimiento del operador con respecto a los tiempos estándar y al plan de incentivos para el personal, lo que deberá ser atendido con la mayor prontitud posible, teniendo en cuenta que, aunque no son urgentes, se debe prevenir en los temas donde resalta el color amarillo.

Y, para concluir con la explicación de estos resultados, el valor promedio de 2.95 en la escala sobre 5, es crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), indicando que en general toda esta área debe tener atención inmediata, en lo que a capacitación se refiere.

ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Planifican las compras de insumos y materias primas de acuerdo a un pronostico de produccion confiable		2	4	6	2						14	3,57
Tiene un sistema para evaluar a sus proveedores	3	5	4	1	1						14	2,43
Tiene un sistema para calcular la cantidad de materia prima e insumos requeridos por cada producto que fabrica	2	3	3	4	2						14	3,07
Tiene un plan de reposición de inventario (materia prima, productos en proceso, y terminados)	2	2	6	4							14	2,86
Es apropiado el almacenamiento previsto de las materias primas y el producto en proceso, evitando pérdidas por su mal manejo	1	2	4	7							14	3,21
Garantiza el almacenamiento y la administración del producto terminado su buena rotación, control y manejo	1	2	5	5							13	3,08
											3,04	

En este cuadro se muestra todo lo referente a la “Administración de Inventarios”, donde se analizan las áreas con respecto a la planificación de compras, sistemas para evaluar a proveedores, cálculos de materias primas e insumos, planes de reposición de inventarios, almacenamiento y administración del producto terminado.

Las zonas críticas hacen referencia a la evaluación de proveedores y al plan de reposición de inventarios, las mismas que requieren asistencia de capacitación inmediata. Es importante indicar que el valor promedio de 3.04 en la escala sobre 5, señala la prevención, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), y muestra que en general el área aquí analizada, está en una fase intermedia.

ADMINISTRACION DE PROCESOS	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Tiene un sistema para calcular sus niveles de demanda sus productos	1	6	4	2							13	2,54
Lleva un control del flujo de la producción, desde la recepción de los componentes hasta la entrega de los productos terminados	1	2	7	2	2						14	3,14
Cuenta la empresa con los controles para conocer el estado y avance de las órdenes de produccion		3	4	6	1						14	3,36
Conoce los tiempos de entrega de sus productos a sus clientes	2	2	3	6	1						14	3,14
Conoce con detalle lo que cada persona debe producir con el objeto de cumplir con sus metas de produccion		4	3	6	1						14	3,29
Considera usted que sus niveles de inventarios son elevados		1	10	3							14	3,14
Tiene problemas con respecto a falta de material e insumos en su proceso productivo	2	3	6	2	1						14	2,79
											3,06	

Nuestro análisis continua con el área de “Administración de Procesos”, la misma que abarca: niveles de demanda de productos, flujos de producción, control sobre órdenes de producción, tiempos de entrega de productos terminados, metas personales de producción, niveles de inventarios, niveles de material e insumos en el proceso productivo. En este caso, las partes críticas se encuentran en los sistemas para calcular los niveles de demanda de productos y control en los niveles de material e insumos en el proceso productivo, razón por la cual deberán atenderse con prontitud, pues son áreas muy importantes y de riesgo en el proceso de producción.

El valor promedio de 3.06 en la escala sobre 5, es intermedio, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), y muestra un aviso para prevenir posibles problemas en el futuro y que, con una adecuada capacitación, se verán superados de la mejor manera.

GRUPOS DE MEJORAS DE PROCESOS	Discrepo					Concuerto		Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++				
Aplica algun sistema para disminuir tiempos actuales de producción	1	3	6	3				13	2,85
Registra y conoce las causas de tiempo perdido en cada uno de sus procesos	3	4	4	3				14	2,50
Existe la función de mantenimiento y se realiza un sistema preventivo en sus equipos	1	5	5	2	1			14	2,79
Tiene una persona o grupo de personas que se dedican a mejorar sus procesos actuales de producción	2	1	6	4	1			14	3,07
Existe un adecuado análisis del control del nivel de inventario (materia prima, producto terminado y en proceso)	2	2	7	2	1			14	2,86
									2,81

En lo que se refiere a “Grupos de Mejoras de Procesos”, se muestra claramente que en general es una área crítica, pues el valor promedio de 2.81 en la escala sobre 5, representa una situación de alerta, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), y cuya atención con capacitación es indispensable ya que, si deseamos el mejoramiento de los procesos, se deberá buscar una disminución de tiempos de producción, mantenimiento preventivo de equipos y un control adecuado de niveles de inventarios.

	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
<b>ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>												
Se ha establecido mecanismos que permitirán conocer el grado de satisfacción en los clientes y la calidad de los proveedores	1	8	3	1	1						14	2,50
Se han definido con claridad los objetivos, metas y políticas de calidad, son éstos conocidos y compartidos por los miembros de la empresa	1	2	9	1	1						14	2,93
Se han definido parámetros de evaluación, que nos permiten conocer con precisión nuestro desempeño en la calidad	1	7	3	3							14	2,57
Es posible determinar el origen de los componentes y las operaciones del proceso de manufactura, de cada producto o lote de productos (trazabilidad)	1	5	2	2	3						13	3,08
Se dispone de un plan que asegura la calidad con los criterios de aprobación y rechazo de los productos claramente establecidos en las instrucciones de operación e inspección	1	8	2	2	1						14	2,57
Se identifica claramente los productos con defectos para evitar confusiones de sus empleados		2	6	5	1						14	3,36
											2,83	

En cuanto al “Aseguramiento de Calidad”, se analizan los conocimientos que tiene la empresa con respecto al grado de satisfacción de los clientes y la calidad de proveedores, conocimientos sobre las políticas de calidad, parámetros de evaluación sobre el desempeño en la calidad, trazabilidad, instrucciones de operación e inspección que asegure dicha calidad y la identificación de productos con defectos. Según se indica en el cuadro, las etapas críticas resaltadas con el color rojo son las que necesitarán de capacitación oportuna.

El valor promedio de 2.83 en la escala sobre 5, es crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43) y señala que, en general, las distintas empresas encuestadas requieren de especial atención sobre esta área, para mantener y mejorar la calidad en los productos y procesos.

CONTROL DE PROCESOS	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Se elaboraron planes de muestreo y de inspección de las materias primas y los materiales como parte del aseguramiento de la calidad	1	4	3	6							14	3,00
Aplican Cartas de Control en sus procesos productivos	4	3	4	1	1						13	2,38
Aplican herramientas como Diagramas de Pareto, Diagramas de Causa-Efecto, o cualquier herramienta para determinar las causas de los defectos en los productos	4	3	5	2							14	2,36
Mantienen reuniones con sus empleados para corregir los defectos encontrados		4	6	4							14	3,00
Se indica con claridad el resultado de la inspección y prueba de los productos a lo largo del proceso, desde la recepción de los componentes, la manufactura, y hasta que están listos para su entrega	4	4	2	3							13	2,31
											2,61	

Los resultados sobre “Control de Procesos”, muestran que todas las etapas aquí detalladas son críticas, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), pues su valor promedio de 2.61 en la escala sobre 5, señala la necesidad emergente de capacitar sobre la elaboración de planes de muestreo y de inspección en las materias primas, cartas de control en procesos productivos, comunicación con los trabajadores para corregir defectos encontrados, entre otros.

AUDITORIAS DE CALIDAD	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Cuentan con auditores internos de calidad	6	1	3	3	1						14	2,43
Tienen un sistema de documentacion y prevención de defectos	2	6	4	2							14	2,43
Tienen un sistema para controlar su sistema de calidad	1	4	6	3							14	2,79
											2,55	

Al igual que en el cuadro anterior, esta área se encuentra en un nivel crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), pues las “Auditorias de Calidad” tampoco forman parte de los procesos de algunas de las empresas encuestadas; el valor promedio aquí detallado de 2.55 en la escala sobre 5, es una

muestra clara que falta contar con auditores internos de calidad, documentar y prevenir defectos, con la finalidad de obtener cada vez mejores resultados a los ya logrados.

SEGURIDAD INDUSTRIAL	Discrepo					Concuerto	
	--	-	- +	+	++	Numero de respuestas	Promedio de respuestas
Tiene su empresa un plan de seguridad industrial	2	5	6	1		14	2,43
Cuenta sus empleados con equipos de protección de acuerdo a sus actividades productivas		1	9	4		14	3,21
Tiene documentado los diferentes accidentes que han ocurrido en su empresa	4	6		4		14	2,29
Tiene extintores e hidrantes claramente definidos y con la debida señalización		2	5	6	1	14	3,43
<b>2,84</b>							

Dentro de lo analizado, son pocas las empresas que conocen sobre temas de “Seguridad Industrial”, sin dar la debida importancia a la prevención de accidentes de sus trabajadores pues, así lo indica el resultado de las encuestas realizadas ya que, el valor promedio en esta área, es de 2.84 en la escala sobre 5, mostrando una situación crítica, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), requiriendo de atención inmediata en cuanto a la capacitación.

MEDIO AMBIENTE	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas	
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++			
Su empresa cuenta con sistemas de tratamiento de residuos	7	5	1	1							14	1,71	
Su empresa maneja planes de limpieza en la planta	1		8	3	2						14	3,36	
Su empresa cuenta con sistemas de productos defectuosos	2	5	3	2	2						14	2,79	
Su empresa cuenta con servicio de recolección de basura		1	2	8	3						14	3,93	
Cuenta su empresa con tratamiento de aguas contaminadas	5	1	1	1	4						12	2,83	
												2,92	

Con respecto al área del “Medio Ambiente” las empresas, para su mejor funcionamiento, deberán contar con sistemas de tratamiento de residuos, planes de limpieza de la planta, sistemas de productos defectuosos, servicio de recolección de basura, tratamiento de aguas contaminadas, en caso de tenerlas.

El valor promedio de 2.92, en la escala sobre 5, es crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), señalando que falta capacitación con respecto a este tema.

ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Conocen la empresas, los aspectos que proporcionan satisfacción a los clientes y puede medirlos a futuro	2	5	7								14	2,36
Proporcionarán a los futuros clientes facilidades para que puedan expresar su satisfacción, sus sugerencias o quejas	2	5	1	4	2						14	2,93
Se han previsto sistemas de distribución eficiente, que permitan hacer llegar los productos a los clientes en el momento y condiciones que ellos lo requieren	1	3	9	1							14	2,71
											2,67	

Como podemos observar en el cuadro, el área de “Atención y Servicio al Cliente”, se considera que está atravesando por una situación crítica para algunas de las empresas encuestadas, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), puesto que el valor individual de los temas tratados, tales como: satisfacción y medición de clientes, facilidades para sugerencias o quejas y sistemas de distribución eficiente, muestran señales de preocupación pues, el hecho de tener un valor promedio de 2.67 en la escala sobre 5, indica que la imagen de la empresa ante el público no tiene la importancia que requiere. Algunas de las empresas, objeto de este estudio y que tienen estos problemas, deberán ver como ejemplo a CUEROTEX pues, gracias a su gestión, exporta sus productos desde hace algunos años.

MARKETING ESTRATEGICO	Discrepo					Concuerso					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Conoce el grupo empresarial su segmento, su mercado potencial y su participación en el mismo; así como el crecimiento y la rentabilidad de éstos	1	2	7	3	1						14	3,07
Han desarrollado diferentes planes de mercadeo, para cada segmento de mercado	4	2	8								14	2,29
Existe un plan detallado de mercado para mediano y largo plazo actualizado anualmente	3	4	4	3							14	2,50
Es la actual estrategia de mercado clara, innovadora, bien estructurada y está basada en información confiable	3	6	3	2							14	2,29
Están y se sienten todas las empresas involucradas capacitadas en las distintas funciones de mercadeo	4	5	3	2							14	2,21
												2,47

Con respecto al “Marketing Estratégico”, en donde se analizan temas como: el conocimiento del mercado potencial y su participación en el mismo, planes de mercadeo, una clara estrategia de mercado, entre otros, hemos llegado a la conclusión que los temas críticos, aquí resaltados con el color rojo, son los que necesitarán de capacitación oportuna, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43). El valor promedio de 2.47 en la escala sobre 5 señala que, en general, esta área de las distintas empresas encuestadas, requiere de especial atención.

INVESTIGACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Discrepo					Concuerso					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Están conscientes de la importancia de conocer y satisfacer las necesidades, y los requerimientos de cada segmento de mercado		4	4	4	2						14	3,29
Se han evaluado las condiciones de acceso del mercado que se quiere atender	2	4	7	1							14	2,50
Dispone el sistema de desarrollo de productos de personal capacitado y está bien estructurado en lo que concierne a organización interna y experimentación de mercado	3	7	3	1							14	2,14
												2,64

La “Investigación y Desarrollo de Productos” muestra la necesidad de dar la debida importancia a los siguientes aspectos: conocer y satisfacer los requerimientos del mercado, las condiciones de acceso al mismo y el desarrollo de productos. El valor

promedio de 2.64 en la escala sobre 5, es crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), e indica que es prioritario puntualizar esta área, para mejorar en los resultados empresariales.

ESTRATEGIAS DE VENTAS	Discrepo					Concuerso					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Tiene información actualizada acerca de la evaluación de la competencia por parte de los clientes potenciales, en materia de imagen, calidad de los productos, servicio, fuerza de venta y precios	2	7	5								14	2,21
Dispone la empresa de información actualizada sobre los consumidores, los factores que determinan la decisión de compra, los canales, y los competidores	3	4	7								14	2,29
Son los objetivos, las estrategias, las políticas y los métodos usados en materia de precios determinados, en la función de un conocimiento preciso de los costos, la oferta la demanda y la situación competitiva	3		9	2							14	2,71
Se han evaluado asignar recursos a mercadeo para ejecutar las tareas correspondientes a un plan de penetración	3	5	6								14	2,21
Cuentan con una fuerza de comercialización capacitada, correctamente motivada, competente en términos de venta, negociación y relación con los clientes y apoya decididamente el cumplimiento de los objetivos de la empresas involucradas	3	7	3	1							14	2,14
											2,31	

Como se puede observar, el área de “Estrategia de Ventas”, necesita de atención urgente en cuanto a capacitación se refiere en vista de que, de acuerdo a lo que el Cluster establezca como estrategia de ventas, mejorará tanto la rentabilidad como el crecimiento en conjunto de las empresas participantes. El valor promedio de 2.31 en la escala sobre 5, es crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), reflejando la situación emergente que deberá ser atendida con la mayor prontitud.

CONTABILIDAD DE COSTOS	Discrepo					Concuerso					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Se han identificado todos los costos directos de materia prima y mano de obra para la producción del producto	1		4	6	3						14	3,71
Se han identificado los gastos administrativos de las empresa que forman parte de la evaluación	1		4	6	3						14	3,71
Se han determinado costos de empaque (etiqueta de identificación del producto o caja, envase, bolsa, caja, tonel, etc.)	2		6	5	1						14	3,21
Se han determinado costos de embalaje (palets, caja, etc.)	2	1	6	4	1						14	3,07
											3,43	

En el área de “Contabilidad de Costos”, donde se analizan los costos directos de materia prima, mano de obra, gastos administrativos de la empresa, costos indirectos, entre otros, se ha obtenido un valor promedio de 3.43 en la escala sobre 5, siendo un valor que indica precaución, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), señalando la necesidad de recibir capacitación y actualización, con la finalidad de evitar que en algún momento se convierta en una área crítica.

ANALISIS FINANCIERO	Discrepo					Concuerso					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Se han considerado % de tasas de interés que se adjudicarían ante el financiamiento de la exportación. (Si el banco nos proporcionó soporte financiero para cubrir el pedido demandado por el cliente).	4	5	3	1							13	2,08
¿ Se ha evaluado costo financiero de la operación y recuperación de capitales ?	2	7	2		1						12	2,25
											2,16	

Con respecto al área de “Análisis Financiero” se puede observar que, de las empresas encuestadas, solamente una conoce a profundidad sobre este tema, razón por la cual, el valor promedio obtenido en el estudio es de 2.16 en la escala sobre 5, indicando alerta, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), requiriendo una atención de capacitación inmediata dirigida a los dueños, gerentes o administradores, de los que conforman el grupo asociativo.

COSTOS DE EXPORTACION	Discrepo					Concuerto					Numero de respuestas	Promedio de respuestas
	--	-	- +	+	++	--	-	- +	+	++		
Se han diagnosticado costos de flete (aéreo, marítimo, terrestre) en caso fuera cubierto por la empresa exportadora	5	3	3	1	1						13	2,23
Se ha determinado prima de seguros involucradas	5	3	1	2	1						12	2,25
Se provisionaron gastos de legalización (licencia)	4	5	2		1						12	2,08
¿ Se provisionaron certificados (fitosanitario, control de calidad y cantidad-SGS-, etc.)?	4	6	2								12	1,83
¿ Se provisionaron otros documentos: contrato, factura comercial, letra de cambio?	3	7	1		1						12	2,08
											2,10	

El resultado de este tema de “Costos de Exportación” es muy preocupante pues, al ser la exportación el objetivo principal del Cluster, muestra que los integrantes del mismo no poseen los conocimientos necesarios sobre los procesos, costos, gastos de legalización, etc., que dicha operación requiere, lo que se ve reflejado en el valor promedio obtenido de 2.10 en la escala sobre 5, mostrando una área crítica, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), precisando de una capacitación urgente para cubrir con esta carencia. Cabe anotar que CUEROTEX es una gran puerta para el grupo asociativo en general pues, exporta sus productos desde el año de 1997.

COMERCIO EXTERIOR	Discrepo					Concuerto	
	--	-	- +	+	++	Numero de respuestas	Promedio de respuestas
¿Se ha evaluado si el período de tránsito puede afectar la calidad de su producto?	1	6	3		1	11	2,45
¿Conoce cuáles son los trámites que tiene que cubrir en Ecuador para exportar su producto?	5	3	2	2	1	13	2,31
¿Conoce cuáles son las dependencias del gobierno y los trámites que tienen que efectuarse ante ellas para exportar?	5	2	3	2	1	13	2,38
¿Podrá cotizar precios de acuerdo con los siguientes términos de venta internacional (Incoterms) Libre a Bordo, FOB o LAB; Costo; seguro y flete incluidos CIF?	5	3	1	3	1	13	2,38
¿Sabe cuáles son las formas de pago que normalmente se utilizan en el comercio internacional?	4	2	2	3	1	12	2,58
							2,42

Al igual que en el cuadro anterior, esta área se encuentra en un nivel crítico ya que, los conocimientos sobre “Comercio Exterior”, presentan falencias en las empresas encuestadas; el valor promedio aquí detallado de 2.42 en la escala sobre 5, es crítico, de acuerdo al rango establecido para este análisis (Ver Pág.43), indicando la falta de capacitación sobre el tema, impidiendo cumplir con el objetivo del Cluster, que es el de llegar a ofertar en mercados extranjeros.

### 3.3 PLAN DE CAPACITACIÓN COMPLEMENTARIO

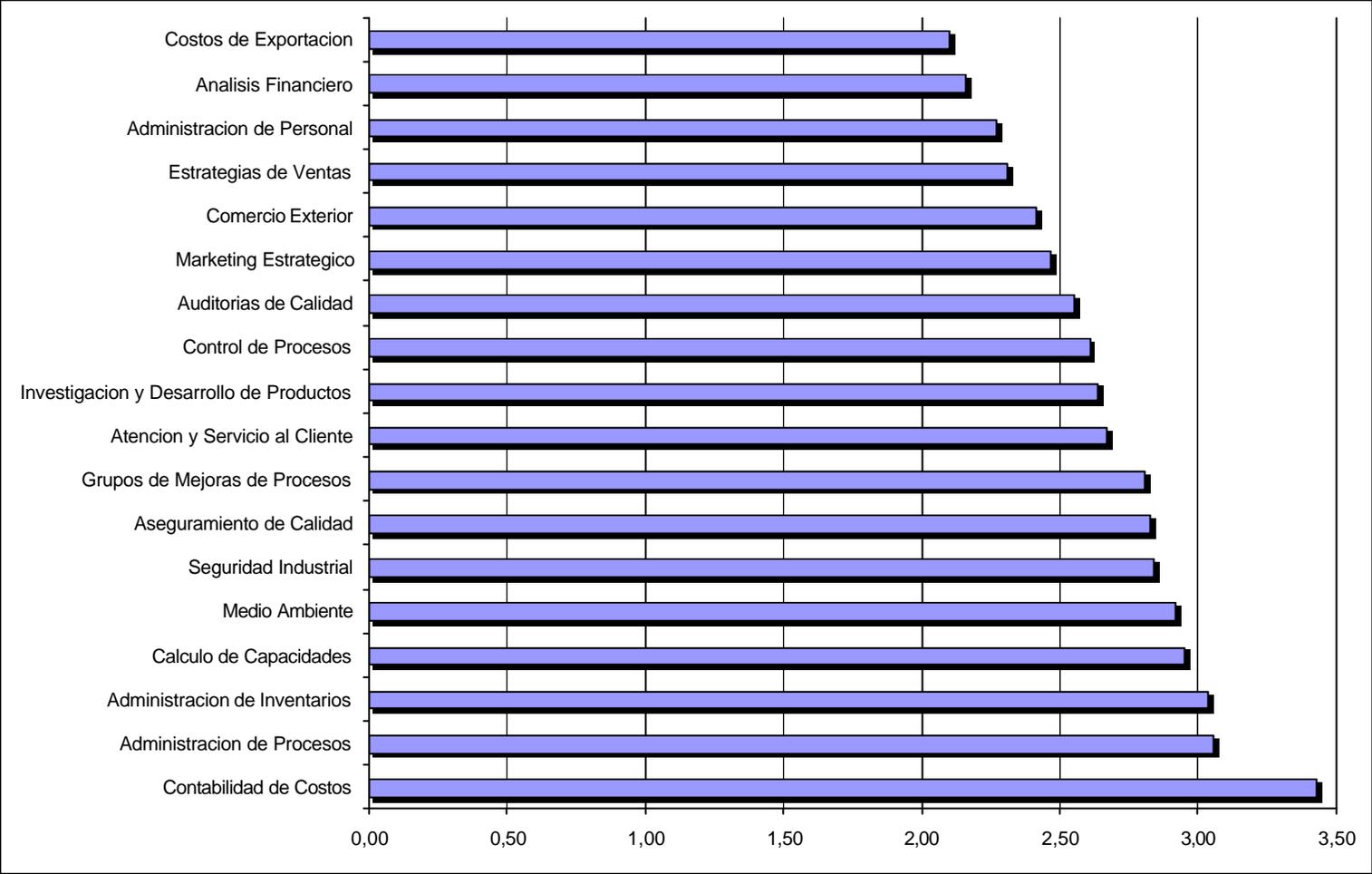
De acuerdo a la información obtenida en las encuestas realizadas acerca de los montos a ser financiados por el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) y en base a los resultados anteriormente analizados, las empresas que conforman el Cluster de Cuero y Calzado podrán contar con un valor de \$33,767.44, cuyos cálculos se analizan con detalle en el capítulo siguiente. Cabe indicar que este monto deberá ser destinado a las necesidades de capacitación más emergentes.

El siguiente cuadro presenta un resumen de cada área temática y su calificación obtenida en las catorce empresas del Cluster, en donde indican como están preparadas, variando de uno a cinco, dando prioridad de capacitación a los sectores que más bajo puntaje han obtenido.

Como se puede observar en el gráfico siguiente, el área considerada de mayor prioridad a ser atendida, con un valor promedio de 2.10, es la de falta de conocimientos sobre “Costos de Exportación”, resultando muy preocupante pues, el objetivo que persigue el Cluster de Cuero y Calzado en la Provincia del Azuay, es lograr la homogenización de sus procesos productivos y administrativos, para ofertar interesantes cifras de sus productos en mercados internacionales. Como ya se ha indicado anteriormente, CUEROTEX es una gran puerta para el grupo asociativo en general, pues exporta sus productos desde el año de 1997.

Otras áreas que, como se muestran en el gráfico, requieren especial atención respecto a capacitación, son las de: “Análisis Financiero”, “Administración de Personal”, “Estrategia de Ventas”, “Comercio Exterior” y “Marketing Estratégico”, entre otras, mostrando valores promedios que van desde 2.10 hasta 2.47.

**3.3.1 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN ORDEN DE IMPORTANCIA**



## **CAPÍTULO 4**

### **EL CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL - CNCF COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

#### **4.1 ANTECEDENTES DEL CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL.**

El CNCF es el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, con sede en la ciudad de Quito, fue creado el 10 de Septiembre del año 2001, según Decreto Ejecutivo No. 1821, como órgano regulador, coordinador, impulsador y facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del país, el mismo que es una entidad de derecho público, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, distintos a los del fisco.

El CNCF se crea a partir del año 2000 donde el presidente del Ecuador de aquel entonces, el Dr. Jamil Mahuad, conjuntamente con empresarios del país, decidieron descentralizar los fondos destinados al SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación), pues este organismo, de acuerdo a la percepción de los beneficiarios, no brindaba el servicio esperado en el área de capacitación.

Su objetivo general es el de mantener procedimientos, políticas y normas por las cuales se acreditarían los centros de capacitación profesional, los que deben reunir una serie de condiciones para realizar los seminarios de capacitación con calidad y eficiencia.

El Directorio del CNCF está conformado por el Ministro del Trabajo y Empleo (Presidente), cuatro representantes del sector empleador (dos de la Sierra y dos de la Costa) y cuatro representantes del sector trabajador (dos de la Sierra y dos de la Costa).

Su financiamiento proviene de una contribución pagada mensualmente por todos los empleadores privados del país, el mismo que consiste en el 0.5% del monto de los sueldos y salarios de sus empleados y trabajadores, por concepto del rubro del IECE-SECAP, que se encuentra en la planilla de aportación al IESS.

El CNCF, por ley, no puede gastar más del 5% de sus ingresos en gasto corriente, por lo que ha sido diseñada como una entidad altamente automatizada en donde trabajan en la actualidad 21 funcionarios. Por lo tanto, en el cumplimiento de sus objetivos de capacitación utiliza el 95% de sus ingresos.

El inicio de sus actividades se dio en Diciembre del 2001 y durante el año 2002, se concretó a formar su equipo de trabajo tanto técnico como administrativo, adquirir su infraestructura física, los equipos de procesamiento electrónico y comunicaciones, diseñar y elaborar los programas de computación, entre otros.

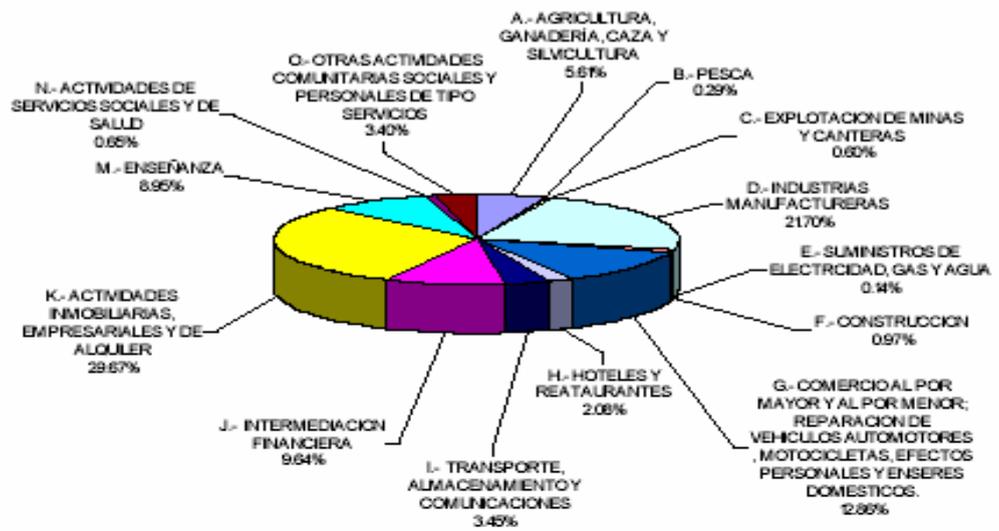
Sus operaciones inician desde Enero del 2003, con la acreditación de instituciones de capacitación y formación profesional que cumplan con los requisitos mínimos de calidad, establecidos en el Reglamento de Acreditación (Registro Oficial 37, del 11 de Marzo de 2003) y luego, con el financiamiento de los cursos solicitados por las empresas a dichos centros.

A continuación presentamos dos gráficos, que muestran el comportamiento de la demanda de los empleadores del sector privado a nivel nacional y los niveles de aprobación por parte de este organismo.<sup>7</sup>

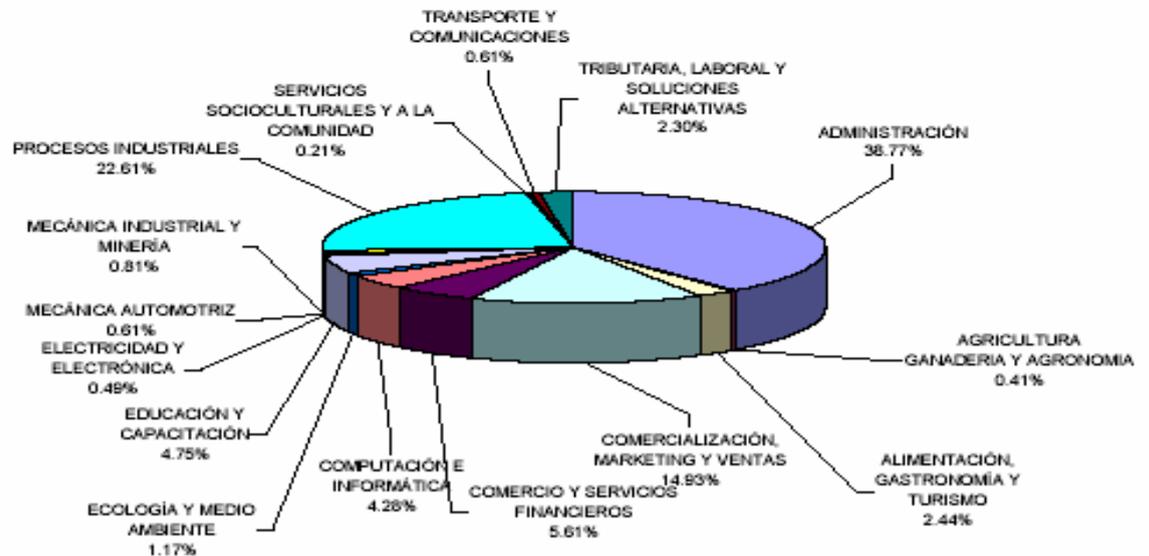
---

<sup>7</sup> Fuente: Publicación de “Resumen de Actividades CNCF 2005”

**MONTOS APROBADOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
AÑO 2005**



**MONTOS APROBADOS POR AREAS  
AÑO 2005**



## **4.2 AFILIACIÓN Y OBTENCIÓN DE CLAVES DEL CONSEJO**

Con la finalidad de cumplir con los lineamientos del CNCF, presentamos a continuación un listado de los requisitos que deben reunir las instituciones beneficiarias por una sola vez, lo que servirá para cualquier trámite posterior, sin que se necesite ninguna otra aprobación.

### **4.2.1 Documentos Habilitantes para la Suscripción de Convenios para Centros Acreditados por el CNCF**

1. Copia certificada del estatuto u otro documento que verifique la legalidad, naturaleza y constitución de la Persona Jurídica.
2. Copia certificada del nombramiento del Representante Legal de la Entidad.
3. Copia de la cédula y papeleta de votación del Representante Legal de la Institución.

### **4.2.2 Documentos Habilitantes para la Suscripción de Convenios para Empleadores**

#### **4.2.2.1 Para las Personas Jurídicas Sujetas al Control de la Superintendencia de Compañías**

1. Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal, otorgado por la Superintendencia de Compañías (original o copia certificada).
2. Copia certificada del nombramiento del Representante Legal de la Persona Jurídica.
3. Copia de cédula y papeleta de votación del Representante Legal.
4. Hoja de datos generales incluida en el Convenio (Ver Anexo 4).

#### **4.2.2.2 Para las demás Personas Jurídicas**

1. Copia certificada de los estatutos, escritura u otro documento que verifique la legalidad, naturaleza y constitución de la Persona Jurídica.
2. Copia certificada del nombramiento del Representante Legal de la Persona Jurídica.
3. Copia de cédula y papeleta de votación del Representante Legal.
4. Hoja de datos generales incluida en el Convenio. (Ver Anexo 4)

NOTA: El formato para la Persona Jurídica únicamente podrá ser llenado por aquellas entidades que han sido legalmente constituidas y que sean reconocidas por las Leyes vigentes en el Ecuador.

#### **4.2.2.3 Personas Naturales**

5. Copia de la cédula y papeleta de votación.
6. Copia del RUC.
7. Hoja de datos generales incluida en el Convenio.

NOTA: El formato para la Persona Natural, únicamente podrá ser llenado por aquellas personas que tengan trabajadores o empleados bajo su relación de dependencia en su entidad.

Además es importante conocer que :

1. Las certificaciones de los documentos habilitantes deberán ser otorgadas por los organismos e instituciones donde se legalizaron sus respectivas constituciones y nombramientos.
2. El Convenio para uso de Claves Electrónicas deberá ser llenado y enviado por duplicado.

3. Las empresas cuyo objeto social incluya la tercerización o intermediación laboral, a efecto de cumplir con disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Trabajo y Empleo deberán adjuntar, a más de los documentos requeridos, una copia certificada de la autorización para funcionar como tal, otorgada por la misma cartera de Estado.

### **4.3 MONTOS A SER FINANCIADOS**

El CNCF financia hasta \$4 por hora y por participante en todos los seminarios de capacitación, con un máximo de 2 eventos de capacitación por persona durante el año y tendrán derecho todas las empresas privadas y legalmente constituidas en el país, ya que por ley aportan a este rubro; cabe recalcar que la capacitación está permitida a todo el personal, sean estos fijos o tercerizados, con la única restricción de los representantes legales de la empresa que, por su función, no tienen derecho.

La forma de cálculo de una empresa está de acuerdo a lo que conste en el rubro del IECE-SECAP de la última planilla mensual declarada en el IESS; lo primero es dividir este rubro para dos, pues representa a lo proporcional de cada organismo, siendo el IECE (Instituto Ecuatoriano para Crédito Educativo y Becas) y el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) los directos beneficiarios de este aporte; a este cálculo se le proyecta por un año al ser multiplicado por doce. Si este valor calculado es inferior a los seiscientos dólares, la empresa tiene derecho a un máximo de valor subsidiado de tres mil dólares; en caso contrario, si sobrepasa a los seiscientos dólares, puede recibir como máximo cinco veces lo aportado, con un límite de cien mil dólares. A continuación se presenta un cuadro resumen:

<b>Aportación anual al CNCF (0,5%)</b>	<b>Monto a ser financiado anualmente</b>
Hasta 600 dólares	\$3.000,00
Hasta \$3.000,00 dólares	5 veces mas de lo que se a aportado
Mas de \$3.000,00 dólares	5 veces mas de lo que se a aportado, pero menor a \$100.000,00

Para las áreas y especialidades, cuyo listado se adjunta a continuación, se financiará hasta tres dólares del precio hora participante, hasta un máximo de dieciséis horas por curso, debido a que los seminarios que se detallan a continuación no son trascendentales para el desarrollo y reactivación del aparato productivo en el país.

<b>PARA LOS CURSOS QUE CORRESPONDAN A LAS ESPECIALIDADES QUE SE LISTAN A CONTINUACIÓN SE FINANCIARÁ HASTA US\$ 3,00</b>	
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>COMPUTACION E INFORMATICA</b>
Administración Empresarial	Base de Datos
Administración y Supervisión de Personal	Control de Calidad
Liderazgo	Hardware y Equipos
Motivación y Trabajo en Equipo	Internet e Intranet
Operación de Máquinas de Oficina	Programas de Escritorio
Secretariado	Programas y Software Especializados
<b>COMERCIALIZACION MARKETING Y VENTAS</b>	Redes
Comercialización y ventas	Sistemas Operativos
Marketing	<b>PROCESOS INDUSTRIALES</b>
Ventas Técnicas	Prácticas de Manufactura
<b>EDUCACION Y CAPACITACION</b>	<b>TRIBUTARIA, LABORAL Y SOLUCIONES ALTERNATIVAS</b>
Capacitación	Legislación Laboral y Previsión Social
Diseño Educativo y Curricular	Legislación Tributaria
Evaluación del Aprendizaje	Negociación
Formación de Instructores	Arbitraje
Medios Didácticos	Mediación
Metodología y Técnica De Aprendizaje	Legislación Aduanera
Orientación Laboral	Patentes y Marcas
	Propiedad Intelectual

### **4.3.1 Acumulación a un Período**

Cuando un empleador solicite, en forma acumulada, dentro de un mismo período presupuestario, los fondos del próximo año o, si el programa de capacitación sobrepasa o es superior a los quince mil dólares, deberá presentar previamente para su aprobación ante la Secretaría Técnica del CNCF, un plan de capacitación, el cual deberá estar relacionado con: su estrategia organizacional, con los objetivos estratégicos empresariales y las responsabilidades del logro por área, función y cargo. (Ver Anexo 5)

## **4.4 MONTOS MÁXIMOS A LOS QUE PUEDE ACCEDER CADA EMPRESA QUE CONFORMA EL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO**

Para la elaboración de este cuadro se utilizó la información solicitada dentro de la encuesta (Ver Anexo 3); cabe indicar que los datos proporcionados por cada dueño de las empresas son aproximados lo que, para el desarrollo de este ensayo, nos es muy útil para poder ejemplarizar lo descrito dentro de este capítulo.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Publicación de Resumen de Actividades CNCF 2005

<b>MONTOS MAXIMOS A LOS QUE PUEDE ACCEDER CADA EMPRESA</b>									
<b>EMPRESA</b>	<b>No. Empleados afiliados al IESS</b>	<b>APORTE GLOBAL</b>	<b>21,50%</b>	<b>20,50% IESS</b>	<b>1% IECE SECAP</b>	<b>0,50% IECE</b>	<b>0,50% CNCF</b>	<b>Aporte anual CNCF</b>	<b>Monto a ser financiado</b>
CUEROTEX S.A.	70	12.558,14	2.700,00	2.574,42	125,58	62,79	62,79	753,49	3.767,44
EGO ZAPATERIA	15	942,37	202,61	193,19	9,42	4,71	4,71	56,54	3.000,00
KUEROLAY	3	432,56	93,00	88,67	4,33	2,16	2,16	25,95	3.000,00
HERMAN SHOES	9	632,37	135,96	129,64	6,32	3,16	3,16	37,94	3.000,00
CURTESA	5	1.799,98	387,00	369,00	18,00	9,00	9,00	108,00	3.000,00
LEATHER CAR	7	1.480,00	318,20	303,40	14,80	7,40	7,40	88,80	3.000,00
PIERRALLI	2	330,00	70,95	67,65	3,30	1,65	1,65	19,80	3.000,00
GUZCALZA	7	651,15	140,00	133,49	6,51	3,26	3,26	39,07	3.000,00
F.I.C.C.	NO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CALZADO JULIO FERNANDEZ E HIJOS	NO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LITARGE MODE Cía. Ltda.	41	7.526,00	1.618,09	1.542,83	75,26	37,63	37,63	451,56	3.000,00
CALZADO ITALIA	8	804,00	172,86	164,82	8,04	4,02	4,02	48,24	3.000,00
D'CUERO	16	1.149,79	247,20	235,71	11,50	5,75	5,75	68,99	3.000,00
CAMINAR	NO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
								<b>TOTAL</b>	33.767,44

Este cuadro muestra los montos máximos a los que puede acceder cada una de las empresas que conforman el Cluster de Cuero y Calzado y podemos indicar que en el caso de las empresas que tienen trabajadores afiliados al IESS, se pueden beneficiar de los fondos que el Consejo otorga, de la siguiente manera: si el aporte anual al CNCF es inferior a los seiscientos dólares, tendrá derecho a recibir un valor subsidiado de tres mil dólares y, en el caso de que este monto aportado sobrepase los seiscientos dólares, la empresa recibirá cinco veces lo aportado, con un límite máximo de cien mil dólares.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES:

- El proyecto del Cluster de Cuero y Calzado en la Provincia del Azuay es una cadena muy importante en la economía de esta región, pues genera fuentes de empleo para todos los que intervienen en la misma, razón por la cual es indispensable continuar con la capacitación en las distintas etapas.
- Se concluye que las empresas miembros del Cluster, están encaminadas a prepararse en todos los aspectos y así lograr una interesante oferta exportable y, de esta manera, no depender de mercados nacionales que limitan la producción.
- De acuerdo a las encuestas realizadas se llegó a la conclusión de que, no todas las empresas que conforman el Cluster de Cuero y Calzado conocen a profundidad los costos que implica la exportación de sus productos, lo que dificulta en gran parte cumplir con el objetivo principal del proyecto, que es el de llegar al mercado internacional con un nivel óptimo de producción.
- Al momento de realizar las encuestas pudimos llegar a la conclusión que, muy pocas empresas conocen que sus dineros pueden ser recuperados por conceptos de capacitación a través del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación

Profesional), razón por la cual, muchos empresarios del país no invierten los fondos necesarios en capacitación, lo que impide que crezcan y sean cada vez más eficientes y competitivos.

- La capacitación es un tema esencial para la consolidación de los miembros del Cluster como un solo grupo y, la homogenización de todos sus procesos y el fortalecimiento de la misma, llevará a dicho proyecto al éxito deseado.

## 5.2 RECOMENDACIONES:

- Se recomienda que los miembros del Cluster de Cuero y Calzado, compartan entre ellos toda información, procesos y cualquier mejora recibida por cada una de las empresas, con el objeto de incrementar su competitividad y productividad y que, a su vez, conozcan a profundidad los objetivos del proyecto, de manera que juntos puedan llegar a una producción homogénea y, de esta forma, competir en el mercado internacional, por lo que es muy importante continuar con la capacitación que se ha venido dando.
- Se recomienda buscar otras fuentes de financiamiento adicionales a las que ya se han obtenido, tales como: la CAF (Corporación Andina de Fomento), PNUD (Programa de las Naciones Unidas), MICIP (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad del Ecuador) y USAID (Agencia de los EEUU para el desarrollo Internacional), aparte de lo que se podrá conseguir con el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) pues, como se ha indicado, la capacitación deberá ser permanente.
- Se recomienda que las empresas miembros del Cluster, reúnan todos los requisitos necesarios para la obtención del beneficio del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional), como por ejemplo, la obtención de las claves electrónicas.

- Es muy importante tener en cuenta que, cuando se utilice el financiamiento del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional), se analice todas las propuestas que se presentan en el mercado, con la finalidad de que se logre conseguir el total del beneficio que este organismo otorga.
- Debido a que los costos de capacitación en el exterior son sumamente elevados, se recomienda que asistan sólo una parte de los empresarios miembros del Cluster, con la finalidad de que con los conceptos aprendidos y las experiencias vividas, puedan capacitar a sus colegas al momento de su retorno, generando un valor agregado al sector, puesto que se contará con propios capacitadores multiplicadores, reduciendo de esta manera los costos que implican traer a expertos extranjeros.

## BIBLIOGRAFIA

- **KINNEAR/TAYLOR**, Investigación de Mercados, MC Graw Hill,  
Año 2004, Pág.62-63
- **ALTENBURG**, Tilman  
2001 “La promoción de clusters industriales en América Latina.  
Experiencias y Estrategias”
- **ASPILCUETA**, Marco  
1999 “Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del  
sector textil y confecciones”
- **CERDAN RIPOLI**, Carlos  
2003 “Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina”
- **CILLONIZ**, Fernando  
2003 “Desarrollo empresarial y cadenas productivas”
- **DINI**, Marco  
1997 “Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas  
de la experiencia”
- **DINI**, Marco  
2005 “Segundo curso ONUDI Redes Horizontales”  
(Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial)
- **PERALES**, Raúl  
2003 “Asociatividad: cooperación y competencia” En: <http://>

[www.prompyme.gov.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n\\_villa\\_el\\_salvador\\_gremios\\_agenda.ppt](http://www.prompyme.gov.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n_villa_el_salvador_gremios_agenda.ppt)

- **RODEZNO, Roberto**  
2004 “Asociatividad: “Nuevas formas para emprender”. En: [http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/HN\\_Asociatividad\\_en\\_pymes.ppt](http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/HN_Asociatividad_en_pymes.ppt)
- **CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL**, Reglamento de obtención de claves electrónicas y parámetros de financiamiento.  
[www.cncf.org.ec](http://www.cncf.org.ec)
- **CIATEC DE MÉXICO**, Análisis e Informe de las necesidades de capacitación en el cluster de cuero y calzado en la ciudad de Cuenca.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Análisis Costo**

<b>Tareas</b>	<b># Participantes</b>	<b># Horas Tarea</b>	<b>Costo x hora \$</b>	<b>Costo Total \$</b>
Formación, capacitación y entrenamiento en Diseño.	24	32	250	8.000
Formación, capacitación y entrenamiento en Modelado.	24	32	250	8.000
Formación, capacitación y entrenamiento en Corte.	24	32	250	8.000
Formación, capacitación y entrenamiento en Preliminares.	24	32	250	8.000
Formación, capacitación y entrenamiento en Costura.	24	32	250	8.000
Formación, capacitación y entrenamiento en Montaje.	24	32	250	8.000
Formación, capacitación y entrenamiento en Terminado.	24	32	250	8.000
Gestión y Planificación Gerencial.	24	32	150	4.800
Mercadeo y Ventas	24	32	150	4.800
Gerencia Financiera	24	32	150	4.800
Costos de Producción	24	32	150	4.800
Administración de los Recursos Humanos.	24	32	150	4.800
Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental	24	32	150	4.800
<b>Total Costo:</b>		<b>416</b>		<b>84.800</b>

**Anexo 2: Análisis Beneficio**

	<b>\$ Trim. 0</b>	<b>\$ Trim. 1</b>	<b>\$ Trim. 2</b>	<b>\$ Trim. 3</b>	<b>\$ Trim. 4</b>
Promedio de Costos Producción		824.990.95	824.990.95	824.990.95	824.990.95
Promedio de Gastos Adm. y Ventas		94.527.3	94.527.3	94.527.3	94.527.3
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>919.518.85</b>	<b>919.518.85</b>	<b>919.518.85</b>	<b>919.518.85</b>
Disminución de hasta el 5% del Total Costo y Gasto, luego del curso		45.975.94	45.975.94	45.975.94	45.975.94
<b>Inversión</b>	<b>(84.800)</b>				
<b>Flujo caja Neto</b>	<b>(84.800)</b>	<b>45.975.94</b>	<b>45.975.94</b>	<b>45.975.94</b>	<b>45.975.94</b>
<b>VAN (14%)</b>	<b>\$49.160.66</b>				
<b>Período de Recuperación</b>	<b>5 meses y 15 días</b>				

\*\*\* Los Costos de producción son un promedio ponderado de consumo de 12 empresas al mes.  
 El Gasto de Adm. y ventas son un promedio ponderado de consumo de 12 empresas al mes.  
 Se asume un ahorro del 5% por empresa al mes (\$901.48)  
 Se asume una tasa de descuento del 14% anual.

ANEXO 3

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Representante Legal:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_

**Mail:** \_\_\_\_\_

**Monto de aportación al CNCF (rubro IECE-SECAP):** \$ \_\_\_\_\_ (Planilla del IESS)

**Número de trabajadores afiliados al IESS:** \_\_\_\_\_

SITUACION ACTUAL				
(...con el enunciado)				
Discrepo			Concuerto	
pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno

<b>ADMINISTRACION OPERATIVA</b>	--	-	- +	+	++
---------------------------------	----	---	-----	---	----

1.	Conoce como se obtienen los tiempos estandar en cada uno de sus procesos					
	Conoce la capacidad de sus lineas de produccion, de la maquinaria y el equipo que utiliza, asi como su porcentaje de utilizacion					
	Ha evaluado el rendimiento de cada operador de acuerdo a lo que ha producido con respecto a los tiempos estandar					
	Tiene un plan de incentivos en el personal					
2.	Planifican las compras de insumos y materias primas de acuerdo a un pronostico de produccion confiable					
	Tiene un sistema para evaluar a sus proveedores					
	Tiene un sistema para calcular la cantidad de materia prima e insumos requeridos por cada producto que fabrica					
	Tiene un plan de reposición de inventario (materia prima, productos en proceso, y terminados)					
	Es apropiado el almacenamiento previsto de las materias primas y el producto en proceso, evitando pérdidas por su mal manejo					
	Garantiza el almacenamiento y la administración del producto terminado su buena rotación, control y manejo					

		pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno
		--	-	- +	+	++
3.	Tiene un sistema para calcular sus niveles de demanda sus productos					
	Lleva un control del flujo de la producción, desde la recepción de los componentes hasta la entrega de los productos terminados					
	Cuenta la empresa con los controles para conocer el estado y avance de las órdenes de producción					
	Ha tenido problemas con los tiempos de entrega de sus productos a sus clientes					
	Conoce con detalle lo que cada persona debe producir con el objeto de cumplir con sus metas de producción					
	Considera usted que sus niveles de inventarios son elevados					
	Tiene problemas con respecto a falta de material e insumos en su proceso productivo					
4.	Aplica algún sistema para disminuir tiempos actuales de producción					
	Registra y conoce las causas de tiempo perdido en cada uno de sus procesos					
	Existe la función de mantenimiento y se realiza un sistema preventivo en sus equipos					
	Tiene una persona o grupo de personas que se dedican a mejorar sus procesos actuales de producción					
	Existe un adecuado análisis del control del nivel de inventario (materia prima, producto terminado y en proceso)					
<b>GESTION DE CALIDAD, CONTROL DE PROCESOS Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		--	-	- +	+	++
5.	Se ha establecido mecanismos que permitirán conocer el grado de satisfacción en los clientes y la calidad de los proveedores					
	Se han definido con claridad los objetivos, metas y políticas de calidad, son éstos conocidos y compartidos por los miembros de la empresa					

pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno
--------	------	-------------	-------	-----------

--	-	- +	+	++
----	---	-----	---	----

Se han definido parámetros de evaluación, que nos permiten conocer con precisión nuestro desempeño en la calidad					
Es posible determinar el origen de los componentes y las operaciones del proceso de manufactura, de cada producto o lote de productos (trazabilidad)					
Se dispone de un plan que asegura la calidad con los criterios de aprobación y rechazo de los productos claramente establecidos en las instrucciones de operación e inspección					
Se identifica claramente los productos con defectos para evitar confusiones de sus empleados					

6.	Se elaboraron planes de muestreo y de inspección de las materias primas y los materiales como parte del aseguramiento de la calidad					
	Aplican Cartas de Control en sus procesos productivos					
	Aplican herramientas como Diagramas de Pareto, Diagramas de Causa-Efecto, o cualquier herramienta para determinar las causas de los defectos en los productos					
	Mantienen reuniones con sus empleados para corregir los defectos encontrados					
	Se indica con claridad el resultado de la inspección y prueba de los productos a lo largo del proceso, desde la recepción de los componentes, la manufactura, y hasta que están listos para su entrega					

7.	Cuentan con auditores internos de calidad					
	Tienen un sistema de documentación y prevención de defectos					
	Tienen un sistema para controlar su sistema de calidad					

8.	Tiene su empresa un plan de seguridad industrial					
----	--	--	--	--	--	--

		pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno
		--	-	- +	+	++
	Cuenta sus empleados con equipos de protección de acuerdo a sus actividades productivas					
	Tiene documentado los diferentes accidentes que han ocurrido en su empresa					
	Tiene extintores e hidrantes claramente definidos y con la debida señalización					
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		--	-	- +	+	++
9	Su empresa cuenta con sistemas de tratamiento de residuos					
	Su empresa maneja planes de limpieza en la planta					
	Su empresa cuenta con sistemas de productos defectuosos					
	Su empresa cuenta con servicio de recolección de basura					
	Cuenta su empresa con tratamiento de aguas contaminadas					
	Su empresa cuenta con Registro Sanitario					
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>		--	-	- +	+	++
10	Conoce el grupo empresarial su segmento, su mercado potencial y su participación en el mismo; así como el crecimiento y la rentabilidad de éstos					
	Están conscientes de la importancia de conocer y satisfacer las necesidades, y los requerimientos de cada segmento de mercado					
	Dispone la empresa de información actualizada sobre los consumidores, los factores que determinan la decisión de compra, los canales, y los competidores					
	Se han evaluado las condiciones de acceso del mercado que se quiere atender					

	pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno
	--	-	- +	+	++
Han desarrollado diferentes planes de mercadeo, para cada segmento de mercado					
Tiene información actualizada acerca de la evaluación de la competencia por parte de los clientes potenciales, en materia de imagen, calidad de los productos, servicio, fuerza de venta y precios					
Existe un plan detallado de mercado para mediano y largo plazo actualizado anualmente					
Es la actual estrategia de mercado clara, innovadora, bien estructurada y está basada en información confiable					
Están y se sienten todas las empresas involucradas capacitadas en las distintas funciones de mercadeo					
Dispone el sistema de desarrollo de productos de personal capacitado y está bien estructurado en lo que concierne a organización interna y experimentación de mercado					
Son los objetivos, las estrategias, las políticas y los métodos usados en materia de precios determinados, en la función de un conocimiento preciso de los costos, la oferta la demanda y la situación competitiva					
Se han evaluado asignar recursos a mercadeo para ejecutar las tareas correspondientes a un plan de penetración					
Cuentan con una fuerza de comercialización capacitada, correctamente motivada, competente en términos de venta, negociación y relación con los clientes y apoya decididamente el cumplimiento de los objetivos de la empresas involucradas					
Conocen la empresas, los aspectos que proporcionan satisfacción a los clientes y puede medirlos a futuro					
Proporcionarán a los futuros clientes facilidades para que puedan expresar su satisfacción, sus sugerencias o quejas					
Se han previsto sistemas de distribución eficiente, que permitan hacer llegar los productos a los clientes en el momento y condiciones que ellos lo requieren					

pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno
--------	------	-------------	-------	-----------

<b>COSTOS</b>		--	-	- +	+	++
11	Se han identificado todos los costos directos de materia prima y mano de obra para la producción del producto					
	Se han identificado los gastos administrativos de las empresa que forman parte de la evaluación					
	Se han determinado costos de empaque (etiqueta de identificación del producto o caja, envase, bolsa, caja, tonel, etc.)					
	Se han determinado costos de embalaje (palets, caja, etc.)					
	Se han considerado comisiones (broker, agente o representante en destino)					
	Se han considerado % de tasas de interés que se adjudicarían ante el financiamiento de la exportación. (Si el banco nos proporcionó soporte financiero para cubrir el pedido demandado por el cliente).					
	Se han diagnosticado costos de flete (aéreo, marítimo, terrestre) en caso fuera cubierto por la empresa exportadora					
	Se ha determinado prima de seguros involucradas					
	Se provisionaron gastos de legalización (licencia)					
	¿ Se provisionaron certificados (fitosanitario, control de calidad y cantidad-SGS-, etc.)?					
	¿ Se provisionaron otros documentos: contrato, factura comercial, letra de cambio?					
	¿ Se ha evaluado costo financiero de la operación y recuperación de capitales ?					
	¿Se ha evaluado si el período de tránsito puede afectar la calidad de su producto?					
	¿Conoce cuáles son los trámites que tiene que cubrir en Ecuador para exportar su producto?					
	¿Conoce cuáles son las dependencias del gobierno y los trámites que tienen que efectuarse ante ellas para exportar?					
	¿Podrá cotizar precios de acuerdo con los siguientes términos de venta internacional (Incoterms) Libre a Bordo, FOB o LAB; Costo; seguro y flete incluidos CIF?					

		pésimo	malo	más o menos	bueno	muy bueno
		--	-	--+	+	++
¿Sabe cuáles son las formas de pago que normalmente se utilizan en el comercio internacional?						
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		--	-	--+	+	++
12	¿Cuentan con indicadores de rotación de personal?					
	¿Su empresa tiene métodos de selección de personal?					
	¿Su empresa maneja perfiles de cargo?					
	¿Su empresa maneja planes de remuneración variable?					

## ANEXO 4

### CONVENIO DE RESPONSABILIDAD Y USO DE MEDIOS ELECTRONICOS PARA USO DEL SERVICIO DEL PORTAL WEB DEL CNCF

#### CLAUSULA PRIMERA: COMPARECIENTES.-

Comparecen a la celebración del presente convenio por una parte la Directora Ejecutiva del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, Ingeniera Irma Jara Iñiguez a quien en adelante se lo podrá denominar como “CNCF” y por otra parte \_\_\_\_\_(Nombre / Denominación) en su calidad de \_\_\_\_\_(Empleador / Representante Legal de la empresa denominada / Representante Legal del Centro denominado) \_\_\_\_\_(llenar este espacio en caso de ser persona jurídica), como usuario del servicio de financiamiento a través del portal WEB del CNCF a quien en adelante se lo podrá denominar el “Usuario”.

#### CLAUSULA SEGUNDA: OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN.-

El presente convenio de responsabilidad y uso de medios electrónicos al cual se lo denominará en lo sucesivo como simplemente el “convenio” tiene por objeto establecer las condiciones a las cuales se someterá el \_\_\_\_\_(Empleador / Centro) por concepto de acceder al servicio de tramitación de solicitudes de financiamiento de cursos y con relación a la utilización de la clave de usuario y tecnología a utilizarse para la tramitación de solicitudes de financiamiento a través del portal WEB del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.

#### CLAUSULA TERCERA: DOCUMENTOS HABILITANTES.-

El Empleador o Centro interesado en utilizar el servicio del portal del CNCF para tramitar sus solicitudes de financiamiento de cursos, deberá suscribir el convenio para uso de medios electrónicos así como con los documentos habilitantes según el caso (Empleador, Centro, Persona natural, jurídica) los mismos que estarán definidos y publicados en el Portal Web del CNCF.

#### CLAUSULA CUARTA: CLAVE DE USUARIO.-

A la suscripción del presente convenio el CNCF se compromete a entregar al Usuario una clave de acceso al sistema del portal WEB, la misma que estará bajo su responsabilidad y será la identificación para poder remitir información al portal del CNCF dentro del proceso de solicitud de financiamiento de cursos establecido en el Reglamento de Financiamiento de Cursos. La Clave de Usuario tendrá el carácter de exclusiva, secreta e intransferible, en consecuencia el Usuario será el único titular de la misma debiendo cumplir por ese efecto todas las obligaciones y responsabilidades que demanden dicha titularidad.

**CLAUSULA QUINTA: CONDICIONES PARA USO DE LA CLAVE DE USUARIO.-**  
Una vez asignada la clave de usuario por parte del CNCF, el Usuario deberá cambiar ésta por otra que él mismo se creará previamente a acceder al servicio del portal WEB del CNCF, así como también deberá registrar su dirección de correo electrónico.

**CLAUSULA SEXTA: PROCEDIMIENTO.-**

El Procedimiento a seguirse según cada caso, (empleador o centro) será el establecido en el Reglamento de Financiamiento de la Capacitación y Formación Profesional.

**CLAUSULA SEPTIMA: RESTRICCIÓN DE RESPONSABILIDAD DEL CNCF.-**

1. El CNCF no será responsable por las pérdidas o daños sufridos, ya sea por la incorrecta o no autorizada utilización de la clave de usuario por parte de terceros o por fallas tecnológicas de responsabilidad del usuario o de terceros.
2. El CNCF no tendrá responsabilidad alguna en la exactitud, veracidad, contenido o por cualquier error en la información proporcionada por el Usuario dentro del proceso de solicitud de financiamiento de cursos.

**CLAUSULA OCTAVA: RESPONSABILIDAD DEL USUARIO.-**

Como consecuencia de la suscripción del presente convenio, el Usuario asume la responsabilidad total del uso de la clave de usuario así como la presentación y veracidad de la información ingresada al portal WEB del CNCF.

La información contenida en el trámite de solicitud de financiamiento de cursos que se ingresen al portal WEB del CNCF, se garantizará mediante la clave de usuario derivándose de ella todas las responsabilidades que hoy se desprenden de la firma autógrafa según la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. En base al principio de libertad tecnológica consagrada en la citada Ley de Comercio Electrónico, las Partes convienen que la clave de usuario proporcionada por el CNCF al Usuario para efectos de presentar sus solicitudes de financiamiento (proformas) de cursos de capacitación y formación profesional así como el envío de cualquier información al portal WEB del CNCF, surtirá los mismos efectos que una firma electrónica, por lo que, tanto su funcionamiento como su aplicación se entenderán como una completa equivalencia funcional, técnica y jurídica.

**CLAUSULA NOVENA: RESPONSABILIDAD DEL CNCF.-**

El CNCF en relación a su portal asume las siguientes responsabilidades:

- a. Mantener el servicio disponible y garantizar el acceso a los usuarios acreditados para tal tarea.
- b. Asegurar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información que se almacena en la Base de Datos del CNCF que acepta el trámite.
- c. Aceptar al trámite las solicitudes de financiamiento de capacitación siempre y cuando cumplan con todas las reglas establecidas por el Consejo.
- d. Garantizar confidencialidad de la información de los usuarios.
- e. Establecer listados para comunicación electrónica con sus usuarios.

**CLAUSULA DECIMA: RESOLUCION DE CONFLICTOS.-**

En caso de controversia que pudiera resultar por incumplimiento del presente convenio, las Partes dejan constancia expresa que, para su solución se comprometen a acudir a los servicios de un Centro de mediación legalmente calificado. En caso de no llegarse a ningún acuerdo de la controversia por la mediación, las Partes renuncian su domicilio y se someterán al arbitraje de un Centro legalmente calificado, inclusive el de la Procuraduría General del Estado en la ciudad de Quito.

**CLAUSULA DECIMA PRIMERA: ACEPTACION.-**

La suscripción del presente convenio implicará no sólo la aceptación de todas y cada unas de sus cláusulas, sino también se entenderán incorporadas las disposiciones del Reglamento para Uso del Servicio de Financiamiento de Cursos a través del portal WEB del CNCF, Reglamento de Financiamiento de cursos, Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos así como las demás normas legales vigentes en el Ecuador. Las partes suscriben este acuerdo por su propia iniciativa y se somete voluntariamente a lo aquí estipulado. El usuario, con la intención de que el presente convenio resulte legalmente vinculante, renuncia expresamente a hacer uso de cualquier derecho a interponer una acción tendiente a invalidarlo, así como sobre la validez de la clave de usuario y de las solicitudes de financiamiento de cursos de capacitación u otra información enviada al portal WEB del CNCF.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, a los

---

(No escriba en este campo. La fecha la pondrá el CNCF)

DATOS GENERALES

RAZON SOCIAL

# DE RUC

DIRECCION EMPRESA /

EMPLEADOR

CIUDAD

# DE TELEFONO

# DE FAX

E-MAIL

ANEXO 5

FORMATO CUANDO EL PROGRAMA DE CAPACITACION SOBREPASA LOS US\$15000 O SE DESEA ACUMULAR LA CAPACITACION A UN PERIODO

1 NOMBRE DE LA EMPRESA:  
 2 NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL  
 3 ACTIVIDAD EMPRESA  
 4 SECTOR:

COMERCIO	
SERVICIOS	
MANUFACTURA	
AGRICULTURA	
TURISMO	

5 VISION DE LA EMPRESA:  
  
 6 MISION DE LA EMPRESA:  
  
 7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PRIORIZADOS (detallando responsabilidades por areas/función/cargos)  
  
 8 No. De PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA

1 EN RELACION DE DEPENDENCIA	
2 BAJO CONTRATOS DE TERCERIZACION	
3 HONORARIOS PROFESIONALES	
4 OTROS	
<b>TOTAL</b>	

9 DISTRIBUCION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

1 ADMINISTRACION	
2 OPERATIVO	
3 MANTENIMIENTO	
4 OTRO (DESCRIBIR)	

10 PRESUPUESTO ANUAL DE LA EMPRESA PARA CAPACITACION

--	--

11 PROGRAMACION ANUAL DE CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

	NOMBRE CURSO	DURACION CURSO EN HORAS	NO. PARTICIPANTES	AREAS/CARGOS/PARTICIPANTES	COSTO TOTAL	PRESUPUESTO ASIGNADO POR LA EMPRESA	ESTADO(POR REALIZAR, EN CURSO, REALIZADO)	MES DE EJECUCIÓN PROGRAMADO	PRIORIDAD	
a										1= Alta 2= Media 3= Baja
b										
c										
d										
e										
f										

## **DISEÑO DE TESIS**

### **DATOS PERSONALES:**

**Nombre de la Universidad:** “Universidad del Azuay”

**Facultad:** De Ciencias de la Administración

**Escuela:** Administración de Empresas

**Nombre de las alumnas:** Castro Moreno Verónica del Rocío y Vidal Coronel  
María Elisa.

**Nombre del Director del Ensayo:** Econ. Pablo Rosales

**Lugar y Fecha de Entrega:** Cuenca, 28 de marzo de 2006.

### **TEMA:**

“PLAN DE CAPACITACION  
COMPLEMENTARIO PARA EL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO”

## **SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA**

### **DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En la zona del Austro, la elaboración y confección de artículos de cuero ha sido una de las actividades más antiguas de la región, contribuyendo con fuentes de trabajo y generando utilidades para las distintas empresas que se han dedicado a esta actividad. En estos últimos años este sector microempresarial se ve amenazado y se enfrenta a un mercado más competitivo con una amplia gama de productos y estándares, variabilidad de tecnologías, reducción de la tasa de crecimiento de los mercados y disminución en la fidelidad de los clientes; por lo que se ha visto la necesidad de que dichas empresas busquen nuevas estrategias administrativas, ya que con su capacidad actual de producción es muy difícil acceder a mercados extranjeros, por lo que requieren una

homogenización en sus procesos productivos y una estandarización en cuanto a la calidad.

Por tal razón la empresa Cuerotex con la dirección del Ing. Juan Malo Jaramillo, ha impulsado la formación de un cluster asociativo de elaboración y confección de artículos de cuero, con 39 empresas, de las cuales han cumplido con todos los requisitos y calificado las siguientes: CURTESA, CUEROTEX, LEATHERCAR, KUEROLAY, PIERRALLI, GUZCALZA, HERMAN'S SHOES, F.I.C.C., CALZADO FERNANDEZ, LITARGMODE, CALZADO ITALIA, EGO ZAPATERIA, D'CUERO, CAMINAR; basados en las experiencias de países como Italia, El Salvador y Honduras en donde este sistema ha dado excelentes resultados.

Es importante conocer que los beneficios fundamentales de asociarse: para las Pymes, es la reducción de costos de los insumos por compras en grandes volúmenes, acceso a mercados de grandes pedidos e incorporación de tecnología, ayuda mutua en necesidades de personal, desarrollo de nuevos productos y subcontratación, acelera el proceso de aprendizaje, entre otros.

Para las grandes empresas: es la disminución de costos a través de la reducción de inventarios, espacio de planta y tiempos de producción. Además minimiza el capital instalado y aumenta la flexibilidad de respuesta

A partir de esta iniciativa la Agencia Cuencana para la Integración Regional (ACUDIR) y conjuntamente con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas (PNUD), han venido desarrollando un plan piloto en el Ecuador en lo referente a asociatividad, además de apoyar con dinero no reembolsable y la participación de consultores internacionales, los cuales capacitan en cada una de las áreas acordadas.

Como hecho relevante de este proyecto podemos indicar que se participó en una serie de reuniones con cada grupo asociativo, diagnosticando y evaluando a cada miembro sus limitaciones y puntos fuertes con el objeto de armar una estructura administrativa sólida como empresa asociativa.

El área de la producción de cuero, calzado y marroquería es una de las más influyentes de las Pymes en nuestra región y con potencialidad de internacionalización de productos, según el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) está en el primer lugar debido a la alta calidad y el valor agregado del producto por ser de tipo artesanal.

El Cluster ha fomentado un programa de capacitación con personal especializado en cuero y calzado proveniente de México (CIATEC) Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, el cual tiene a su vez que ser complementado con un programa de apoyo a ser diseñado en el desarrollo de este ensayo.

#### **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:**

Esta investigación es muy importante para el proyecto del cluster de cuero y calzado, porque consideramos que es necesario capacitar a nuevas áreas dentro del programa, dar un seguimiento al programa actual de capacitación y puntualizar aquellas en las que no se consiguió los objetivos deseados, con el fin de homogenizar la producción, mejorar la calidad y la productividad en general y así poder competir en los mercados internacionales.

Además este planteamiento servirá como fuente de información para personas y empresarios que busquen establecer áreas de capacitación en sectores asociativos con el fin de estandarizar los procesos y por otra parte, es un aporte académico en donde estudiantes podrán obtener una guía y analizar ciertos puntos de vista sobre capacitación en cuanto a modelos asociativos se refiere.

**PROBLEMA:**

Consideramos que es necesario que todos los miembros que forman parte del cluster, conozcan claramente y en igual nivel el proceso productivo, el desarrollo organizacional, la logística de aprovisionamiento, el diseño de los productos, el empaque y el embalaje; todo esto, de acuerdo al área que competa su trabajo respectivamente, con la finalidad de lograr homogenizar la producción y alcanzar la estandarización de la calidad.

De acuerdo a lo analizado, hemos llegado a la conclusión que uno de los problemas más importantes dentro de la formación del cluster de cuero y calzado, es la falta de capacitación de las distintas empresas que lo conforman, tanto desde el punto de vista de los trabajadores u obreros, como de los propietarios o gerentes de los mismos; por lo cual creemos importante aportar con una revisión o seguimiento de la capacitación que se lleva a cabo, así como también reforzar en las áreas que no han sido abarcadas dentro del programa actual.

**OBJETIVOS:****OBJETIVO GENERAL:**

Ejecutar un plan de capacitación de apoyo, para homologar los métodos de trabajo y lograr estandarizar la calidad y establecer sistemas organizacionales iguales dentro de las empresas que conforman el cluster.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Conocer la planificación y objetivos alcanzados del cluster de cuero y calzado en cuanto a capacitación se refiere de acuerdo al programa actual del Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC) de México.

2. Diagnosticar necesidades de capacitación complementarias a las que están abarcadas en el plan actual y reforzar aquellas áreas cuyos resultados no han cumplido con el nivel esperado en el programa antes propuesto.
3. Analizar la alternativa del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP) como fuente de financiamiento, para la ejecución del plan de capacitación de apoyo.

### **MARCO TEORICO**

Nuestro trabajo comprende un desarrollo integral de los procesos administrativos por medio de la capacitación y consultoría empresarial, por lo que y basándonos en las experiencias actuales y en la evolución de la consolidación de este grupo asociativo podemos denotar que es importante brindar a nuestro ensayo la importancia debida con la finalidad de que los resultados obtenidos conlleven a la realización y cumplimiento de los objetivos previamente establecidos como cluster, además del impacto a nuestra sociedad ya que es una fuente de generación de empleo y de una solución alternativa a los problemas de las Pymes, que por su condición no pueden competir en mercados extranjeros ni posicionar sus productos debido a la falta de productividad, altos costos y problemas de abastecimiento de materias primas.

Como primer punto podemos indicar la necesidad de comprender el proceso de mejoramiento empresarial que esta llevando el cluster en este año y los objetivos que plantean al momento con el Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC) de México, para continuar con un análisis de estos procesos de aprendizaje y sus repercusiones en cada una de las empresas que lo conforman, al tener comprendido y comparado con las repercusiones de estos eventos y módulos de capacitación, validar los resultados obtenidos con los esperados, y planificar los

programas de capacitación de refuerzo en las áreas comprendidas de procesos productivos, calidad, desarrollo organizacional y administrativo que se han entendido como fundamentales para la consolidación y unión de estos esfuerzos comunes hacia la obtención de una oferta exportable.

Una vez identificado y conocido los temas de capacitación a ser impartidos, las clasificaremos por el grado de importancia y necesidad en primarias o emergentes y secundarias, con el objeto de dar el orden necesario y destinar de una manera adecuada los fondos a ser obtenidos e invertidos, esto se lo realizara con una investigación de campo y por el conocimiento e indicaciones de los representantes de cada uno de los procesos a ser analizados.

A partir de los análisis anteriormente mencionados y como paso previo a la realización del programa complementario de capacitación, analizaremos los montos que cada uno de los integrantes de los clusters puede acceder por medio del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP), explicándoles los pasos y mecanismos para afiliarse a este organismo publico, y los tramites necesarios para acceder a fondos no reembolsables que el gobierno destina, para que de esa manera subsidiarse con los planes de formación profesional que los clusters lo requieren para ser competitivos y productivos.

## **ESQUEMA TENTATIVO**

### **CAPITULO I**

#### **INTRODUCCION AL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO**

1. CLUSTER DE CUERO Y CALZADO: ANTECEDENTES HISTORICOS
2. ACERCAMIENTO PNUD – ACUDIR
3. ANALISIS DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA IMPARTIDO EN EL CLUSTER DE CUERO Y CALZADO

## **CAPITULO II**

### **PROGRAMA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ASESORÍA TECNOLÓGICA EN CUERO Y CALZADO (CIATEC) DE MEXICO**

1. PROGRAMA DE CIATEC DE MEXICO: CAPACITACION ACTUAL
2. DIAGNOSTICO DE IMPACTO DEL PROGRAMA DEL CIATEC

## **CAPITULO III**

### **NECESIDADES COMPLEMENTARIAS DE CAPACITACION**

1. ANALISIS EMPRESARIAL DE SISTEMAS ACTUALES
2. BUSQUEDA DE NECESIDADES DE CAPACITACION COMPLEMENTARIAS
3. CLASIFICACION DE NECESIDADES EMERGENTES Y SECUNDARIAS
4. REALIZACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE APOYO

## **CAPITULO IV**

### **EL CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL (CNCF) COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

1. ANALISIS DE LA ALTERNATIVA
2. AFILIACION Y OBTENCION DE CLAVES DEL CONSEJO
3. ESTABLECER MONTOS MAXIMOS A LOS QUE PUEDEN ACCEDER CADA EMPRESA

## **CAPITULO V**

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **ANEXOS**

- Encuesta de recopilación de información
- Tabulación de Información de encuestas de necesidades de capacitación
- Convenio de Claves Electrónicas
- Programa de entrenamiento sobre el financiamiento del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF)

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALTENBURG, Tilman
-

- 2001 “La promoción de clusters industriales en América Latina. Experiencias y Estrategias”
- **ASPILCUETA, Marco**  
1999 “Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones”
  - **CERDAN RIPOLI, Carlos**  
2003 “Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina”
  - **CILLONIZ, Fernando**  
2003 “Desarrollo empresarial y cadenas productivas”
  - **DINI, Marco**  
1997 “Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la experiencia”
  - **DINI, Marco**  
2005 “Segundo curso ONUDI Redes Horizontales”  
(Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial)
  - **PERALES, Raúl**  
2003 “Asociatividad: cooperación y competencia” En: [http://www.prompyme.gov.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n\\_villa\\_el\\_salvador\\_gremios\\_agenda.ppt](http://www.prompyme.gov.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n_villa_el_salvador_gremios_agenda.ppt)
  - **RODEZNO, Roberto**  
2004 “Asociatividad: “Nuevas formas para emprender”. En: [http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/HN\\_Asociatividad\\_en\\_py\\_mes.ppt](http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/HN_Asociatividad_en_py_mes.ppt)

- **CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL**, Reglamento de obtención de claves electrónicas y parámetros de financiamiento.

[www.cncf.org.ec](http://www.cncf.org.ec)

- **CIATEC DE MÉXICO**, Análisis e Informe de las necesidades de capacitación en el cluster de cuero y calzado en la ciudad de Cuenca.

### **CRONOGRAMA DE TRABAJO**

Nº	SEMANAS ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	ANALISIS DEL PLAN CAPACITACION ACTUAL	■							
2	RECOLECCION DE INFORMACIÓN SOBRE NUEVAS NECESIDADES		■	■					
3	OBTENCION DE INFORMACION POR PARTE DE LAS EMPRESAS				■	■			
4	ANALISIS DE AFILIACION DE LAS EMPRESAS AL CNCF Y MONTOS MAXIMOS A RECIBIR						■		
5	REALIZACION DEL PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE CAPACITACION							■	
6	REDACCION DEL ENSAYO								■