



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN CONTINUA

“CREACIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL CUERO EN
LA CIUDAD DE CUENCA”

Tesis previa a la obtención del
Título de Magíster en
Administración de Empresas

DIRECTOR: Ing. Pablo Rosales Heredia

AUTOR: Ing. Santiago Márquez Cordero

Cuenca - Ecuador

2006

Las ideas y criterios expuestos en esta tesis son de responsabilidad exclusiva del autor.

Ing. Santiago Márquez Cordero

DEDICATORIA

Este esfuerzo va dedicado de manera muy especial a mi esposa que me ha apoyado decidida e incondicionalmente día a día en la culminación de este trabajo.

Santiago Márquez Cordero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me ha permitido hacer realidad este sueño.

De manera muy especial quiero agradecer al Ing. Pablo Rosales Heredia, quien con su apoyo y guía me ha ayudado a terminar con éxito éste trabajo.

También quiero agradecer al Ing. Juan Malo Jaramillo, a ACUDIR, al Departamento de Investigaciones de la Universidad de Cuenca, al MICIP, y a todas las personas e instituciones que me han apoyado en la consecución de éste objetivo.

RESUMEN

El Proyecto del Parque Industrial del Cuero PIC, es una propuesta que busca potencializar a este sector, aprovechándose de la coyuntura actual por la que atraviesa el gremio puesto que se encuentran inmersos en un esfuerzo de asociatividad, en razón de que logrará afianzar dicho proceso.

Adicionalmente, la globalización de la economía exige mayores cantidades de producción, requisito sin el cual no será posible vincularse con las grandes demandas que pide el mundo, peor aún beneficiarse de sus economías de escala.

Este proyecto será un primer paso hacia la gran apertura de mercados que ofrece el mundo actual.

ABSTRACT

The project of the Leather Industrial Park PIC is a proposal that seeks to impulse the potential of the leather industry, by taking advantage of the joint efforts that this union has been working on. The union is immersed in a association efforts, and it will manage to strengthen their processes.

Additionally, globalization of the economy demands greater amounts of production. Without this requirement it will not be possible to connect with the great demands that the world requests, and even more difficult to benefit from its economies of scale.

This project will be the first passage towards the great opening of markets that offers the present world.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

Capítulo I

ORGANIZACIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL CUERO

1.1. Creación y organización del Parque Industrial del Cuero (PIC).....	3
1.2. Análisis FODA de los factores nacionales e internacionales.....	4
1.3. Matriz FODA del PIC	5
1.4. MISIÓN	9
1.5. VISIÓN	9
1.6. Determinación de los Principios.....	9
1.7. Determinación de los Valores.....	10

Capítulo II

ESTUDIO DEL MERCADO DEL PIC

2.1. Análisis de los Principales Productores Nacionales	11
2.2. Análisis de los Principales Proveedores de insumos Nacionales e Internacionales.....	30
2.3. Análisis de los diferentes Comercializadores nacionales e internacionales: Zonas atendidas actuales y futuras	45
2.4. Análisis de los principales Consumidores Nacionales e Internacionales: Mercados actuales y mercados potenciales (incidencia del Tratado de Libre Comercio con EE.UU.) capacidad de consumo actual y potencial	

de los diferentes mercados.....	50
---------------------------------	----

Capítulo III

POTENCIALIDADES DEL MERCADO DEL PIC

3.1. Tamaño del mercado.....	59
3.2. Investigación del Mercado.....	66
3.3. Determinación del mercado actual.....	76
3.4. Establecimiento del mercado potencial o futuro.....	79

Capítulo IV

COMPETENCIA AL PIC

4.1. Competencia Nacional e Internacional.....	81
4.2. Principales Productores y Exportadores.....	85
4.3. Principales Países Productores y Comercializadores de Cuero	87

Capítulo V

ESTRATEGIAS DEL PIC

5.1. Precios.....	88
5.2. Marcas.....	94
5.3. Publicidad.....	98
5.4. Promoción.....	100
5.5. Canales de Comercialización.....	102

Capítulo VI

ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES REQUISITOS

NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN, FUNCIONAMIENTO

Y EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL CUERO.

6.1. Legales, Municipales, Ambientales, Aduaneros y Otros.....	105
6.2. Evaluación de la ubicación geográfica.....	108
6.3. Estudio de la Infraestructura necesaria y fases para su implementación.....	109
6.4. Capacidad de producción del PIC.....	111
6.5. Distribución administrativa del PIC.....	112
6.6. Cuadro de la distribución física del parque industrial del cuero (Layout).....	115

Capítulo VII

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

DEL PROYECTO

7.1. Costos de la adquisición del terreno y las obras de infraestructura	116
7.2. Costos de la construcción de las naves	117
7.3. Costos de la administración del proyecto	117
7.4. Elaboración de un Balance Inicial.....	117
7.5. Elaboración de un Balance Final.....	118
7.6. Elaboración de un Estado de Pérdidas y Ganancias actual y proyectado.....	118
7.7. Determinación del VAN.....	119
7.8. Determinación del TIR.....	120

7.9. Determinación de los principales ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.....	120
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES.....	124
ANEXOS.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	149

INTRODUCCIÓN

El Proyecto del Parque Industrial del Cuero PIC, es una iniciativa un tanto agresiva, que busca ser eco de los esfuerzos actuales desplegados por los cuerocultores que representan a un importante sector económico del país, que actualmente se encuentran desarrollando los conceptos de asociatividad para su sector, conceptos nada fáciles de practicar debido a nuestra formación y cultura. La idea del PIC es potencializar y dinamizar ampliamente a este sector, mediante el oportuno aglutinamiento de productores, comercializadores, proveedores y otras empresas relacionadas con el sector del cuero, en un mismo espacio físico con el único objetivo de reducir costos de transporte, logística, y demás costos de operación, a la vez que lograr establecer una verdadera sinergia entre los diferentes integrantes, que se traduzca en una cadena interminable de nuevas y brillantes oportunidades comerciales, que de hecho exigirán al mercado estar mejor preparados para hacerle frente a esta tendencia globalizadora que cada vez va abrazando más al mundo, en razón de lo cual se debe estar muy fuertes y unidos con el fin de convertir a esta aparente amenaza mundial, en la oportunidad de cambio y mejores días para este importante sector económico de nuestro país.

Este gran sector de la economía al igual que algunos sectores dentro del país, han afrontado un proceso de evolución y desarrollo, cuyos factores de éxito han ido cambiando paulatinamente, es decir, hasta los años setenta, la base de competitividad estaba sustentada en la cantidad de producción y economías de escala, cuyo factor de éxito era la capacidad productiva instalada de las diferentes industrias, lo que producía como resultado un notable dominio de las grandes empresas verticalmente integradas. Mientras que en

los años ochenta la competitividad se basaba en la flexibilidad, velocidad y capacidad de ajuste, por cuanto su factor de éxito era la capacidad de adaptación, lo que trajo como consecuencia el auge de las conocidas PYME'S como una respuesta a esta realidad. Después, en los años noventa la base de competitividad se sustentaba en la capacidad de innovar y controlar el mercado por lo que su consecuente factor de éxito era la competitividad sistémica, con lo que nació el concepto de las redes productivas. Finalmente en la década que estamos cruzando la competitividad se basa en la unión de fuerzas, por lo que el factor de éxito actual es la asociatividad, de donde han empezado a emerger y difundirse los clusters de los diferentes sectores de la economía.

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL CUERO

1.1. Creación y organización del Parque Industrial del Cuero

La creación del PIC y su consiguiente organización, obedecen a un proceso que justamente contempla este trabajo, que consiste en comenzar con un análisis interno y externo del proyecto, para luego establecer una misión y visión acordes a los objetivos planteados, para pasar luego a identificar los diferentes principios y valores dentro de los cuales se enmarcará esta iniciativa. Luego se pasa inmediatamente a realizar un análisis del mercado de productores, proveedores, comercializadores y consumidores del PIC, para seguir con el análisis del tamaño del mercado, determinación del mercado actual y potencial. También se estudia la competencia nacional e internacional con sus principales productores y proveedores. Se prosigue a estudiar la estrategia con la que se formará el PIC, aquí se verán precios, marcas, publicidad, promociones y los diferentes canales de comercialización a utilizar. Finalmente determinados los diferentes requisitos necesarios para la implementación del PIC, se terminará con la evaluación económica, que servirá para reforzar la decisión de recomendar o desistir del proyecto. También será desarrollado un esquema gráfico, donde se podrá ver la distribución física que será parte de la propuesta en la formación de PIC.

1.2. Análisis FODA de los factores nacionales e internacionales

Aquí se realiza un análisis objetivo de los diferentes factores tanto positivos como negativos en el ámbito interno y externo de la empresa, para conocer con precisión su situación actual y así fortalecer su desarrollo.

FORTALEZAS:

- Amplia experiencia en la rama.
- Aceptación de las necesidades de asociatividad.
- Experiencia 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.

OPORTUNIDADES:

- Apertura de nuevos mercados con el TLC
- Oportunidad de mejores mercados por optimización de costos
- Posibilidad de nuevos socios comerciales en el exterior.

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 se dispone de suficiente capital de trabajo.
- Falta de infraestructura física adecuada.

AMENAZAS:

- Competencia del mercado Chino y asiático.
- Apertura comercial, implantación de empresas económicamente fuertes en el país
- Empresas extranjeras con productos de mejor calidad y menor costo
- Demanda extranjera mayor a la capacidad instalada del PIC

1.3. MATRIZ FODA DEL PIC

La matriz FODA es un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas avizoradas en el Parque Industrial del Cuero, dicha matriz es cuantitativa y se realizará una ponderación de cada uno de los puntos a considerar, para lo que se le da un peso a cada argumento dentro de una escala de 0.1 a 1 de acuerdo a su grado de importancia, el mismo que será posteriormente multiplicado por la ponderación, que pueden ser uno entre cuatro valores que son 1,2,3 y 4, dependiendo de su peso, esto se hará, una matriz para factores internos (fortalezas y debilidades) y otra matriz para factores externos (oportunidades y amenazas) para lo que se verá el significado de cada uno de estas. Si se hace para factores internos:

1= DEBILIDAD IMPORTANTE; 2= DEBILIDAD MENOR;

3= FORTALEZA MENOR y 4= FORTALEZA IMPORTANTE

Y, si se hace para factores externos se tendrá:

1= AMENAZA IMPORTANTE; 2= AMENAZA MENOR; 3= OPORTUNIDAD MENOR y 4= OPORTUNIDAD IMPORTANTE.

MATRIZ FODA INTERNA

FORTALEZAS y DEBILIDADES	PONDERACIÓN	FACTOR	VALOR PONDERADO	DEFINICIÓN DE FACTORES
Amplia experiencia en la rama.	0,08	4	0,32	
Iniciativa de asociatividad	0,08	4	0,32	
Experiencia en la comercialización internacional.	0,05	4	0,2	
Conocimiento de clientes internacionales.	0,06	3	0,18	1= <u>Debilidad Importante</u>
Capacidad instalada disponible.	0,07	3	0,21	2= <u>Debilidad Menor</u>
Capacidad de incrementar los volúmenes de Producción con un mínimo de inversión.	0,06	3	0,18	3= <u>Fortaleza Menor</u>
Los miembros disponen de un mercado nacional conocido.	0,05	3	0,15	4= <u>Fortaleza Importante</u>
Conocimiento de las Materias Primas nacionales e internacionales.	0,08	3	0,24	
Asimetría en las diversas áreas del grupo.	0,02	2	0,04	
Desbalance de innovación y tecnología.	0,05	1	0,05	
Falta de capacitación en gestión administrativa y procesos productivos.	0,05	1	0,05	
Falta de organización y control en proveeduría.	0,05	1	0,05	
Carencia de estructura de mercadeo.	0,05	2	0,1	
Recelo individualista.	0,05	2	0,1	
Falta de mano de obra calificada y rotación de la misma.	0,08	1	0,08	
No se dispone de suficiente capital de trabajo.	0,04	2	0,08	
Falta de infraestructura física adecuada	0,08	1	0,08	
TOTAL :	1		2,43	

MATRIZ FODA EXTERNA

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	PONDERACIÓN	FACTOR	VALOR PONDERADO	DEFINICIÓN DE FACTORES
Apertura de nuevos mercados con el TLC	0,3	4	1,2	
Oportunidad de mejores mercados por optimización de costos	0,05	4	0,2	1= <u>Amenaza Importante</u>
Posibilidad de nuevos socios comerciales en el exterior	0,08	4	0,32	2= <u>Amenaza Menor</u>
Competencia del mercado Chino.	0,3	1	0,3	3= <u>Oportunidad Menor</u>
Apertura comercial, implantación de empresas económicamente fuertes en el país	0,17	2	0,34	4= <u>Oportunidad Importante</u>
Empresas extranjeras con productos de mejor calidad y menor costo	0,05	1	0,05	
Demanda extranjera mayor a la capacidad instalada del PIC	0,05	2	0,1	
TOTAL :	1		2,51	

El análisis mediante esta matriz ha sido dividido en dos partes y en el siguiente orden, Análisis Interno y Análisis Externo.

Para el primer análisis como se puede observar en la matriz, el resultado total ponderado puede oscilar entre un rango bajo de 1 a un valor alto de 4, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que resultados menores a 2.5 evidencian debilidades internas.

En el caso del análisis del PIC su resultado es 2,43 entre el rango de uno a cuatro, estando en la media lo que evidencia una actual debilidad interna, esta se debe principalmente a que la conformación del sector es aún una idea tierna, pero que tiene muchas posibilidades de fortalecerse, y es ahí donde trabajará nuestra propuesta puesto que el objetivo de este estudio es justamente establecer las capacidades de producción, capacidad económica, potencial del sector e infraestructura instalada.

Continuando con el segundo análisis de la situación externa, el resultado ponderado más alto que se puede obtener en la matriz es igualmente 4, mientras que el más bajo de igual manera es 1. Un resultado 4 indicaría que una organización compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado promedio ponderado de 1 mostraría que el negocio es poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

En el caso de la matriz de factores externos aplicada al PIC, se ve que el resultado obtenido ha sido 2,51, lo que manifestaría que estamos por sobre el promedio, avizorándose como un mercado muy interesante y que posteriormente ofrecerá

condiciones muy atractivas que permitirán que el PIC se pueda consolidar como una organización realmente fuerte, esto se debe principalmente a los actuales esfuerzos de asociatividad que está realizando este gremio, lo que es un importante camino avanzado en la consecución de nuestro objetivo propuesto.

1.4. MISIÓN

Organizar grupos de productores, proveedores y comercializadores, orientados hacia la mayor producción y exportación de productos de cuero y afines, apoyados con recursos humanos, tecnológicos y administrativos modernos, preservando el medio ambiente, mejorando la rentabilidad y estándares de vida del grupo y su comunidad.

1.5. VISIÓN

Convertirnos en una gran asociación de curtidores, productores, proveedores, comercializadores y exportadores completamente sólidos y competitivos en el mercado nacional e internacional, con marca propia y reconocida que nos permita brindar un alto valor agregado a nuestros productos.

1.6. DETERMINACION DE LOS PRINCIPIOS

Los Principios que garantizarán que este proyecto se mantenga en el tiempo son:

- Calidad
- Puntualidad
- Productividad
- Excelencia en Servicio al Cliente
- Ventas especializadas

1.7. DETERMINACION DE LOS VALORES

Los Valores establecidos son los siguientes:

- Seriedad
- Lealtad
- Honestidad
- Transparencia
- Justicia
- Equidad

CAPITULO II

ESTUDIO DEL MERCADO DEL PIC

2.1. Análisis de los Principales Productores Nacionales: Quienes y Cuantos son, su capacidad productiva instalada y explotada. Análisis de los productos que ofrece actuales y futuros.

Si bien la industria del cuero en Ecuador, pero sobre todo la rama del calzado que es la más importante, así como todas las actividades productivas, se ha visto restringida por el entorno macroeconómico, sin embargo la estabilización del país y las oportunidades de mercado contribuirán para un despegue de este sector, por lo cual consideramos que se debe tener presente la necesidad de mejoramiento conjunto a manera de clusters para conformar el Parque Industrial del Cuero, pues la interrelación entre todos los componentes permitirán lograr un nuevo nivel de productividad, basado en calidad antes que en el precio, el cual constituye actualmente el factor predominante de competencia, pero no de competitividad.

La constante inversión y mejoramiento del sector, a pesar de ser muy difícil en la actualidad, constituye la única garantía de lograr lo antes anotado, pues en la actualidad la estructura del mercado e industria ecuatoriana es muy informal, y de baja capacidad de producción.

Actualmente no ha sido posible determinar con precisión el número de empresas productoras del cuero en los diferentes rubros tales como calzado, chaquetas, marroquinería etc. siendo las empresas de calzado las más numerosas, esto es por cuanto dentro de este sector económico existe mucha informalidad, debido a la situación económica del país, donde

por efectos de la dolarización de la economía, las plazas de trabajo formal tuvieron una fuerte contracción, por tanto no existen cámaras que aglutinen a todos los actores de este gremio, pero sin embargo, la cámara de la Pequeña Industria, mantiene alguna información por lo menos de los más grandes productores de este gremio. Se estima que a nivel nacional se tienen alrededor de 340 Empresas que trabajan en el cuero, de las cuales el 24% se concentran en Quito, el 21% en la ciudad de Guayaquil, el 21% en Cuenca, un 32% en Ambato y el 2% restante en otras ciudades del país.

TIPO DE ACTIVIDAD	No. DE EMPRESAS
Productora	138
Comercializadora Nacional al por mayor	82
Comercializadora Nacional al detalle	38
Importadora	34
Exportadora	27
Comercializadoras internacionales al por mayor	11
Comercializadoras internacionales al detalle	5
Maquiladora	5

Fuente: Banco Central del Ecuador¹

Como se puede observar, en la ciudad de Cuenca existen al momento alrededor de 70 empresas, de las cuales se han podido determinar a 35, que se encuentran afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, las mismas que se encuentran distribuidas 17 en Cuenca, 16 en Gualaceo y 2 en Chordeleg, como se observa a continuación:

¹ Resumen del número de empresas en el sector del cuero. "Análisis del entorno macroeconómico del Ecuador". Banco Central del Ecuador. Enero 2001.

**LISTADO DE EMPRESAS DEL SECTOR DEL CUERO ASOCIADAS A LA
CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA**

Nombre y/o Razón Social	Dirección	Zona / Sector	Teléfono	Correo Electrónico	Representante Legal
1 CALZADO ELITE	Barrio Las colinas	Chordeleg /	2223073		Jorge Vázquez
2 CALZADO NEW YORK	Narancary, sector La Calera	Chordeleg /	2228967		Julio Quito
3 CALZADO PIERRALI	Cumandá y Francisco Tamariz, s/n, Sector Cristo Rey	Cuenca /	2831073 / 2825754	pierraly@cue.satnet.net	Lenín Niveló
4 CALZAUSTRO	González Suárez y Los Andes	Cuenca /	2864739 / 2 864681		Angel Yumbra
5 COOP.DE PROD. ARTESANAL SAN ISIDRO P	Av. Circunvalación sur, Km 2, San Isidro	Cuenca /	2884740		Angel Tapia
6 CUEROTEX S.A	Nicolás de Rueda y Antón de Sevilla	Cuenca /	2889476 / 2886042		Juan Fernando Malo
7 DE CUERO	Vía Baños, 2 cuadras antes de Host. Durán	Cuenca /	2892919		Marcelo Muñoz
8 EGO	Cdla. Artesanal, 2da. Transversal 2-07 y calle del Obrero	Cuenca /	2865311 / 2860123		Mario Niveló
9 EL MUNDO DE LAS BOTAS	Padre Aguirre 8=35 y Sucre	Cuenca /	2830478 / 2818052		José Cajamarca
10 GUZCALZA	Av. Abelardo J. Andrade s/n	Cuenca /	2857492 / 2857497		Enrique Guzm
11 HERMAN 'S	Plo Bravo 11-33 y Gral Torres	Cuenca /	2823897 / 2847544		Hernán Aréva
12 JULIO FERNANDEZ E HIJOS	Circunvalación Sur, Km 2 y Hernán Malo, tras la UDA	Cuenca /	2811180		Julio Fernandez
13 KUEROLAYT	Bajada de Todos los Santos y 3 de Nov.	Cuenca /	2840293 / 2840292		Juli Calle
14 LA CASA DEL PANTANERO	Gasolinera Sur vía Baños, vía a Loja	Cuenca /	2386146 / 2386003	alfyunqa@cue.satnet.net	Alfonso Yunga
15 LA PIEL	Gran Colombia 8-58	Cuenca /	2840366		Manuel Morod
16 MACALSA	Margarita Torres 2-50 y Eugenio Espejo, tras la Policía	Cuenca /	2834282		Rodrigo Paché
17 MARCINI	Gran Colombia 12-12	Cuenca /	832847		Freddy cajam
18 MILANO PELLETERIA	Gran Colombia 9-84 y Padre Aguirre	Cuenca /	2839045		Edison Cajama
19 PROCALCE	Hernández Salvador 2-67, vía a Baños	Cuenca /	2893505		Manuel Cedillo
20 MACEIO	Av. Nicolas de Rocha	Gualaceo /	883620		Lauro Sarmien
21 CALZADO DEPRALI	Narancay Alto	Gualaceo /	2386014		Aurelio Urigles
22 AIDITA	Tres de Nov. 302 y Av Roldós	Gualaceo /	2255124		Víctor Zhicay
23 ARECALZA	9 de Octubre y espejo	Gualaceo /	2255279		Victor Arevalo
24 CALZADO ITALIA	Av. Roldós 12-05 y av. Cañaris	Gualaceo /	2255076	calitali@satnet.net	Jorge Argudo
25 LITARGMODE	Av. Roldós 304 y Antonio Delgado	Gualaceo /	2255122/ 2255945		Benjamín Litun
26 PRECOOPERATIVA 1 DE MAYO	Parque Bolívar	Gualaceo /	2255146		Marcelo Herre
27 SHERINAS FACTORI	Calle del Obrero 9-19	Gualaceo /	2255367	sherinas@cue.satnet.net	Agustín Cárde
28 CALZADO MICHELL	9 de Octubre 2-32	Gualaceo /	2256759		Enrique Cabre
29 MAIRA PATRICIA	9 de Octubre y Manuel Reyes	Gualaceo /	2255130		Danilo Blandin
30 PURA SUELA	Llano Alto Via Quizhia	Gualaceo /	2257126		Mauro Guambi
31 LUIS ZHINGRI	Llano Alto Via Quizhia	Gualaceo /	2257125		Luis Zhingui
32 LIDESTRUSH	9 de Octubre 11-83	Gualaceo /	2255113		Enrique Lituma
33 CALZADO AIDITA	Tres de Nov. 2-76 y Av Roldós	Gualaceo /	2255641		Senen Loja
34 SONALEX	Calle Cueva y Manuel Moreno	Gualaceo /	2255642		Rolando Loja
35 SHENI LEE	Luis Cordero 8-26 y davila Chica	Gualaceo /	2256083		Segundo Gord

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria

Si bien nuestro estudio busca conocer el desenvolvimiento del sector a nivel nacional e internacional, el planteamiento puntual es la conformación del Parque Industrial del Cuero en la ciudad de Cuenca, en razón de lo que se ha profundizado el estudio en esta región, como se verá en los siguientes gráficos a continuación.

El estudio que se presenta enseguida, fue realizado en el mes de Septiembre de 2004, por el Ing. Gustavo Flores, Consultor del Sector del Cuero, quien ha aportado la siguiente información.

Años en el negocio de producción de calzado

(Gráfico 1)

Años en el Mercado de Calzado

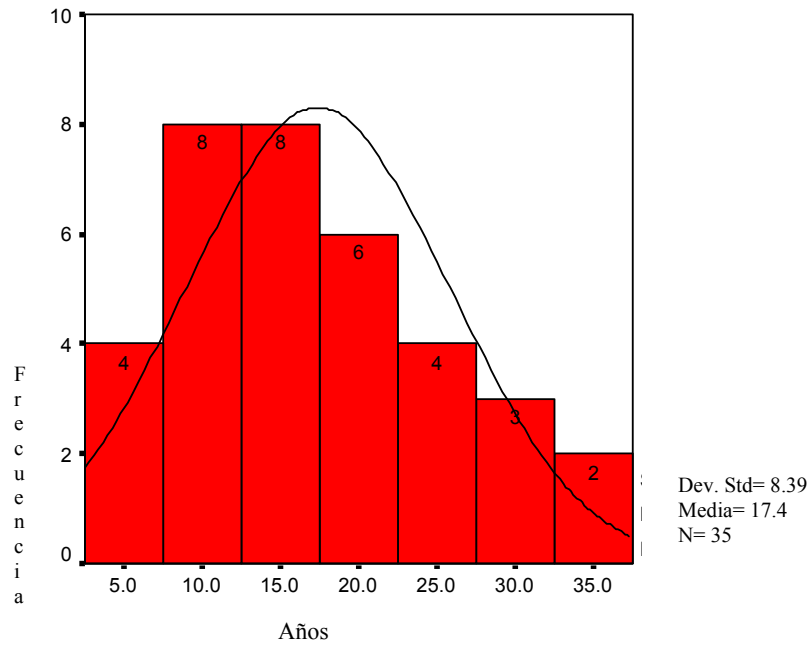
Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
3.50	1	2.9	2.9
7.00	3	8.6	11.4
8.00	2	5.7	17.1
10.00	3	8.6	25.7
12.00	3	8.6	34.3
14.00	1	2.9	37.1
15.00	6	17.1	54.3
16.00	1	2.9	57.1
18.00	2	5.7	62.9
20.00	1	2.9	65.7
22.00	3	8.6	74.3
24.00	1	2.9	77.1
25.00	2	5.7	82.9
26.00	1	2.9	85.7
30.00	3	8.6	94.3
35.00	2	5.7	100.0
Total	35	100.0	

Promedio de los Años en el mercado de los Productores

	Número de empresas	Media	Desviación Standar
Años en el mercado	35	17.3857	8.3912

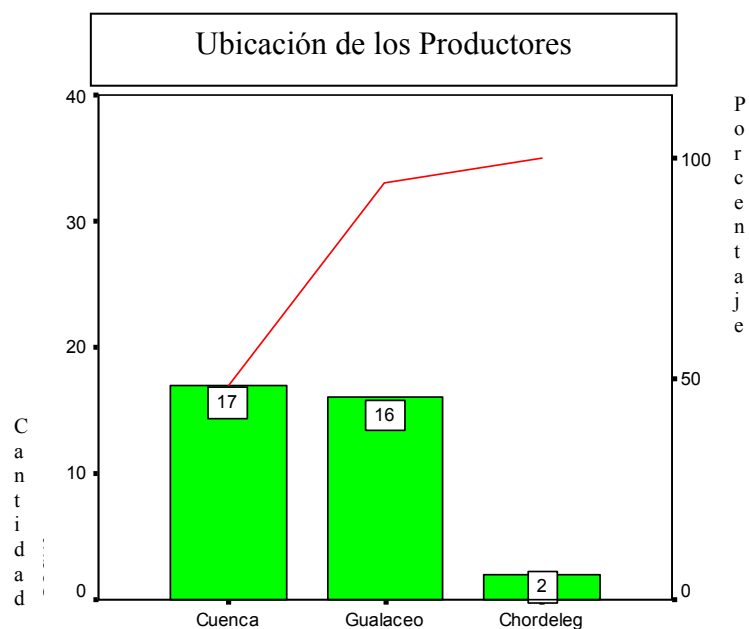
Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Años en el Mercado de Calzado



La tendencia muestra que el 63% de los productores están entre 16 y 19 años en el negocio, con una media de 17.4 años, lo cual demuestra cuan maduro es este mercado.

Ubicación de los Productores (Gráfico # 2)



Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero




La ubicación de los productores del calzado se encuentra en su gran mayoría en la ciudad de Cuenca con el 49 % puesto que como se ve en el gráfico, las 17 empresas están en esta ciudad, y las 18 restantes (16 en Gualaceo y 2 en Chordeleg) que representan el 51%, de las cuales el 46% se encuentra en Gualaceo y el 6% en Chordeleg.

Clases de Calzado por género y Porcentajes (Gráfico # 3)

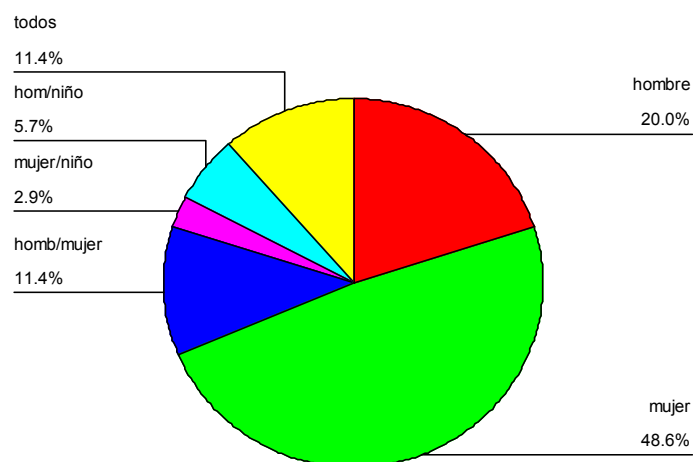
Clase de Calzado por género

Clases de Calzado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Hombre	7	20.0	20.0
Mujer	17	48.6	68.6
Hombre/mujer	4	11.4	80.0
Mujer/niño	1	2.9	82.9
Hombre/niño	2	5.7	88.6
Todos	4	11.4	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

<u>Cuenca:</u>	<u>Chordeleg:</u>
 <ul style="list-style-type: none">- 41% hombres, 12% mujeres, 0% niños- 17.5% hom/muj, 0% muj/niño, 12% hom/niño- 17.5% todos	 <ul style="list-style-type: none">- 50% mujeres,- 50% muj/niño
<u>Gualaceo:</u>	
 <ul style="list-style-type: none">- 0% hombres, 88% mujeres, 0% niños- 6% hom/muj, 0% muj/niño, 0% hom/niño- 6% todos	

Porcentaje Tipo calzado

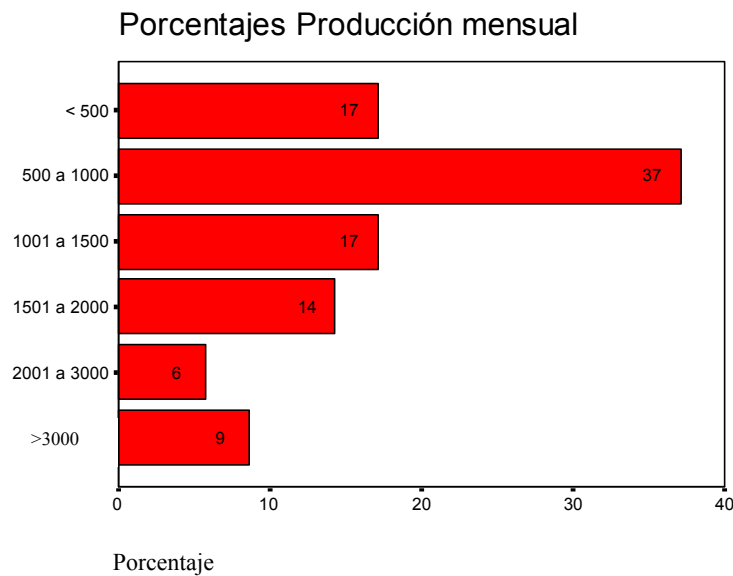


En un 48,6% el mercado de productores tiende a fabricar calzado de mujer y 20% calzado de hombre, en forma mixta el 11,4%; para niña el 2.9%, niño el 5.7% y para todas las clases el 11.4%.

Rango de Producción mensual actual (Gráfico # 4)

Pares Producidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
< 500	6	17.1	17.1
500 a 1000	13	37.1	54.3
1001 a 1500	6	17.1	71.4
1501 a 2000	5	14.3	85.7
2001 a 3000	2	5.7	91.4
> 3000	3	8.6	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

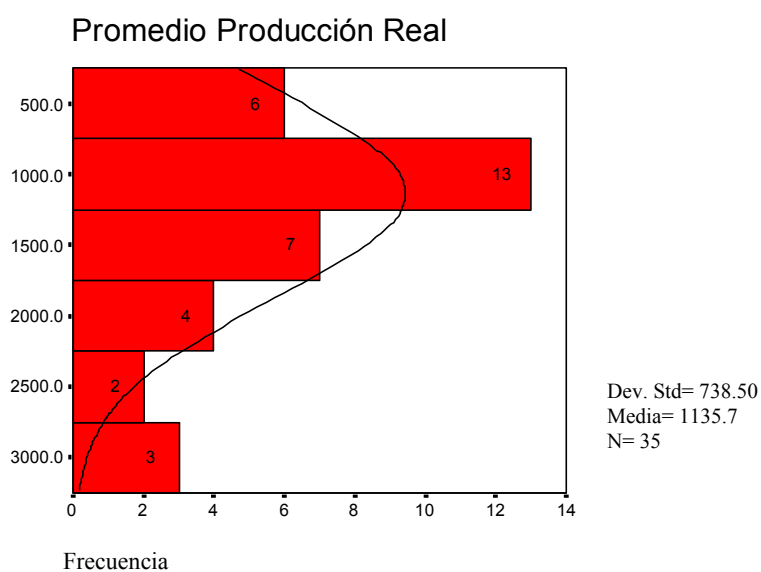


El 54% de los fabricantes mantienen niveles de producción entre 500 y 1.000 pares por mes, mientras que el 36% de éstos están en niveles de 1.001 a 3.000 pares mensuales, habiendo sólo un 8% con producciones mayores a 3.000 pares mensuales.

Promedio producción Real

Pares Producidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
250	6	17.1	17.1
750	13	37.1	54.3
1250	7	20.0	74.3
1750	4	11.4	85.7
2250	2	5.7	91.4
2750	3	8.6	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero



El 54,4% de la producción real, esta en niveles de 250 a 750 pares mensuales, mientras que el 31.4% de fabricantes están produciendo de 1250 a 1750 pares y el restante 14.3% producen entre 2250 y 2750 pares, lo que da una media de producción real de 1135,7 pares al mes.

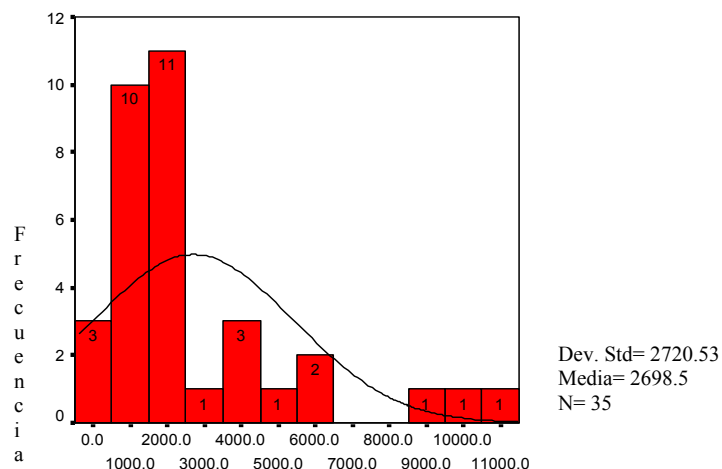
Uso vs. Capacidad instalada de la Planta (Gráfico # 5)

Capacidad Instalada

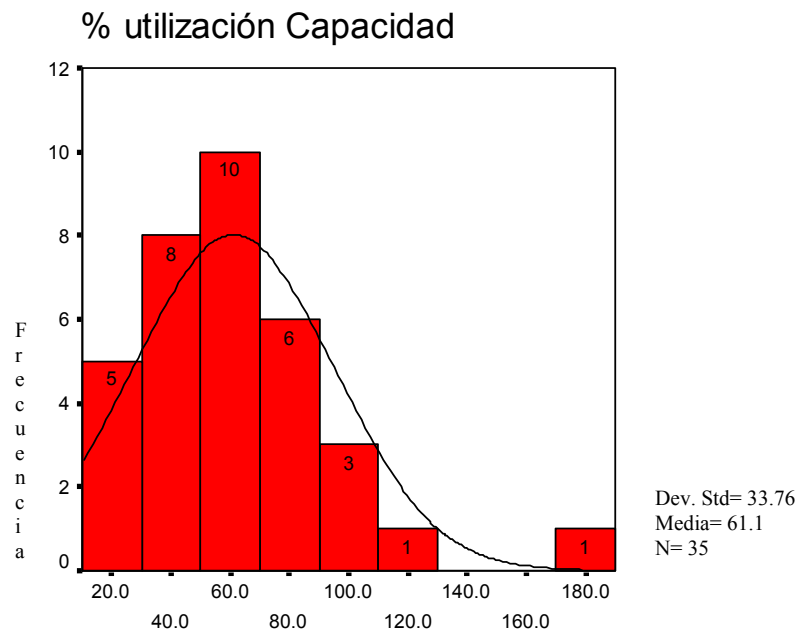
Pares Producidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
200	1	2.9	2.9
400	1	2.9	5.9
450	1	2.9	8.8
500	1	2.9	11.8
800	1	2.9	14.7
1000	4	11.4	26.5
1200	4	11.4	38.2
1500	4	11.4	50.0
1700	1	2.9	52.9
1800	1	2.9	55.9
2000	4	11.4	67.6
2200	1	2.9	70.6
3000	1	2.9	73.5
3600	1	2.9	76.5
4000	2	5.7	82.4
4600	1	2.9	85.3
6000	2	5.7	91.2
8500	1	2.9	94.1
10000	1	2.9	97.1
11200	2	5.7	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Capacidad Instalada

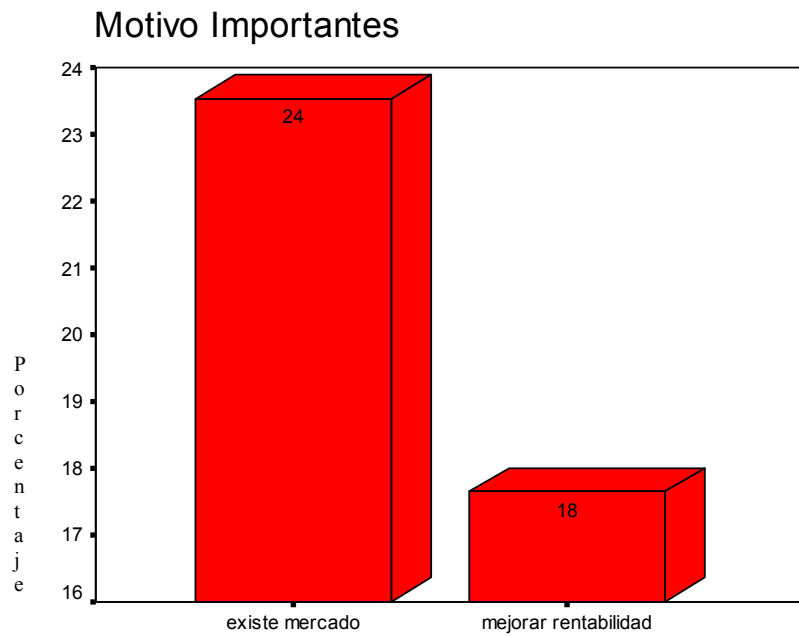
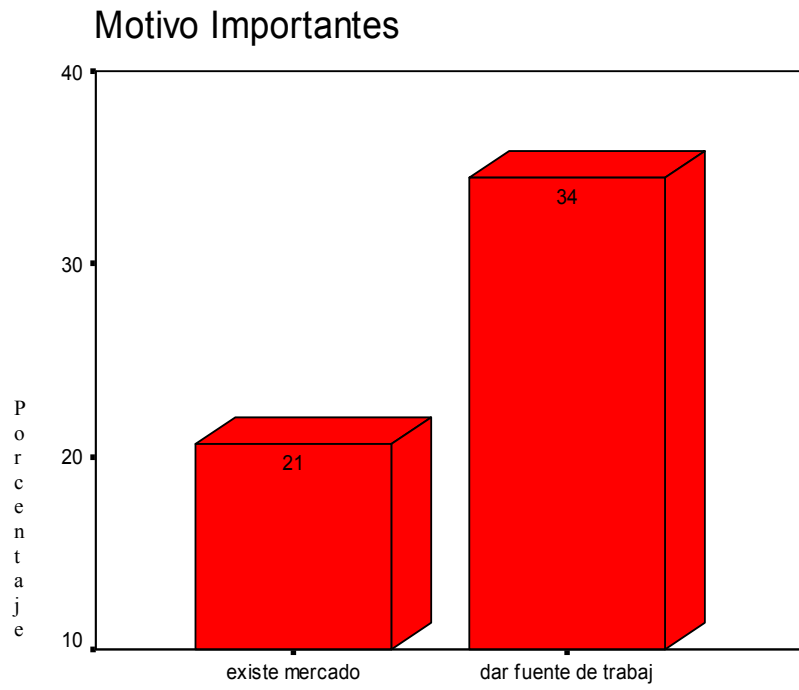


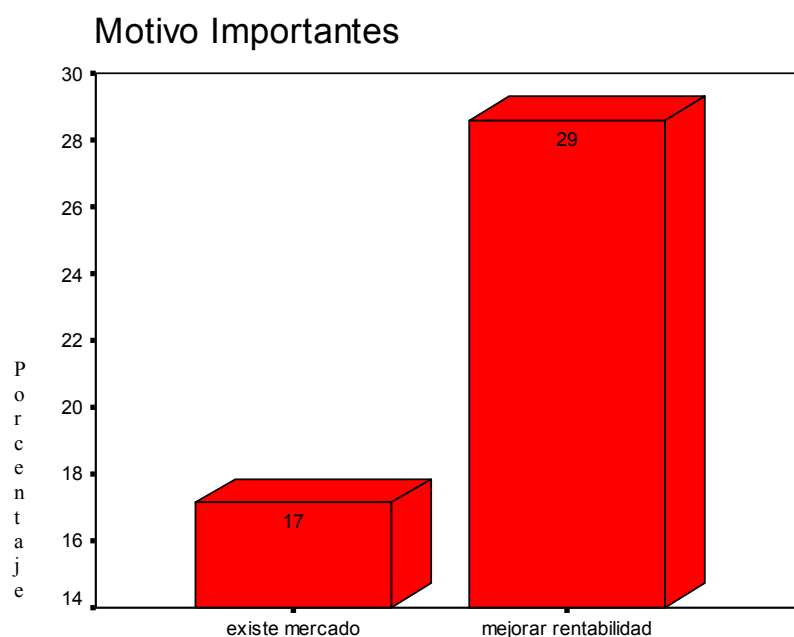
El 57% tiene una Capacidad Instalada que está entre 1000 y 2000 pares, siendo la media de producción mensual de 2698.5 pares.



Solo el 33% de las empresas están ocupando el 61% de su capacidad instalada, lo que indica que existe la posibilidad de incrementar en forma inmediata la producción una vez que el mercado lo demande.

Motivos de Incremento de la Producción (Gráfico # 6)





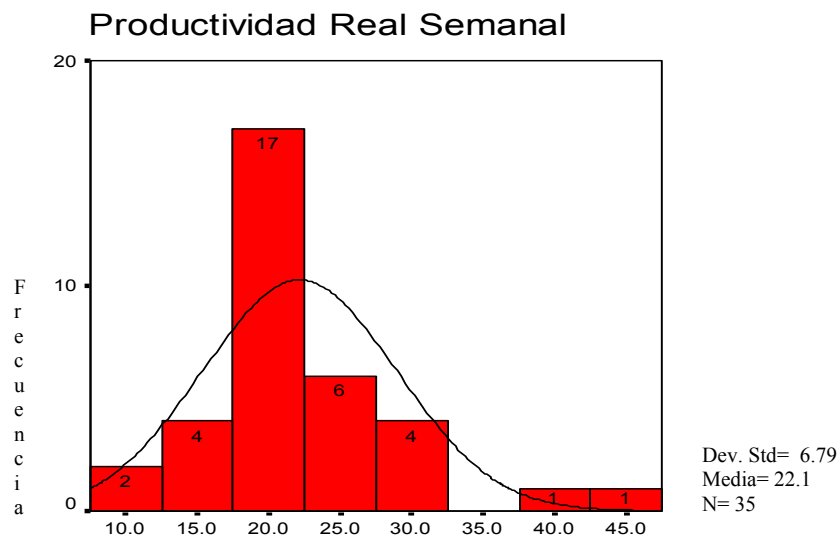
Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Los principales motivos por los que se incrementa la producción son entre las más importantes, dar fuentes de empleo con una incidencia del 34%, mejorar la rentabilidad con el 29% y finalmente por cuanto existe mercado insatisfecho el 24% de preferencia. Se debe tener en cuenta que a mayor producción menor costo y por ende mayor rentabilidad, consecuentemente con mayor producción mayor mercado.

PRODUCTIVIDAD REAL SEMANAL (Gráfico # 7)

Pares Producidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
10	1	2.9	2.9
10	1	2.9	5.7
13	1	2.9	8.6
16	1	2.9	11.4
17	1	2.9	14.3
17	1	2.9	17.1
19	7	20.0	37.1
21	6	17.1	54.3
22	3	8.6	62.9
22	1	2.9	65.7
23	1	2.9	68.6
23	2	5.7	74.3
26	1	2.9	77.1
27	2	5.7	82.9
28	1	2.9	85.7
28	1	2.9	88.6
31	2	5.7	94.3
38	1	2.9	97.1
44	1	2.9	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero



El 46% de productores tienen una producción real semanal que está entre 19 y 22 pares/sema/hom. Consecuentemente 3 a 4 pares/día/hombre.

Apreciación del Precio de la Materia Prima: MEDIO

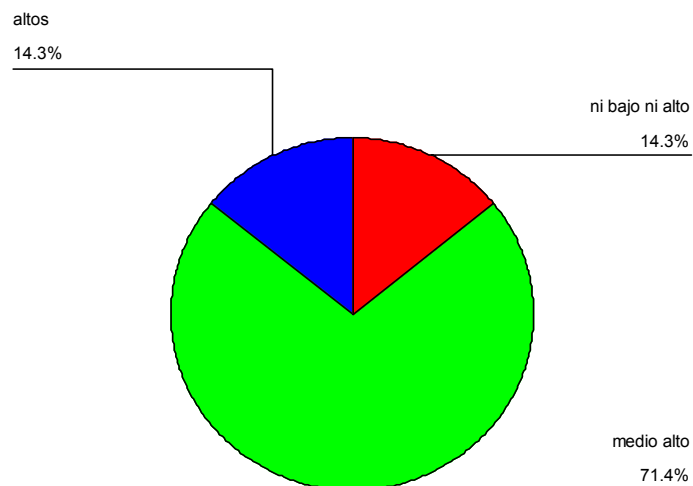
ALTO (Gráfico # 8)

Precios

Criterios de Apreciación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Ni bajo ni alto	5	14.3	14.3
Medio alto	25	71.4	85.7
Altos	5	17.3	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

% Precio de la Materia Prima



La materia prima como se ve claramente en el gráfico, ha tenido un comportamiento ascendente según expresan las 25 de las 35 empresas que representa el 71%, quienes califican como medio alto.

Calidad de la Materia Prima: BUENA 68.6% - Motivos

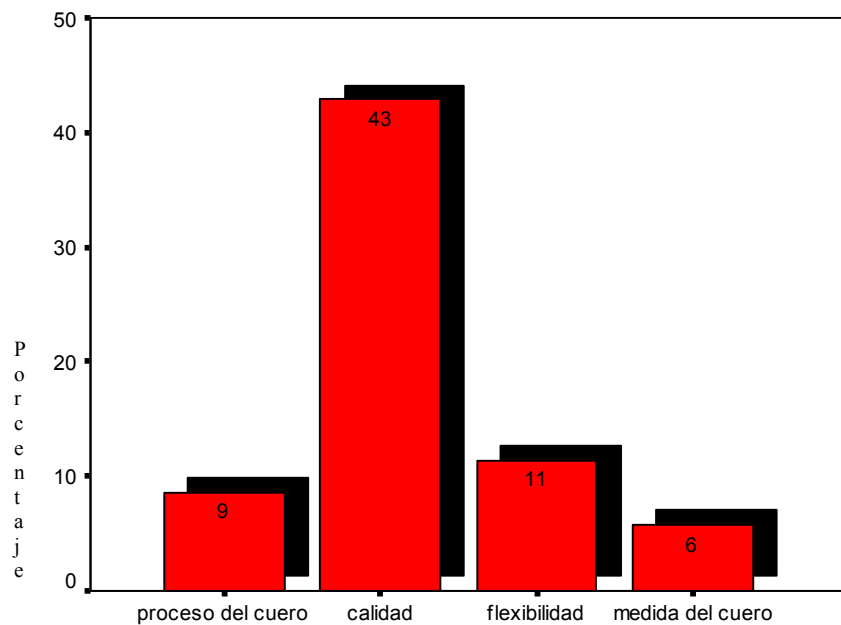
(Gráfico # 9)

Calidad

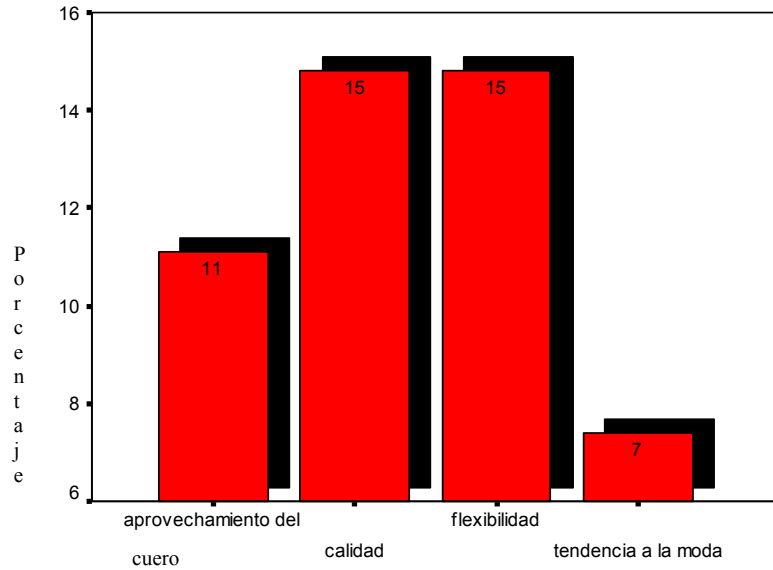
Criterios de Calidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	5.7	5.7
Muy bueno	1	2.9	8.6
Bueno	24	68.6	77.1
Regular	8	22.9	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

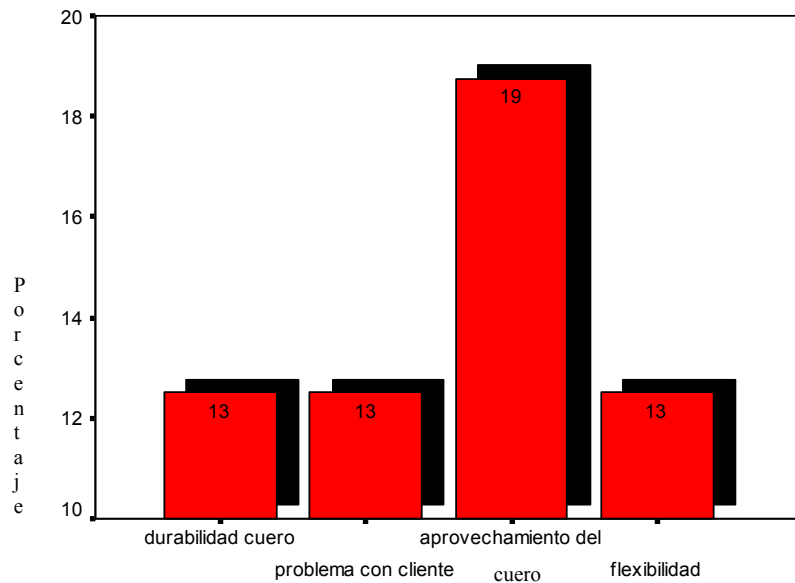
Razón Calidad Uno



Razón Calidad Dos



Razón Calidad Tres



Los principales factores valorados en el cuero son Calidad del Cuero con la mayor preferencia del 49%, seguido por el Aprovechamiento del Cuero que es la mayor utilización del mismo con una preferencia del 19%, y finalmente como otro criterio importante la Flexibilidad del Cuero que hace referencia al grado de maleabilidad cuya preferencia es el 15%.

A continuación se analizan algunos de los gráficos presentados en este estudio. El sector del cuero en la ciudad de Cuenca, es un gremio que tiene una madurez muy interesante que oscila entre los 16 y 19 años en el mercado, por lo que tiene su propio Know how, que le ha permitido tener un vertiginoso desarrollo.

Al hablar de la ubicación de los Productores a nivel Nacional, como ya se dijo en el párrafo anterior, si bien su mayor concentración, es decir el 32% se encuentra en la Ciudad de Ambato, es Cuenca la primera plaza que ha empezado hablar de asociatividad, lo que hará inmediatamente que su actual 21% se multiplique debido a la gran sinergia, producto de la unión de todas estas fuerzas, no solo en términos de productividad sino también de conocimiento, es decir que todo este esfuerzo de esta iniciativa se plasmará en el Parque Industrial del Cuero (PIC).

Por tal motivo en este estudio se profundiza en la ubicación de los diferentes productores en la provincia del Azuay, donde puede darse cuenta claramente que el cantón Gualaceo y la ciudad de Cuenca, son las más fuertes de la zona, donde se aglutinan el 95% de las empresas.²

A continuación, se hace un estudio de las diferentes variedades de calzados que producen todas estas empresas azuayas por ser el producto más numeroso, a pesar de que algunas empresas como Cuerotex y Kuerolayt, se dedican también a la producción y exportación de chaquetas y marroquinería, productos que sin embargo resultan ser marginales en relación a la producción de calzado, actividad a la que se dedican en su mayoría en la provincia del Azuay.

² Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero. 2003

Los zapatos para hombre se producen en más cantidad tanto en Cuenca, Gualaceo y Chordeleg, luego los zapatos de mujer y finalmente los de niños.

En promedio, el 68% de las empresas tienen una producción real de calzado expresado en la muestra, que oscila entre 750 a 1750 pares mensuales, lo cual ya es una cifra muy interesante, que indicaría que estamos en capacidad de producir alrededor de 41.000 pares promedio por mes actualmente, cifra que seguro crecerá con la formación del PIC, debido a su inédito crecimiento producto de la mejora en los procesos y tiempos de producción.

Al revisar la Capacidad Instalada de las diferentes empresas objeto de este estudio, se aprecia que este está entre 2.258 y 3.140 pares mensuales, lo que determina que actualmente se está utilizando alrededor del 56% de dicha capacidad, que a su vez permite avizorar que lo que falta en realidad es conseguir mercados en el exterior, los mismos que demandarán cantidades muy grandes del producto, por lo que al formar el PIC, la capacidad de oferta será mucho más interesante.

Es decir que la formación del PIC logrará que el Azuay trabaje como región, convirtiéndose a nivel Nacional en la plaza más fuerte, permitiéndole un mayor poder de negociación, a la vez que optimizará sus costos debido tanto a la sinergia cuanto a la misma ubicación geográfica que compartirán productos, proveedores y comercializadores de los diferentes productos del cuero.

2.2. Análisis de los Principales Proveedores de insumos: Nacionales e Internacionales, Quienes y Cuantos son.

El sector del cuero, de acuerdo al estudio realizado por el asesor de este gremio el Ing. Gustavo Flores, se determina

que los proveedores son realmente de carácter nacional, más no internacional por el momento, pero si es de pensar, que una vez que se conforme el PIC, se podría manejar opciones de proveedores internacionales, debido a que la demanda del Parque será mucho mayor, inclusive en el caso de que los cuero cultores siguieran trabajando con los mismos proveedores actuales, sus costos bajarán de todas maneras debido a las fuertes cantidades demandadas.

Actualmente los proveedores más importantes a nivel nacional son seis, Tungurahua, Comercial Matute, Ecuatoriana, Dimar, Curtilan y Comercial Andes, sólo estos representan el 46% del mercado de proveedores a nivel nacional, razón por lo que este estudio se centra básicamente a ellos y se ve claramente en el gráfico adjunto, cual es el grado de posicionamiento actual de todas y cada una de éstas empresas proveedores del cuero.

A continuación se observa un estudio realizado sobre el promedio de consumo de materia prima de los productores del cuero, cuya frecuencia como se ve es de cada quince días.

En este estudio se observará cuales son las materias primas una por una utilizadas en la elaboración de productos del cuero, y también da a conocer que servicios adicionales prestan estos proveedores a los productores, y cómo les miden éstos últimos a los primeros, es decir que servicios son importantes que se les brinde, vistos desde las necesidades de los productores.

Consumo Promedio mensual de materia prima

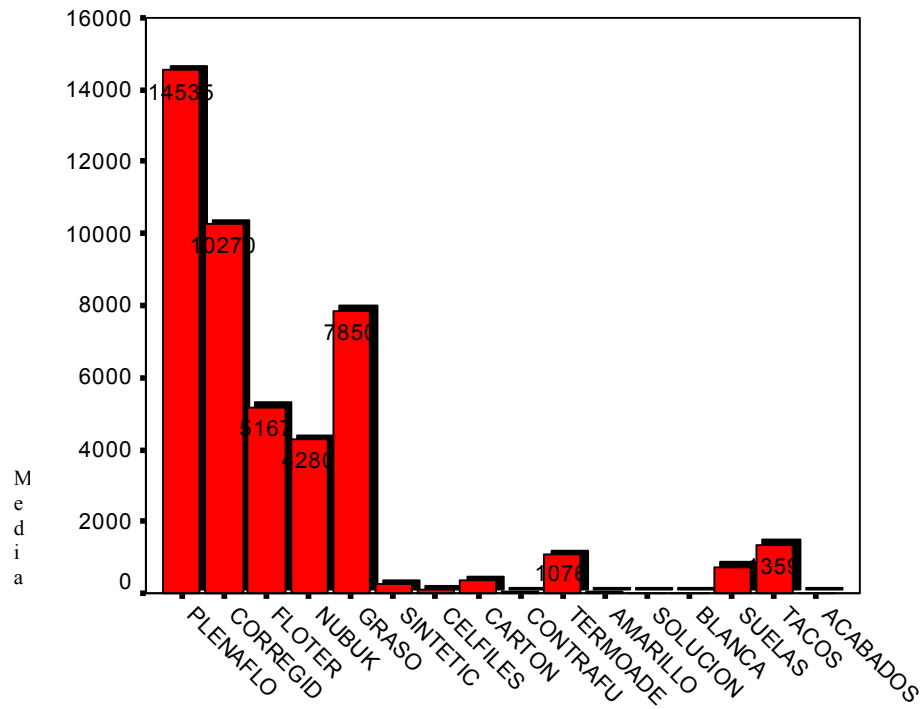
(Gráfico 10)

Promedio de Consumo Mensual

Ítems	N	Media	Desviación Standar
PLENAFLOR	23	14534.78	18502.57
CORREGIDO	10	10270.00	7797.87
FLOTER	3	5166.67	4752.19
NUBUK	5	4280.00	3933.45
GRASO	8	7850.00	11434.66
SINTEICO	18	251.39	490.66
CELFILES	24	104.21	200.45
CARTON	18	363.00	498.79
CONTRAFUENTES	31	45.74	56.67
TERMOADERIBLES	7	1075.71	2616.12
PEGANTE AMARILLO	32	26.75	33.28
SOLUCION	23	8.78	11.48
BLANCA	33	15.61	14.42
SUELAS	35	725.91	1034.59
TACOS	19	1358.84	1917.83
ACABADOS	30	3.43	3.44

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Consumo promedio mensual de materia prima

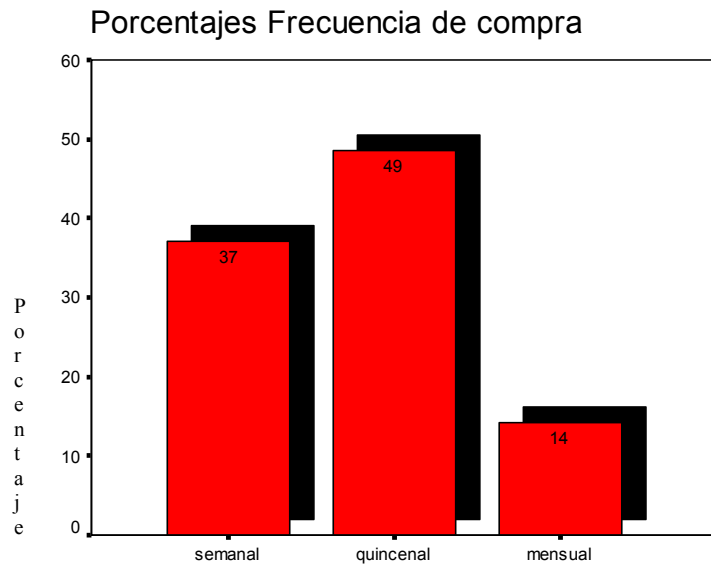


El consumo de materia prima es alto, sobre todo en insumos de gran rotación como PLENAFLOR, SINTÉTICO, CELFILES, CONTRAFUERTES, CARTÓN, PEGANTE AMARILLO, SOLUCIÓN, BLANCA, SUELAS, TACOS y ACABADOS, que son de vital importancia para la elaboración de calzado de cuero y por tanto su consumo mensual va en relación directa con la cantidad de producción de zapatos.

Frecuencias de compra de Materia Prima (Gráfico # 11)

Periodicidad de Compra	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Semanal	13	37.1	37.1
Quincenal	17	48.6	85.7
Mensual	5	14.3	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero



La preferencia de compra de materia prima es quincenal con el 48% que representa a 17 empresas, seguido por la compra semanal con el 37% que son 13 empresas y finalmente la frecuencia mensual de compra con el 14% que es la menos acostumbrada y está representada por 5 empresas.

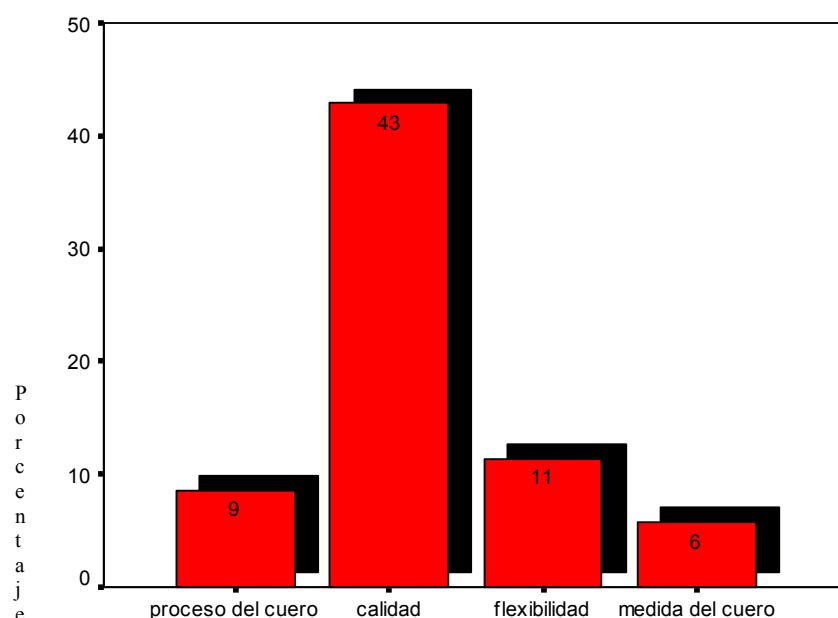
Calidad de la Materia Prima (Gráfico # 12)

Calidad

Criterios de Calidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	5.7	5.7
Muy bueno	1	2.9	8.6
Bueno	24	68.6	77.1
Regular	8	22.9	100.0
Total	35	100.0	

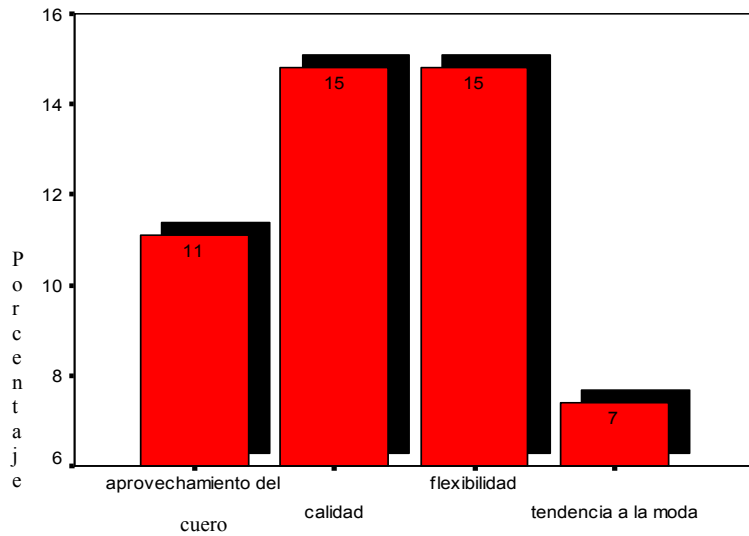
Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Razón Calidad Uno

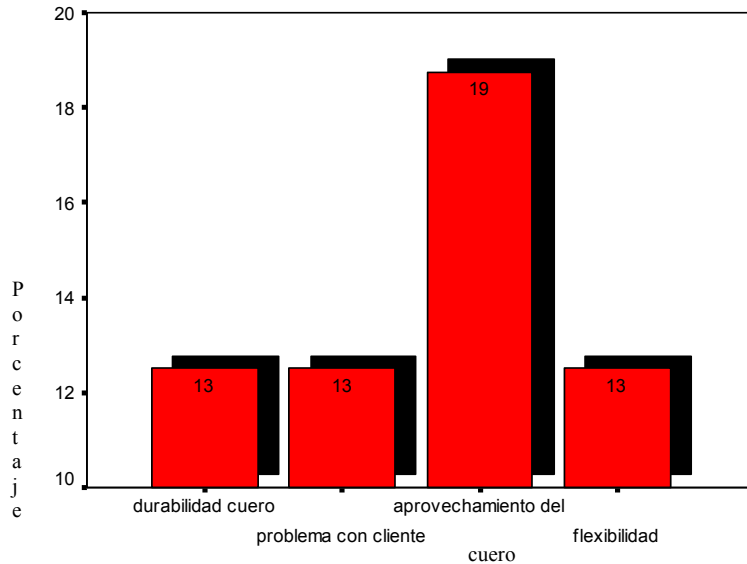


Los principales factores de preferencia según los productores son Calidad del Cuero como la mas importante con un 49% de preferencia, seguido de Aprovechamiento del Cuero con un 19% que hace relación al menor grado de desperdicio de este insumo, y finalmente como ultima tendencia está la Flexibilidad del Cuero con un 15% que indica cuan manipulable es el insumo para la producción de calzado.

Razón Calidad Dos

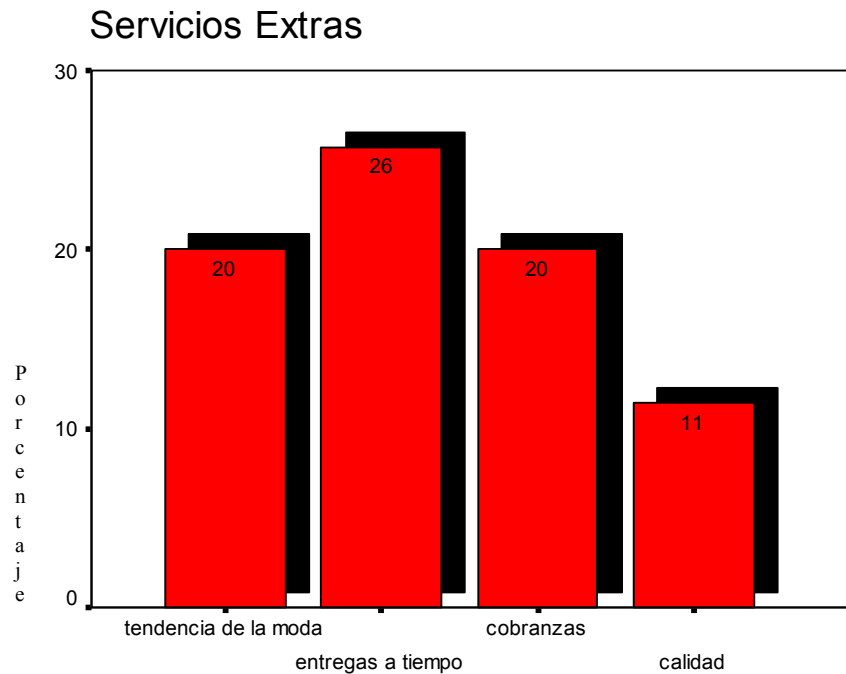


Razón Calidad Tres



En estos gráficos se identifica los diferentes criterios asociados con la calidad de materia prima, expresados por los productores del cuero, donde se hizo una mezcla de estos conceptos obteniendo así tres razones de calidad, y luego sacamos los criterios más importantes de cada razón, en la primera con el 49% de preferencia tenemos la Calidad del Cuero entendida como su resistencia, en la segunda razón la mayor preferencia con el 19% tenemos al Aprovechamiento del Cuero, es decir que pueda ser mejor usado, y finalmente en la tercera razón es la Flexibilidad del Cuero con el 15% de preferencia, es decir que sea mayormente manipulable.

Servicios adicionales del distribuidor (Gráfico # 13)



Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Estos servicios son muy valorados por parte de los productores, pero el más importante es la entrega a tiempo, ya que dentro de este negocio es de vital importancia, debido a que toda la producción obedece a una cadena de procesos, que si el tiempo de entrega de un insumo falla se complica todo el ciclo de producción.

Evaluación del servicio de su proveedor actual

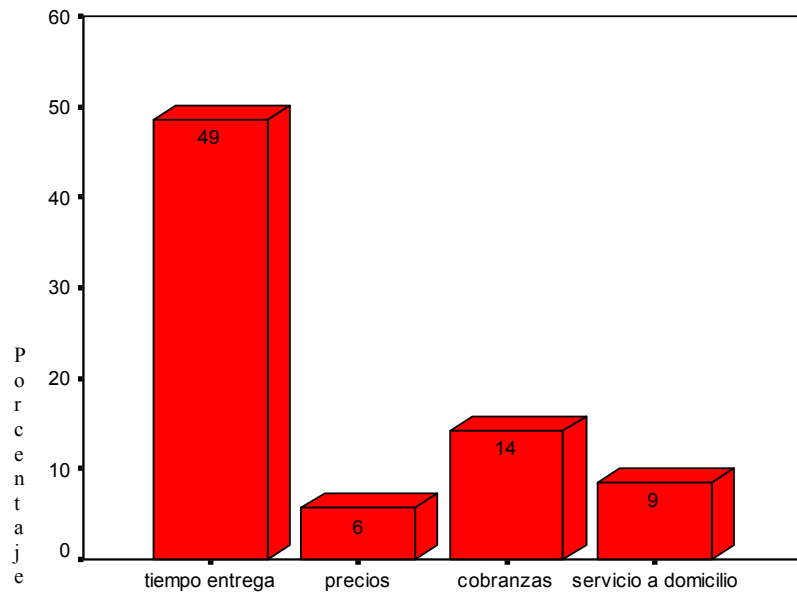
(Gráfico # 14)

Servicio de Ventas

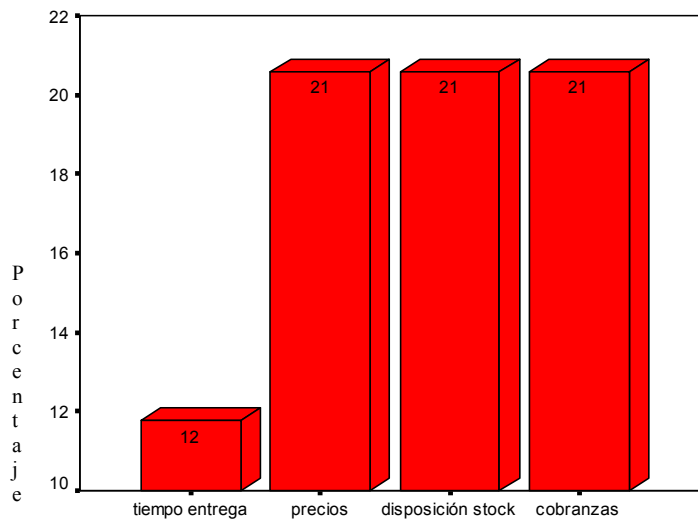
Calidad de Servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bueno	7	20.0	20.0
Bueno	15	42.9	62.9
Regular	13	37.1	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

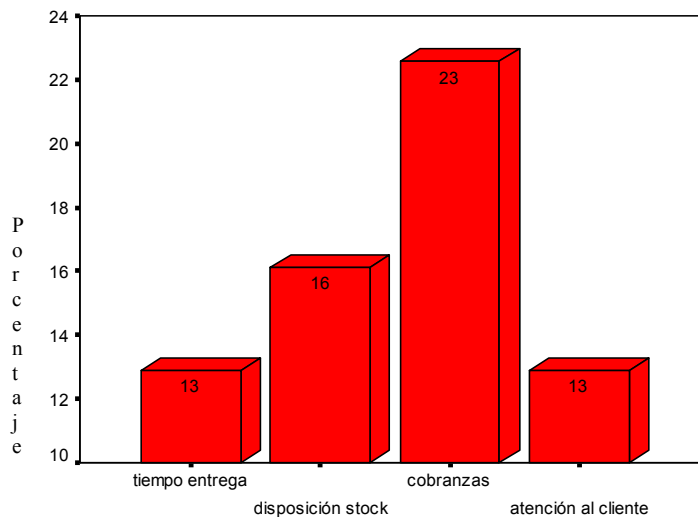
Razón Calidad Uno



Razón Calidad Dos



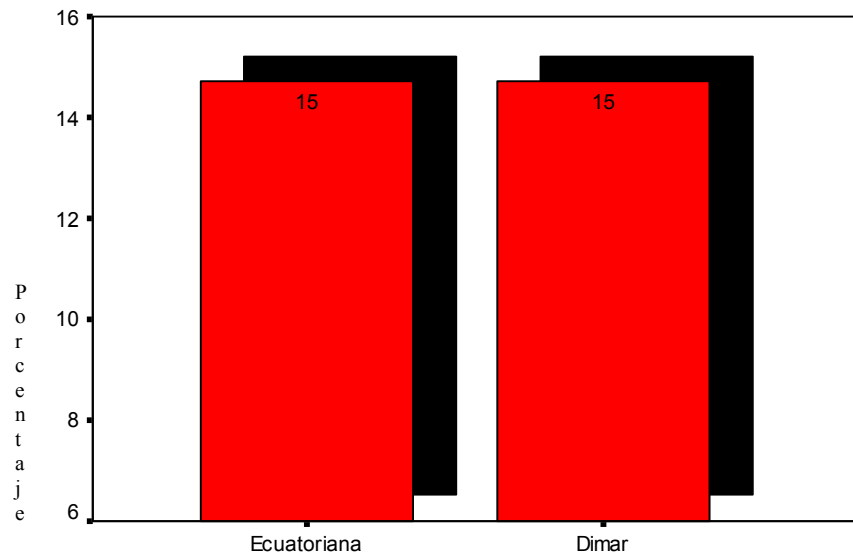
Razón Calidad Tres



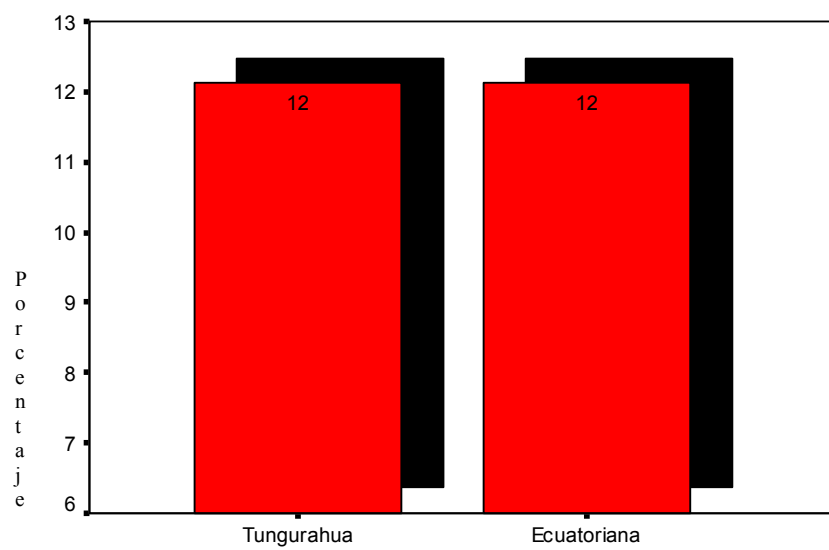
Los principales factores por los que son medidos los proveedores son el Tiempo de Entrega con una importancia del 49% debido a que si hay retrasos y el producto no llega a tiempo deja de ser eficiente el negocio, después como otro factor importante con el 23% de preferencia es el Crédito y Pago que otorga el proveedor, debido a que alivia el capital de trabajo de los productores, y finalmente el Precio y Stock que ofrecen los proveedores son determinantes para que los productores puedan ser competitivos en el mercado, por lo que está en un nivel de importancia del 21% en relación a los criterios de servicio.

Posicionamiento de Proveedores de Cuero (Gráfico # 15)

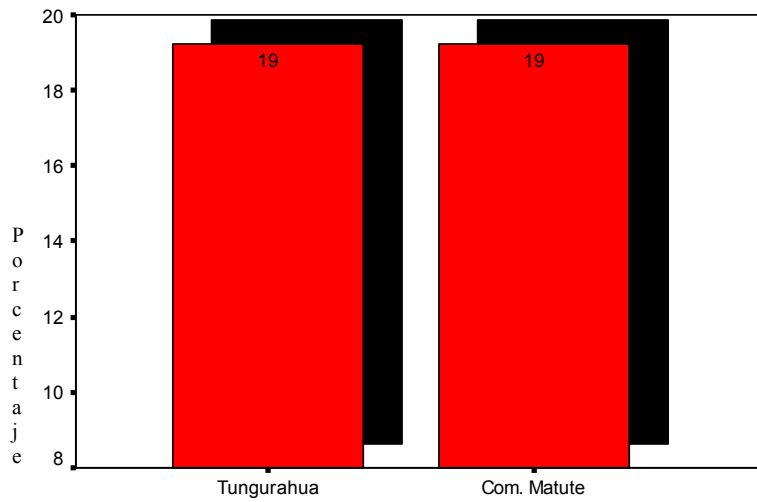
Posicionamiento del Distribuidor 1



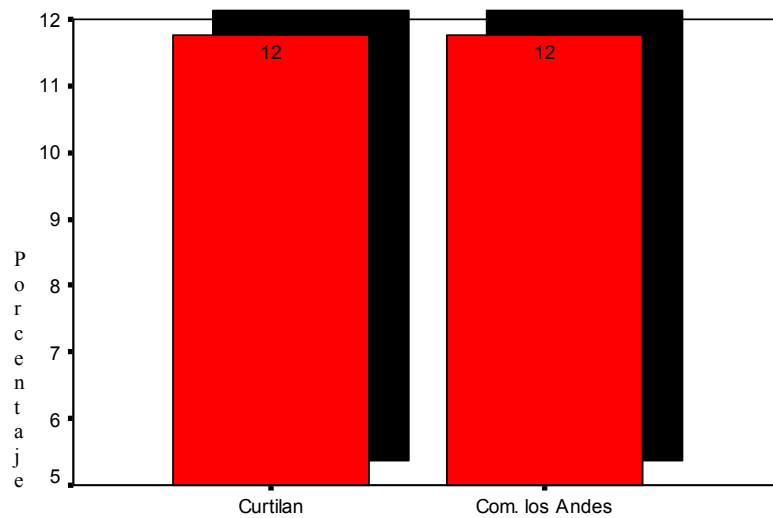
Posicionamiento del Distribuidor 2



Posicionamiento del Distribuidor 3



Posicionamiento del Distribuidor 4



Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

Los distribuidores han sido analizados de acuerdo al grado de cobertura, liderando Tungurahua y Com. Matute con el 19%, seguido de Ecuatoriana y Dimar con el 15% y finalmente Curtilan y Comercial Andes con el 12%. Este grupo de distribuidores en conjunto abarcan el 46% del mercado de cuero, lo que demuestra que este está muy fraccionado.

Como se ve en los gráficos anteriores, en la que se realiza una evaluación tanto de la materia prima más importante que sirve como insumo para la elaboración de productos de cuero, así como la frecuencia de su consumo por parte de los diferentes Productores de cuero, para luego analizar los principales factores determinados por los mismos productores para clasificar al Cuero entregado por dichos proveedores como Excelente, Muy bueno, Bueno y Regular, según ciertos atributos que consideran son los mas importantes al momento de la producción.

Luego se evalúa los diferentes servicios proporcionados por los proveedores y después se hace una clasificación de los principales ítems, con los que son medidos estos últimos por sus compradores bajo los parámetros de Muy bueno, Bueno y Regular.

Y finalmente se hace un análisis del posicionamiento en el mercado de todos estos proveedores, tomando como criterio base el porcentaje del mercado que atiende cada uno.

Como se dijo anteriormente, al representar estos seis proveedores el 46% del mercado nacional, es decir que están prácticamente atendiendo a la mitad de dicho mercado, puesto que su otra mitad está atendida por un número bastante alto de pequeños proveedores, por tal razón se ha decidido para efectos de este estudio tomar a los más importantes y representativos.

Empezando con el análisis, se ve que existen alrededor de diez y siete insumos considerados los más importantes a ser consumidos por los proveedores para la fabricación de los diferentes productos del cuero, en este caso, éstos productos se utilizan para la elaboración de zapatos, y se ha considerado éste producto como base para el estudio por ser

su producción la mayor entre los productos del cuero dentro del mercado.

Luego, estudiando la frecuencia de consumo, se ve claramente que los productores que están demandando dichos insumos prefieren en un 49% hacer sus compras en forma quincenal, mientras el 37% lo prefieren semanal y apenas un 14% lo hace mensualmente.

En el siguiente gráfico número 12 donde se observó un conjunto de factores, considerados por los productores como los más importantes para clasificar a la Materia Prima del Cuero, bajo los criterios de Excelente, Muy buena, Buena y Regular.

Los argumentos anotados por los productores como indispensables al momento de trabajar con el cuero, son entre los principales los siguientes: Proceso, Calidad, Flexibilidad, Medida, Durabilidad, Aprovechamiento, Problemas con el Cliente, Tendencia a la Moda.

Como se pudo ver en el gráfico num. 12, los ítems más anotados por los productores fueron, en primer lugar Calidad del Cuero, con una preferencia del 49%, seguido por el ítem Aprovechamiento del Cuero con una preferencia del 19% y finalmente como la tercera condición más importante para evaluar éste insumo fue el grado de Flexibilidad del Cuero con una preferencia de un 15%, éste último hace referencia a cuan maleable es dicho producto al momento de la producción.

En el gráfico num. 13 Se hace un estudio de los diferentes servicios prestados por los proveedores a los productores, y estos a pesar de no ser todos, si son los más importantes, y en su orden de importancia según los productores son Entregas a Tiempo con el 26% de peso, seguido de Cobranzas y Tendencias de la Moda con el 20% cada una y

luego la Calidad del servicio con el 11%. Como se puede ver, en este negocio no importante tanto la calidad del servicio, sino más bien que los insumos sean entregados a tiempo, que es el principal valor en el que ponen énfasis los diferentes proveedores para poder competir en el mercado.

Completando éste análisis, a continuación en el gráfico num. 14, se hace una evaluación por parte de los productores en el que enumeran una serie de factores que ellos consideran de vital importancia para calificar a un proveedor como Muy bueno, Bueno o Regular.

Entre estos factores, se destacan como los más importantes a los siguientes: Tiempo de Entrega, Precios, Cobranzas, Servicio a domicilio, Disposición de Stock y Atención al Cliente.

Realizada la encuesta a los diferentes clientes de este segmento, ellos han considerado tres factores como los más importantes para evaluar a sus proveedores, primero el Tiempo de Entrega con una gran preferencia del 49%, seguido de Cobranzas, es decir Crédito y Pago con una preferencia del 23%, y finalmente el tercer factor más nombrado como prioritario ha sido el Precio y Stock con un 21%.

Finalmente, para terminar con el estudio de los proveedores, se realiza en el gráfico # 15 una demostración del posicionamiento de cada distribuidor de acuerdo a la cobertura del mercado que atiende cada uno, y aquí se puede ver que las empresas Tungurahua y Comercial Matute atienden entre las dos el 19% del mercado nacional, seguidas por Ecuatoriana y Dimar con una cobertura del 15% entre las dos y por último se tiene a las empresas de Curtilan y Comercial Andes con el 12%. Todas estas seis empresas atienden aproximadamente al 46% del mercado, y geográficamente se

encuentran ubicadas en el norte del país sobre todo en la ciudad de Ambato.

2.3. Análisis de los diferentes Comercializadores nacionales e internacionales: Zonas atendidas actuales y futuras

Actualmente la comercialización de los diferentes productos del cuero se lo ha estado realizando sólo a nivel nacional, más no internacional, con excepción de Cuerotes que es la única empresa del sector del cuero a nivel del Azuay, y otras tres empresas más en la Ciudad de Ambato, que han estado realizando exportaciones a los Estados Unidos, a algunos países de Europa y a Chile.

Por lo que se puede ver que en realidad alrededor del 85% de la producción nacional se ha estado colocando en el mismo país, y apenas el 15% es exportado a los países antes anotados.

Como ya se había indicado previamente, este estudio busca viabilizar una propuesta para la ciudad de Cuenca y la provincia del Azuay, que es la creación del Parque Industrial del Cuero en esta ciudad, en razón de que para efectos de conocer como se esta comercializando el producto, se aplica un estudio a la misma muestra de las 35 empresas ubicadas en el Azuay, debido a que son las más representativas y se encuentran registradas en la Cámara de la Pequeña Industria, como se mostró a inicios de éste capítulo. Adicionalmente, esta información será de mucha utilidad al momento de evaluar la propuesta.

A nivel internacional, tanto por las exigencias del mercado, el nivel de especialización, cuanto por que la producción de cada fabricante a nivel individual dentro del ámbito nacional, no ha significado una cantidad propicia como

para buscar mercados en el exterior, tomando además en consideración, que las demandas de países como los Estados Unidos, Europa o Chile son muy superiores a lo que cualquiera de las fábricas ecuatorianas están en capacidad de ofrecer al momento, de tal suerte que el tema de Exportaciones, debido a estos motivos, es una oportunidad aún no explotada por nuestro país en lo que al segmento del cuero se refiere.

Siguiendo con el estudio, se presenta en el gráfico # 16 toda la información que se estudiará a continuación.

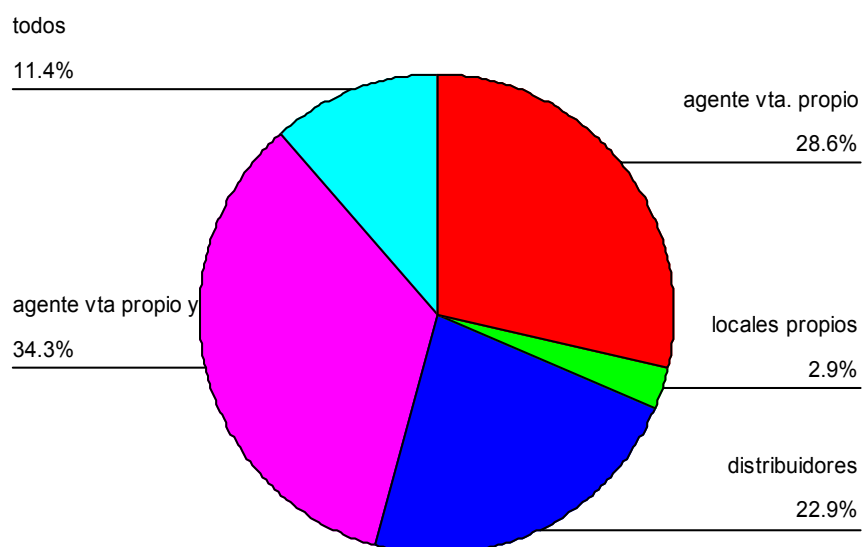
Canales de comercialización del calzado (Gráfico # 16)

Medios de Comercialización

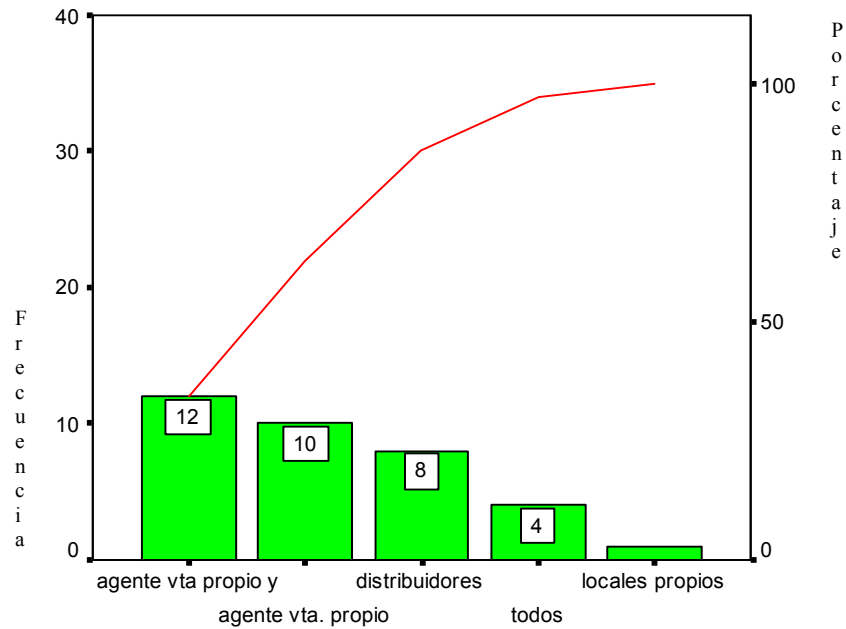
Medios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Agente venta propio	10	28.6	28.6
Locales propios	1	2.9	31.4
Distribuidores	8	22.9	54.3
Agente venta propio y distribuidores	12	34.3	88.6
Todos	4	11.4	100.0
Total	35	100.0	

Fuente: Estudio del sector del Cuero - Ing. Gustavo Flores, Consultor del sector del cuero

% Medios Comercialización



Prioridad Comercialización



El 85.8% de los productores comercializan mediante Agentes propios y Distribuidores mientras que mediante locales propios apenas tenemos el 2.9%, esto se debe en principio al costo mas bajo que representan los Agentes por un lado, y la mayor cobertura en términos de mercado que logra la empresa tercerizando el canal por medio de los Distribuidores, mientras que en los almacenes propios el costo es mayor y el área de cobertura muy restringida.

Los canales de comercialización sobre todo para productos como el calzado, principal producto elaborado masivamente por parte de todas las empresas del sector del cuero en Ecuador y particularmente en el Azuay, se tiene que los canales más conocidos son:

Agentes de venta propios, Locales propios, Distribuidores, Agentes de venta propios y distribuidores como uno sólo.

De acuerdo a la forma en la que se comercializan los productos del cuero, en el mercado se observa el siguiente comportamiento: Del total de 35 empresas que son el número de la muestra utilizada en el estudio, debido a que son todas las más representativas en el Azuay, se tiene que los Agentes de Venta y Distribuidores propios representan el 34.3% de los medios de comercialización ocupados en el Azuay, que de acuerdo a la muestra representa un total de 12 empresas que ocupan ésta modalidad en la comercialización de sus productos. Como segundo gran medio de comercialización se tiene los mismos agentes de venta propios, pero sin distribuidores, que representan el 28.6% equivalente a 10 empresas de la muestra, y luego como la tercera preferencia más importante en la comercialización están los Distribuidores que representan el 22.9% de los medios de venta, es decir 8 empresas de la muestra.

Es importante destacar que la zona de cobertura actual de todos los distribuidores es a nivel nacional, sin embargo la propuesta del PIC justamente busca que en un futuro cercano dicha comercialización se la realice en primer lugar como una gran empresa y luego a nivel internacional, lo que permitirá que todos los productores logren optimizar sus costos de traslado de sus mercaderías.

2.4. Análisis de los principales Consumidores Nacionales e Internacionales: Mercados actuales y mercados potenciales (incidencia del Tratado de Libre Comercio con EE.UU.) capacidad de consumo actual y potencial de los diferentes mercados.

De acuerdo al estudio realizado en el mercado nacional, los consumidores se encuentran muy dispersos, puesto que la venta de los diferentes productos como bien se observó anteriormente, se lo realiza mediante agentes, distribuidores y almacenes propios, es decir no se está concentrando la entrega de productos a grandes cadenas, para poder establecer un índice de consumo por regiones.

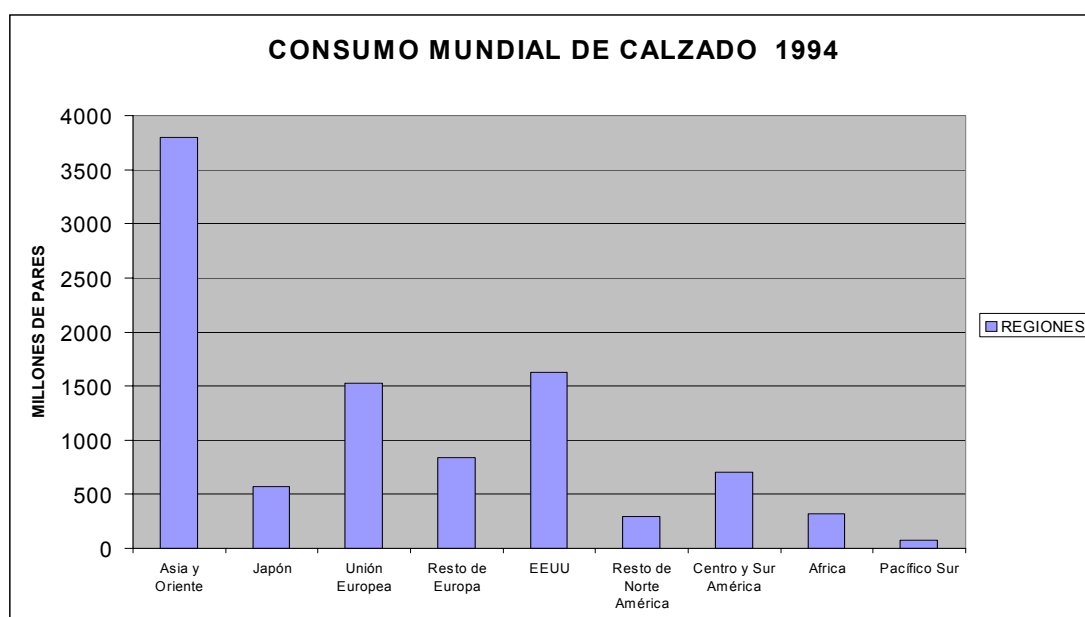
Pero de acuerdo al índice poblacional, es fácil deducir que el mayor consumo de productos está concentrado en el norte del país, puesto que en esta zona la densidad poblacional es mayor que en el sur. Adicionalmente se debe tener en cuenta que la comercialización está concentrada en un 34% mediante agentes propios de cada fabricante, lo que evidencia que el mayor consumo de estos productos se da a nivel de tiendas y centros comerciales.

En cuanto al mercado internacional, éste aún no se ha desarrollado en razón de que no se tiene un dato de consumo actual, pero es interesante conocer un histórico de lo que fueron las tendencias de producción y consumo a nivel internacional en la década de los noventa, como información complementaria a nuestro estudio.

En 1994 la población mundial ascendía a unos 6 mil millones de habitantes. Ese mismo año, la producción mundial de calzado fue, según se afirmó previamente, de 9.8 mil millones de pares y el consumo de 9.1 mil millones, registrándose una diferencia, entre producción y consumo de

700 millones de pares (el consumo por año representa un 92,86% de lo producido anualmente). El consumo per capita mundial supera ligeramente los 1.5 pares por año. Pese al aumento sostenido de la población mundial, la producción disminuyó durante el lustro 1989-1994 en un 4%. Una consecuencia de esta situación es el descenso en el consumo per capita, que es una constante de todos los continentes, salvo África, donde el consumo permaneció estable a lo largo del período citado. Se destacó la contracción del consumo en Europa, donde se produjo una reducción de 4 a 2.8 pares per capita. Este dato, no obstante, está afectado por la marcha de las economías de los países del bloque ex comunista, ya que Europa occidental sola ha experimentado un moderado incremento de la producción de 50 millones de pares. Obsérvese que la situación de los países del ex bloque soviético es de gran inestabilidad política y económica, lo que seguramente ha incidido en la contracción de los volúmenes producidos. Como dato interesante, se tiene que Brasil presenta un consumo per capita de 2.98 pares; Estados Unidos de 6.22 pares y Francia de 6.11 pares (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Brasil, 1996).

(Cuadro # 17)



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2001

El consumo de calzado en el mundo se distribuyó de la siguiente manera en 1994: Asia y Oriente 3.799 millones de pares de los cuales Japón consumió 574 millones; 2.366 millones de pares en Europa, de los cuales 1.525 fueron destinados a la Unión Europea; 1.923 millones de pares en Norteamérica, 1.626 millones de éstos para el consumo en Estados Unidos; 705 millones de pares en Centro y Sur América, 320 millones en África y 78 millones en el Pacífico Sur. Por su parte para la misma fecha el consumo per cápita en las diferentes regiones tuvo el siguiente comportamiento: 4.9 en Norteamérica, 3.5 en el Pacífico Sur, 2.8 en Europa, 2.4 en Centro y Sur América, 1.3 en Asia y Oriente, y 0.4 en África.³

**CONSUMO PER CAPITA DE CALZADO EN EL MUNDO,
EVOLUCIÓN POR CONTINENTES (Cuadro # 18)**

REGIONES	1994	1989
EUROPA	2,8	4
NORTEAMÉRICA	4,9	4,4
ASIA Y ORIENTE	1,3	1,4
SUR Y CENTROAMÉRICA	2,4	2,5
ÁFRICA	0,4	0,4
PACÍFICO SUR	3,5	3,8

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2001

En la actualidad no existe información histórica reciente del sector del cuero, en razón de que para efectos de este estudio se ha trabajado con esta única información disponible por el momento.

Hasta ahora en éste capítulo se ha realizado un estudio de cómo se encuentra el Mercado del Cuero en el Ecuador y específicamente en la provincia del Azuay, en donde se ha

³ "Análisis del Mercado Internacional del Cuero". Banco Central del Ecuador. Enero 2001

profundizado su estudio, en virtud de que la propuesta que obedece a éste estudio, es la conformación del PIC en la ciudad de Cuenca.

No está por demás comentarlo dentro de un plano un tanto informal, que según la experiencia compartida con diferentes empresarios de la localidad, manifiestan que el comportamiento del mercado azuayo, en el que se ha puesto todo el énfasis de este estudio, es muy similar al de los otros mercados a nivel nacional, es decir se podría hacer una inferencia de toda esta información recopilada en el Azuay, como una cultura de comportamiento del mercado nacional.

A continuación se realiza el estudio correspondiente al mercado del Parque Industrial del Cuero, es decir este trabajo se centrará básicamente en determinar y conocer cual es el mercado internacional histórico y actual, del que se podría beneficiar esta propuesta, como una alternativa, para que ésta noble industria pueda prevalecer en el tiempo y hacerle frente al gran gigante de la globalización.

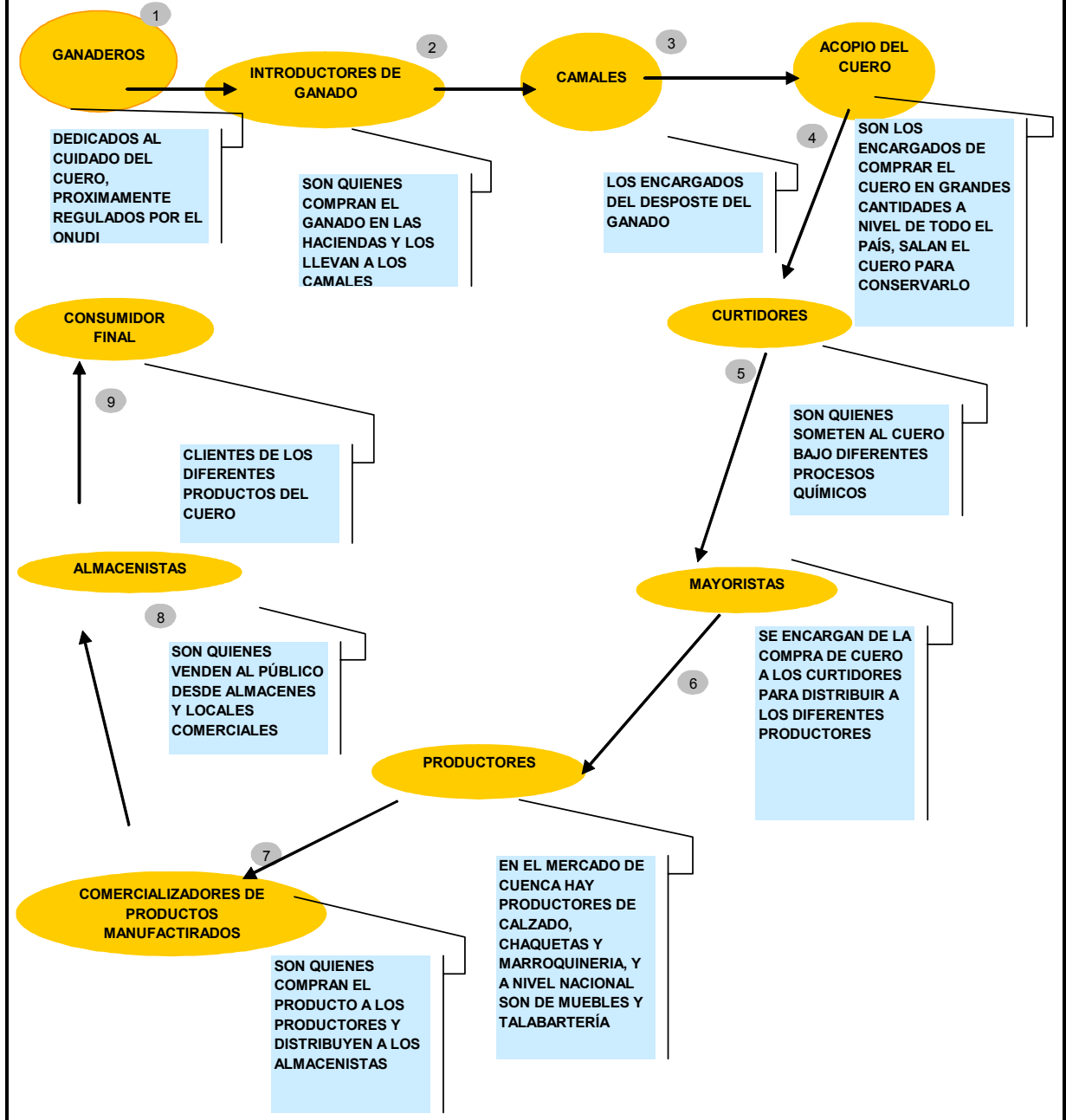
Antes de continuar con el estudio, es de vital importancia conocer a breves rasgos cual es círculo económico del cuero, puesto que es una industria que en forma directa e indirecta da trabajo a no menos de ochocientas mil personas.

El círculo económico del cuero comienza con los Ganaderos, quienes crían en las haciendas el ganado, y es aquí donde se deben invertir todos los cuidados necesarios para que la calidad del cuero sea la mejor, lo que se logra con un minucioso cuidado y mantenimiento de los animales, dándoles alimentación adecuada y sana que les permita crecer y desarrollarse de la mejor manera.

Al momento, organizaciones como la ONUDI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), se

encuentra desarrollando toda una capacitación en esta área puesto que ha sido considerada de vital importancia a nivel internacional, ya que de aquí dependerá el éxito o el fracaso a lo largo de éste ciclo económico de éste producto.

CIRCULO ECONÓMICO DEL SECTOR DEL CUERO



Fuente: Archivo Empresa Cuerotex. Malo Jaramillo Juan. Ing.

Luego entran los "Introduectores" quienes son los que compran el ganado en las haciendas y las introducen al mercado por medio de los Camales, que son quienes despostan al ganado, extrayendo el cuero, el mismo que es vendido a los "Acopiadores", que son las empresas o personas naturales que compran el cuero por grandes cantidades a los camales y los salan para mantenerlos sin que se descompongan, éstos son quienes después venden a los "Negociadores" que se encargan de vender a las "Curtiembres", y es aquí donde se dan los diferentes procesos de curtido, que no es otra cosa que la aplicación de diferentes químicos para el tratado de éste producto.

Es importante destacar que las casas químicas que se dedican a desarrollar éstos productos, son una gran industria en el país, puesto que son muchos y muy variados los apliques químicos que se hacen, ya que por supuesto dependerá de cada calidad de cuero, y el grado de maleabilidad que se desea. Luego continuando con el ciclo, aparecen los "Mayoristas del Cuero", quienes distribuyen el producto a todas las fábricas de calzado, ropa, marroquinería, talabartería, y muebles de cuero. Cabe destacar que la mayor fabricación dentro de la industria del cuero es la del calzado que abarca el 80% de la producción total, por lo que se ha centrado todo éste estudio sobre dicho producto.

**DISTRIBUCIÓN DE LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DENTRO DE LA
INDUSTRIA DEL CUERO (Cuadro # 19)**

<u>PRODUCTO</u>	<u>PORCENTAJE DEL MERCADO</u>
CALZADO	80%
ROPA	8%
MARROQUINERÍA	6%
TALABARTERÍA	3%
MUEBLES	3%
<u>TOTAL:</u>	100%

Fuente: Archivo Empresa Cuerotex. Malo Jaramillo Juan. Ing.

Luego como se observa en este gráfico, le sigue la fabricación de ropa de cuero con un 8% de producción del total de la industria, y finalmente se manifiesta la marroquinería con el 6% seguido de talabartería y muebles con un 3% cada uno. Continuando con el círculo, están los Productores, quienes compran a los mayoristas directamente o a veces mediante comercializadores, que son quienes venden todos los insumos necesarios para la fabricación de los productos del cuero.

Previo a la producción, también participan en este proceso los diferentes asesores tales como técnicos, quienes transfieren tecnología a los productores y los ayudan a optimizar sus procesos, y finalmente dentro de éste mismo punto se encuentran los "desarrolladores del producto" quienes diseñan el calzado o la ropa etc., de acuerdo a la moda, elaboran los diseños de las diferentes tallas, que finalmente serán vendidos por los fabricantes a los diferentes Almacenistas mediante los Comercializadores, que a su vez involucran al transporte, elemento necesario para que la mercadería fluya de un destino a otro, y por último el producto llega al consumidor final, y ahí nuevamente se repite el círculo.

Adicionalmente es importante señalar, que es una de las pocas industrias a nivel nacional intensivas en mano de obra, razón por la que promete un vigoroso desarrollo en la zona.

Luego de esta breve reseña, se puede observar que el Mercado del Parque Industrial del Cuero es realmente enorme, lo que le hace necesario y vital en la región. Sin embargo, éste estudio no abarca a todo el círculo económico del cuero, puesto que cada punto sería tema de un nuevo estudio, en razón de que esta cobertura abarca únicamente desde los productores en adelante, en el parque industrial propuesto, formarán parte todos estos actores del proceso, en razón de lo que resulta muy interesante el PIC.

CAPITULO III

POTENCIALIDADES DEL MERCADO DEL PIC

3.1. Tamaño del Mercado.

El tamaño del mercado del sector del cuero es inmensamente grande a nivel mundial, en razón que para efectos de ésta investigación sólo se ha hecho referencia al ítem zapatos, debido que es el producto que más fuertemente se produce en la zona, y con el que se ha venido trabajando en éste estudio. En estos datos se podrá ver las verdaderas cifras que se mueven a nivel mundial en la actualidad.

La información que se presentará a continuación ha sido obtenida del sistema de información "Trade Map", el mismo que es un aporte de la ONU (Organización de Naciones Unidas) para el Ecuador, y en la actualidad se encuentra administrado por el Departamento de Investigaciones de la Universidad de Cuenca y Acudir (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Investigación Regional).

Continuando con el estudio, se presentará un cuadro actualizado al año 2003 donde se apreciará claramente el volumen importado y exportado en el mundo con relación al rubro cuero, y adicionalmente todos los países que forman parte de este negocio, los mismos que se detallan en orden de importancia comercial. También se podrá ver los crecimientos anuales en valor y cantidad de estos productos durante el período comprendido entre los años 1999 y 2003. Y finalmente se enseña el crecimiento anual entre los años 2002 - 2003 y la participación de cada país con respecto al mercado mundial.

Lista de los países importadores de cuero en 2003 (Cuadro # 20)

Importador	Total importado en 2003, en miles de US\$	Cantidad importada en 2003	Unidad de medida	Valor de unidad (US\$/unidad)	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %	Crecimiento anual en cantidad entre 1999-2003, %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Participación en las importaciones mundiales, %
Estimación Mundo	14,470,207	0			7		12	100
Hong Kong (RAEC)	2,381,313	536,689	Toneladas	4,437	11		25	16
China	2,327,661	860,553	Toneladas	2,705	10	13	13	16
Italia	1,564,657	476,913	Toneladas	3,281	11	7	7	10
Estados Unidos de América	685,056	38,07	1000 metros cuadrados	17,995	-6	-13	-12	4
Rumania	603,747	25,478	Toneladas	23,697	25	15	21	4
Alemania	559,97	32,99	Toneladas	16,974	2	2	12	3
España	399,88	76,346	Toneladas	5,238	7	1	18	2
Polonia	398,364	22,309	Toneladas	17,857	19	17	24	2
México	386,038	436,777	Toneladas	884	-3	30	-5	2
Francia	303,327	15,571	Toneladas	19480	0	-4	7	2
Portugal	294,825	29,343	Toneladas	10,048	1	-7	5	2
Tailandia	273,843	32,144	Toneladas	8,519				1
Taiwan, Provincia de (China)	252,886	82,514	Toneladas	3,065	2	6	14	1
Corea, Rep De (del Sur)	250,668	46,71	Toneladas	5,366	4	0	-10	1
Hungria	220,17	8,006	Toneladas	27,501	3	-1	2	1
Categoría especial	204,772	0	Toneladas			22	3	1
Reino Unido	199,151	11,437	Toneladas	17,413	5	-3	6	1
Austria	187,983	12,173	Toneladas	15,443	21	25	23	1
Canadá	179,417	12,316	1000 metros cuadrados	14,568	1		-5	1
Eslovenia	151,555	8,517	Toneladas	17,794	42	15	89	1
Eslovaquia	136,418	6,557	Toneladas	20,805	19	4	35	0
India	133,256	16,51	Toneladas	8,071	9	4	32	0
Países Bajos (Holanda)	113,807	5,592	1000 metros cuadrados	20,352	8	-6	2	0
República Checa	110,405	5,213	Toneladas	21,179	4	-2	3	0
Brasil	102,124	10,692	Toneladas	9,551	-9	-6	11	0
Bulgaria	98,163	4,671	Toneladas	21,015	25	18	37	0
Japón	96,645	10,588	Toneladas	9,128	3	-6	28	0
Bélgica	95,899	4,558	Toneladas	21040	1	-1	2	0
Indonesia	83,564	19,124	Toneladas	4370	-15	-6	-20	0
Malasia	80,128	11,957	Toneladas	6,701	15	21	-29	0
Australia	75,694	3,896,433	Unidad	19	1		-6	0
Túnez	74,665	3,949	Toneladas	18,907	-1	-15	6	0
Turquía	69,993	4,271	Toneladas	16,388	10	1	19	0
Croacia	67,997	4,925	Toneladas	13,806	79	51	34	0
Sudafrica	62,452	10,804	Toneladas	5780	-2	11	21	0
Marruecos	58,131	2,964	Toneladas	19,612			13	0
Singapur	57,537	4,894	Toneladas	11,757	-2	-10	-17	0
Belarús	52,582	2,767	Toneladas	19,003	27	24	37	0

Fuente: ONU (Organización de Naciones Unidas). Trade Map. 2003

Lista de los países exportadores de cuero en 2003 (Cuadro # 21)

Exportadores	Total exportado en 2003, en miles de US\$	Cantidad exportada en 2003	Unidad de medida	Valor de unidad (US\$/unidad)	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003 %	Crecimiento anual en cantidad entre 1999-2003 %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003 %	Participación en las exportaciones mundiales, %
Estimación Mundo	15,319,875	0			7		13	100
Italia	3,103,658	287,819	Toneladas	10,783	7	5	9	20
Hong Kong (RAEC)	2,044,152	517,685	Toneladas	3,949	10		31	13
Brasil	1,041,160	252,203	Toneladas	4,128	15	8	10	6
China	879,918	202,237	Toneladas	4,351	32	33	24	5
Alemania	713,194	41,288	Toneladas	17,274	5	0	5	4
Corea, Rep De (del Sur)	711,612	64,443	Toneladas	11,043	-6	-3	-7	4
Argentina	700,134	108,685	Toneladas	6,442	-3	1	4	4
Estados Unidos de América	678,655	13,598,977	Unidad	50	-4		-3	4
Taiwan, Provincia de (China)	595,706	66,836	Toneladas	8,913	-4	-2	-3	3
Austria	310,481	22,575	Toneladas	13,753	15	1	49	2
Tailandia	299,359	28,028	Toneladas	10,681				1
Australia	296,945	19,034,400	Unidad	16	6		-1	1
India	254,851	16,135	Toneladas	15,795	22	20	25	1
Reino Unido	246,16	30,525	Toneladas	8,064	-4	-2	-14	1
Uruguay	222,499	27,012	Toneladas	8,237	5	1	7	1
Francia	196,468	9,834	Toneladas	19,978	0	-12	12	1
España	193,898	15,097	Toneladas	12,843	5	0	3	1
Países Bajos (Holanda)	158,056	6,416	1000 metros cuadrados	24,635	10	-1	20	1
Pakistán	136,999	8,656	1000 metros cuadrados	15,827				0
Nueva Zelandia	127,493	42,624	Toneladas	2,991	9		16	0
Federación de Rusia	124,772	48,646	Toneladas	2,565	74	68	45	0
Polonia	102,626	5,522	Toneladas	18,585	22	13	-4	0
Japón	97,448	7,656	Toneladas	12,728	-3	-1	1	0
Suecia	97,06	3,865	Toneladas	25,113	14	-4	22	0
México	90,342	104,155	Toneladas	867	-11	41	19	0
Bélgica	87,26	4,521	Toneladas	19,301	16	9	27	0
Colombia	72,674	37,971	Toneladas	1,914	29	33	15	0
Singapur	67,189	5,069	Toneladas	13,255	4	6	15	0
Eslovaquia	65,667	9,292	Toneladas	7,067	25	-4	35	0
Dinamarca	53,398	5,507	Toneladas	9,696	11	36	49	0
Kazajistán	50,716	19,125	Toneladas	2,652				0
Sudafrica	46,558	15,521	Toneladas	3000	-11	-16	-19	0

Fuente: ONU (Organización de Naciones Unidas). Trade Map. 2003

Como se aprecia claramente en los cuadros 20 y 21 sobre el tamaño del mercado mundial del cuero, el mismo que se compone de los importadores y exportadores de este insumo, que de acuerdo a datos del año 2003, se realizó en todo el mundo importaciones de cuero por una cantidad de US\$ 14.470 millones de dólares, las que han experimentado un crecimiento del 7% durante el período 1999-2003, donde alcanza su mayor desarrollo en niveles del 12% entre los años 2002 y 2003, y también las exportaciones de cuero alcanzaron alrededor de US\$ 15.319 millones de dólares, las que han tenido un crecimiento en el mismo período 1999 - 2003 de un 7% y en los años 2002 - 2003 se incrementaron en 13%, lo que da una idea del verdadero tamaño del mercado internacional de éste insumo.

Estos cuadros adicionalmente detallan con claridad quienes son los países en el mundo que se encuentran trabajando este material y también se enseñan sus demandas reales, que por ende son de vital importancia para este proyecto del PIC.

Una vez conocido el mercado del insumo cuero, es primordialmente importante saber para efectos de este estudio, cuales son los principales países productores y compradores de zapatos de cuero con sus respectivas demandas, puesto que constituyen el mercado específico que le atañe a ésta investigación, con lo que se estaría determinando el verdadero tamaño del mercado.

Estos cuadros que se presentarán a continuación, de igual manera que los cuadros 20 y 21, tienen información al año 2003 de la cantidad demandada y producida, a la vez que también presenta los respectivos crecimientos anuales en valor y cantidad de estos productos durante el período

comprendido entre los años 1999 y 2003. Y finalmente se enseña el crecimiento anual que tuvieron entre los años 2002-2003 y la participación de cada país con respecto al mercado mundial.

**Lista de los principales países compradores de zapatos de cuero al año 2003
(Cuadro # 22)**

Importadores	Total importado en 2003, en miles de US\$	Cantidad importada en 2003	Unidad de medida	Valor de unidad (US\$/unidad)	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003 %	Crecimiento anual en cantidad entre 1999-2003 %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003 %	Participación en las importaciones mundiales %
Estimación Mundo	33,754,619	0			6		10	100
Estados Unidos de América	10,972,560	885,034,496	Pares	12	5	8	3	32
Alemania	2,979,166	135,828	Toneladas	21,933	0	-2	13	8
Hong Kong (RAEC)	2,971,620	306,713,856	Pares	10	3	4	1	8
Reino Unido	2,658,687	137,39	Toneladas	19,351	6	5	14	7
Francia	2,314,947	83,461	Toneladas	27,737	11	3	21	6
Italia	1,755,277	104,505	Toneladas	16,796	18	14	27	5
Japón	930,155	30,825	Toneladas	30,175	5	2	9	2
Países Bajos (Holanda)	833,487	45,702,288	Pares	18	1	-2	4	2
Canadá	686,434	49,655,632	Pares	14	5	5	8	2
España	648,96	21,828	Toneladas	29,731	19		46	1
Suiza y Liechtenstein	544,818	14,992	Toneladas	36,341	5	-1	13	1
Austria	492,889	16,859	Toneladas	29,236	3	-2	12	1
Australia	380,196	32,459,616	Pares	12	6	10	9	1
Suecia	288,248	9,71	Toneladas	29,686	3	0	11	0
Grecia	268,051	76,931	Toneladas	3,484	13	51	61	0
Corea, Rep De (del Sur)	264,7	16,179	Toneladas	16,361	43	47	36	0
Noruega	218,974	8,186	Toneladas	26750	5	3	22	0
Taiwan, Provincia de (China)	162,71	11,865	Toneladas	13,713	16	17	28	0
Polonia	151,637	10,109	Toneladas	15000	12	21	8	0
México	147,694	34,548	Toneladas	4,275	36	24	24	0
República Checa	124,557	7,821	Toneladas	15,926	13	3	11	0
Federación de Rusia	116,954	11,694	Toneladas	10,001	36	51	-6	0
Finlandia	111,767	4,446	Toneladas	25,139	6	3	20	0
Chile	98,427	10,269	Toneladas	9,585	4		3	0
Hungría	95,904	5,052	Toneladas	18,983	15	8	37	0
Turquía	84,852	3,374	Toneladas	25,149	17	17	59	0
Sudafrica	80,423	15,178,845	Pares	5	-1	13	40	0
Croacia	79,275	3,901	Toneladas	20,322	-9	-19	48	0
Nueva Zelanda	77,074	5,440,721	Pares	14	7		15	0
China	56,644	2,237,964	Pares	25	46	20	45	0

Fuente: ONU. (Organización de Naciones Unidas). Trade Map. 2003

**Lista de los principales países productores de zapatos de cuero al año 2003
(Cuadro # 23)**

Exportadores	Total exportado en 2003, en miles de US\$	Cantidad exportada en 2003	Unidad de medida	Valor de unidad (US\$/unidad)	Crecimiento anual en valor entre 1999-2003, %	Crecimiento anual en cantidad entre 1999-2003, %	Crecimiento anual en valor entre 2002-2003, %	Participación en las exportaciones mundiales, %
Estimación Mundo	31,058,851	0			5		10	100
Italia	5,999,748	161,503	Toneladas	37,149	4	-4	11	19
China	5,279,301	1,015,725,568	Pares	5	8	9	11	16
Hong Kong (RAEC)	3,448,604	305,965,056	Pares	11	3	3	3	11
Alemania	1,281,678	33,894	Toneladas	37,814	9	4	13	4
Brasil	1,281,222	78,265	Toneladas	16370	2	1	1	4
Francia	748,341	17,75	Toneladas	42160	7	-8	18	2
Indonesia	721,621	54,287	Toneladas	13,293	-8	-8	-3	2
Rumania	691,457	47,852	Toneladas	14450	22	15	21	2
Países Bajos (Holanda)	685,822	21,851,360	Pares	31	12	1	41	2
India	501,854	50,334,864	Pares	10	8	7	28	1
Reino Unido	479,198	13,878	Toneladas	34,529	-8	-12	-1	1
Tailandia	440,892	41,989,520	Pares	11				1
Austria	416,217	10,302	Toneladas	40,402	3	0	21	1
Estados Unidos de América	262,73	14,883,921	Pares	18	-5	1	2	0
Eslovaquia	251,157	12,972	Toneladas	19,361	24	17	38	0
Hungría	198,272	9,144	Toneladas	21,683	2	-3	-2	0
México	167,014	117,927	Toneladas	1,416	-9	75	-10	0
Túnez	146,814	16,792	Toneladas	8,743	8	16	-11	0
Marruecos	129,969	7,557	Toneladas	17,198			36	0
Corea, Rep. De (del Sur)	122,558	8,85	Toneladas	13,848	-18	-17	-21	0
Polonia	121,695	5,706	Toneladas	21,328	7	-1	-8	0
Suiza y Liechtenstein	103,813	1,312	Toneladas	79,126	8	-6	4	0
Croacia	98,912	4,959	Toneladas	19,946	-2	-4	8	0
Canadá	90,602	4,057,825	Pares	22	-5	-1	-8	0
Turquía	74,697	7,937	Toneladas	9,411	14	13	47	0
Macao	73,512	14,522	Toneladas	5,062	9	20	13	0
Bulgaria	70,603	5,787	Toneladas	12200	23	14	27	0
Suecia	68,943	2,205	Toneladas	31,267	11	12	30	0
Finlandia	55,974	1,206	Toneladas	46,413	5	-2	14	0
Pakistán	54,761	6,177,851	Pares	9				0
Eslovenia	52,285	1,896	Toneladas	27,576	-6	-7	-1	0
República Checa	51,18	2,337	Toneladas	21900	-14	-21	8	0

Fuente: ONU. (Organización de Naciones Unidas). Trade Map. 2003

Como se puede apreciar en los cuadros 22 y 23 tenemos las cantidades en dólares que mueven a nivel mundial los países compradores y productores del cuero, cuyos valores son alrededor de US\$ 33.754 y 31.058 millones de dólares respectivamente, los que han experimentado crecimientos de 6% y 5% respectivamente en el período comprendido entre 1999 - 2003 y su incremento más importante fue entre los años 2002 - 2003 con el 10% en ambos casos.⁴

Con esta información se puede tener una real idea de la magnitud de este mercado, y de la necesidad de asociarse como PIC para lograr ser lo suficientemente fuertes y competitivos en el planeta, aprovechando estas importantes economías de escala, que contribuirán a que cada vez se llegue a un mejor grado de especialización en la producción, y conjuntamente una necesaria optimización de costos.

3.2. Investigación del Mercado

Como se pudo ver en los cuadros anteriores el mercado del cuero es realmente grande puesto que mueve a nivel mundial sobre los 14 mil millones en importaciones y 15 mil millones en exportaciones. Se empezará analizando los países más importantes que participan tanto importando como exportando este producto, su crecimiento y su grado de participación en el mercado.

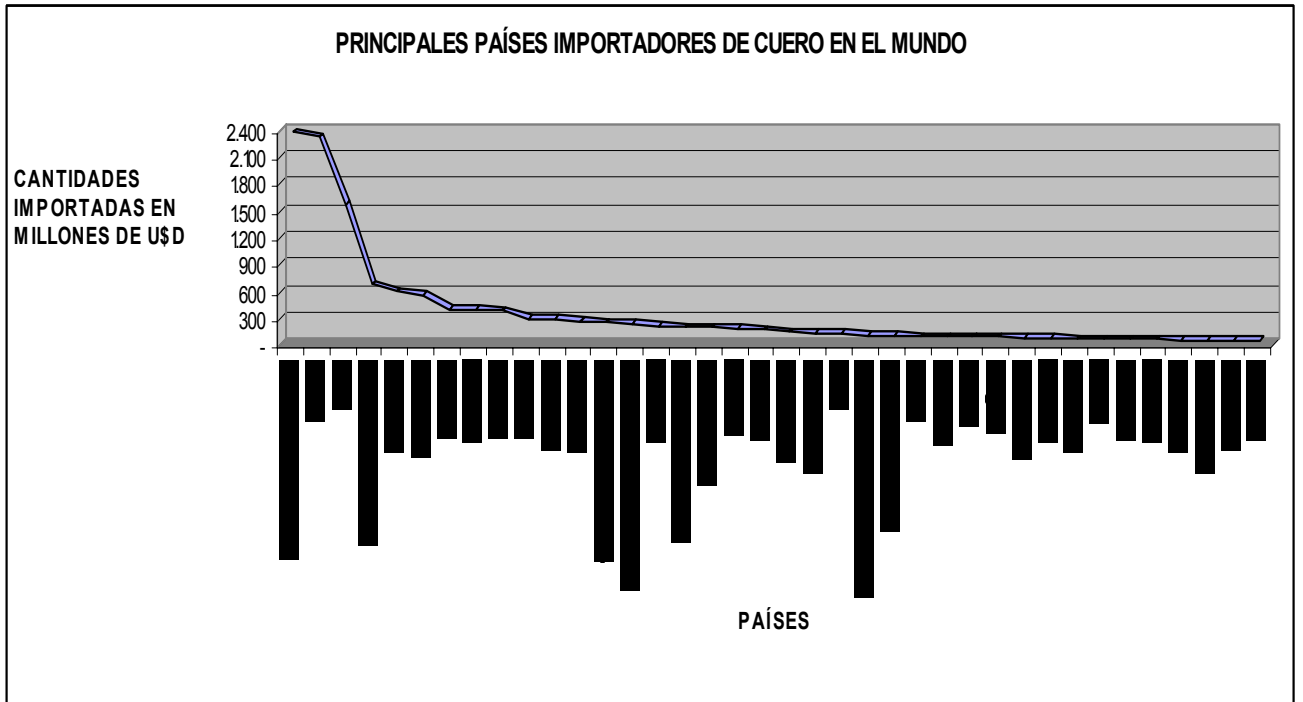
Empezando con el cuadro número 20 tenemos que los mayores importadores son Hong Kong y China con demandas por sobre los 2 mil millones de dólares anuales cada uno, lo que significa una participación en el mercado mundial del 16% en ambos casos. De acuerdo a esta misma información, durante los

⁴ ONU (Organización de Naciones Unidas). Desarrollo del "Trade Map", Sistema de Estudio de Mercado, administrado por el Departamento de Investigaciones de la Universidad de Cuenca y Acudir (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Investigación Regional). 2003.

años 2002 - 2003 el crecimiento en el mercado que experimentaron estos dos países fue del 25% y 13% respectivamente, lo que evidencia el gran interés del continente asiático en este negocio. Las cantidades importadas por estos países al año 2003 son de 536 y 860 mil toneladas, lo cual es una cantidad muy importante que manifiesta el potencial de éste segmento.

En tercer lugar y con una participación del 10% del mercado le sigue Italia, que demanda sobre 1.5 mil millones de dólares, que representa 476 mil toneladas de cuero. Es decir que las importaciones están concentradas casi en un 50% en estos tres países como se aprecia claramente en el siguiente cuadro:

Cuadro # 24



Continuando con el análisis del cuadro # 21 que corresponde a las exportaciones del cuero en el mundo, se tiene igualmente que casi el 50% del total de exportaciones esta centrado en cuatro países que de acuerdo a su importancia en valores exportados son Italia, Hong Kong, Brasil y China cuyos valores exportados son 3.103; 2.044; 1.041 y 879 millones de dólares respectivamente, lo que representa una participación del mercado mundial de 20%, 13%, 6% y 5% en su orden, y sumados da una cuota del mercado mundial de 44%, siendo una participación muy importante en el mundo.

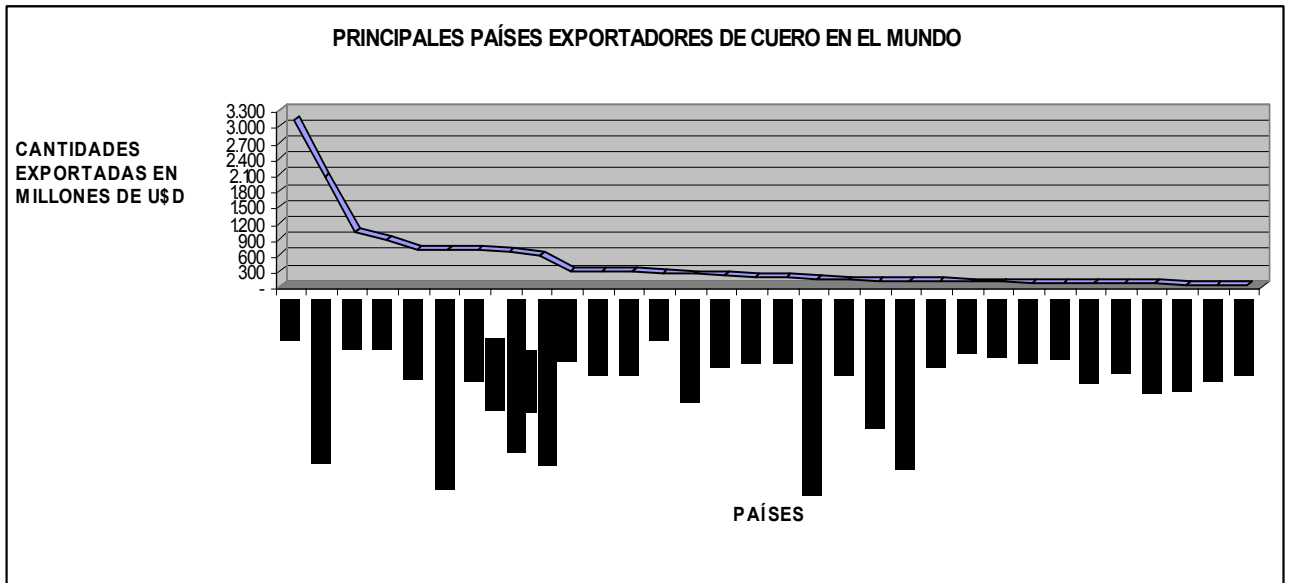
En cuanto a cantidades de cuero exportado, tenemos a Hong Kong con 517 mil, Italia con 287 mil, Brasil con 252 mil y finalmente China con 202 mil toneladas de cuero.

El monto total de exportaciones mundiales asciende sobre los U\$D 15.300 millones de dólares americanos. A continuación se apreciará el siguiente cuadro donde se verá claramente a todos los principales países exportadores en el mundo⁵.

Es muy agradable ver que Brasil esta considerado entre los países más importantes, puesto que esta realidad ofrece un abanico aún mayor de oportunidades para el Ecuador debido a las buenas y estrechas relaciones comerciales que mantienen entre éstos dos países de América del Sur.

⁵ ONU (Organización de Naciones Unidas). Desarrollo del "Trade Map", Sistema de Estudio de Mercado, administrado por el Departamento de Investigaciones de la Universidad de Cuenca y Acudir (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Investigación Regional). 2003.

Cuadro # 25



Como se puede ver, hasta el momento se ha hecho un estudio del mercado global del cuero a nivel mundial con el objeto de conocer quienes son los países más importantes que están liderando este sector, pero como este esfuerzo se centra básicamente en el mercado del calzado, se trabajará con los cuadros # 22 y 23 que hacen referencia a las cantidades de zapatos comprados y vendidos en todo el mundo.

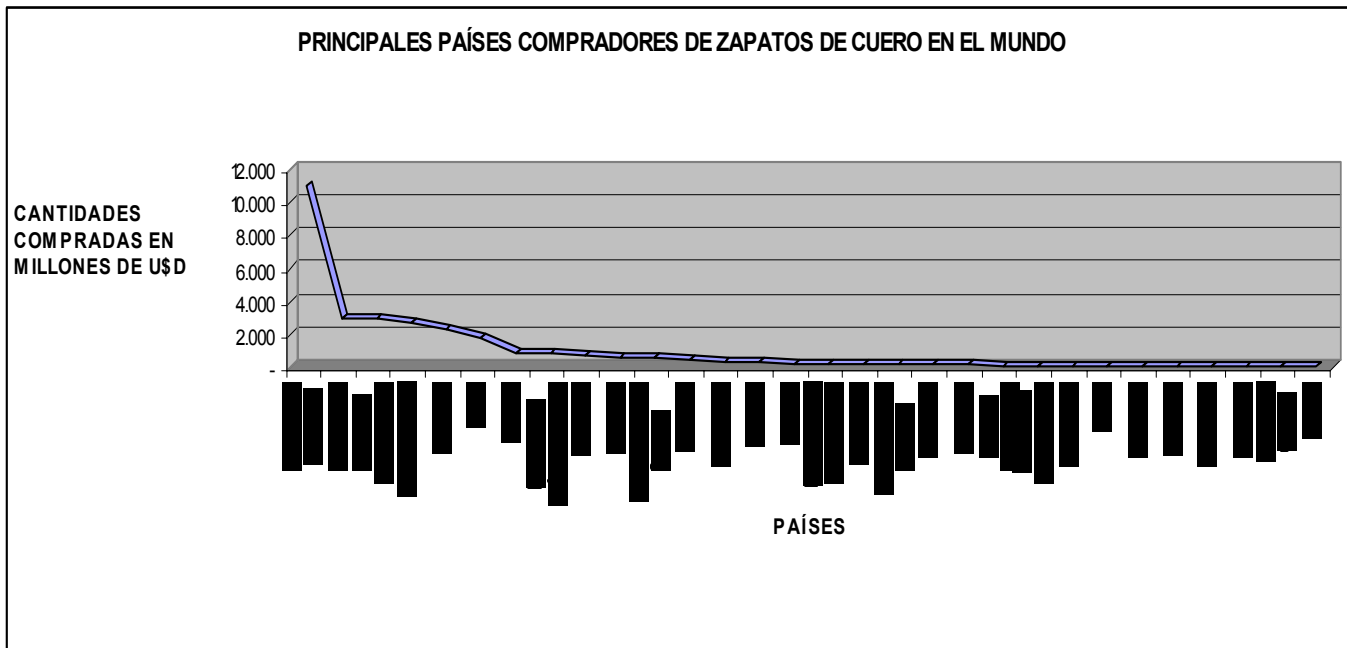
Haciendo referencia al cuadro # 22, se observa que existen un total de 6 países considerados los más grandes compradores de zapatos en el mundo, cuyos valores importados durante el año 2003 representados en dólares americanos son, Estados Unidos como el más grande comprador con un total de de U\$D 10.900 millones de dólares, que representa el 32% de participación en el mercado mundial, que a su vez ha comprado alrededor de 885 millones de pares de zapatos en dicho año. Es importante considerar que actualmente el Ecuador se encuentra negociando un Tratado de Libre Comercio (TLC) con este país, lo que ofrece una gama de oportunidades única para el sector del cuero de nuestro país, puesto que hoy en día EE.UU. es su mayor socio comercial.

Continuando con esta investigación del mercado, se tiene que el siguiente país con compras de alrededor de U\$D 2.979 millones de dólares es Alemania, seguido de Hong Kong, Reino Unido, Francia e Italia, con cantidades de U\$D 2.972; 2.659; 2.315 y 1.755 millones de dólares respectivamente, siendo su participación en el mercado de acuerdo al mismo orden de 8% los dos primeros, 7% el siguiente y 6% y 5% los dos últimos, lo que suma una participación total de 66% en el mercado mundial concentrada en 6 países.

El país que más creció en valor durante el período 2002-2003 fue Italia con el 27%, lo que demuestra que es un mercado en continuo desarrollo.

A continuación se enseña un cuadro con éstos datos analizados.

Cuadro # 26



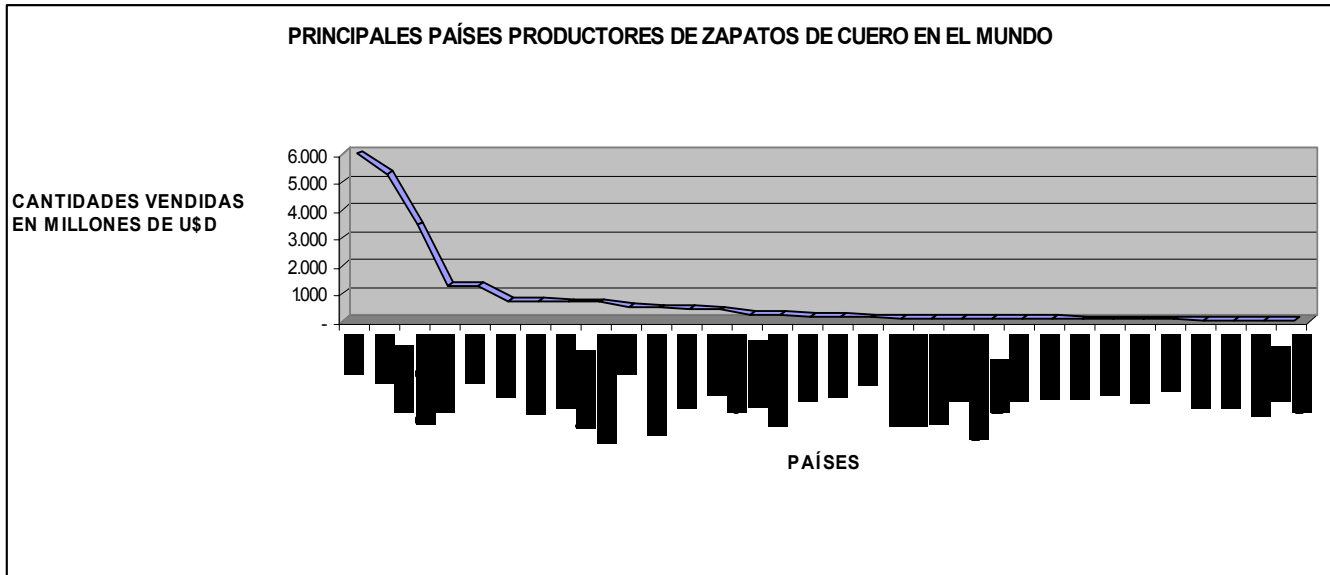
Una vez analizado el mercado de compradores, se estudiará el mercado de productores y vendedores, que son la competencia directa para el PIC.

En el año 2003 el mercado de productores y vendedores de calzado a nivel mundial, facturo alrededor de U\$D 31.000 millones de dólares, donde los países mas importantes fueron Italia, China y Hong Kong que facturaron U\$D 6.000; 5.000 y 3.000 millones de dólares aproximadamente representando una participación del mercado total de 46%, donde Italia apporto con el 19%, China con el 16% y Hong Kong con el 11%.

China fabricó alrededor de 1.000 millones de pares de zapatos, y Hong Kong llego a 305 millones de pares, con lo que se puede ver que el mercado es realmente grande, y si se compara con la capacidad productiva anual del Ecuador que esta alrededor de 12 millones de pares, es fácil darse cuenta que es imperante que se masifique la producción para que ésta industria pueda despegar, y esto sólo se logrará con la unión de los actores del mercado, para que así formen una sinergia que les permita incrementar su producción y abaratar sus costos para ser así cada vez mas competitivos.

A continuación se presenta el cuadro concerniente al análisis realizado.

Cuadro # 27



3.3. Determinación del Mercado Actual

Este estudio está enfocado al mercado del calzado, debido a que como ya se dijo, es el producto de cuero que más se produce en la ciudad de Cuenca, y también en todo el Ecuador, sobre todo en la ciudad de Ambato, que es la que más se ha desarrollado dentro de la industria del cuero en el Ecuador.

La propuesta de la formación del Parque Industrial de Cuero (PIC), busca principalmente que la industria local que ha venido trabajando muy restringidamente con capacidades productivas realmente pequeñas, volteen esta realidad explotando toda su experiencia, conocimiento el "Know how" del negocio, y formen una verdadera sinergia productiva puesto que en conjunto buscarán todos especializarse en los mismos productos, de tal suerte que puedan elevar vertiginosamente sus capacidades de producción haciendo inversiones de capital no mayores versus los beneficios a recibir, que les permitirá optimizar sus costos, puesto que todos adquieren a la vez los mismos insumos, y por ser cantidades elevadas los proveedores necesariamente les darán costos especiales, a la vez que todos éstos actores del mercado se encuentran en un mismo espacio físico, lo que también abarataría el transporte que es un ítem importante en la incidencia de los costos dentro de este sector.

Analizando nuevamente los cuadros # 22 y 23, se tiene que el mercado internacional actual esta formado por una demanda que importa alrededor de 33 mil millones de dólares, cantidad interesante, que esta comandada por el socio comercial más importante que tiene el Ecuador, que es Estados Unidos, sólo éste representa el 32% del mercado de compradores a nivel mundial, seguido por países como Alemania, Hong Kong, Reino Unido, Francia, Italia y Japón,

los que representan en su conjunto una participación del 36% del mercado mundial, y sumados a EE.UU. son el 68% de dicho mercado.

Sólo entre Estados Unidos y Hong Kong demandaron en el año 2003 una cantidad de un millón ciento noventa y un mil pares de zapatos, lo que demuestra que el Ecuador que ha mantenido buenas relaciones comerciales tanto con Norteamérica así como con el Asia, tiene aquí una gran oportunidad de aprovecharse de estas economías de escala y asegurar su crecimiento.

Estos datos confirman aún más la necesidad de que la industria del cuero cuencana se una, debido a que si nuestros pequeños empresarios siguen produciendo aisladamente cada uno cantidades pequeñas de diferentes productos, no solo que encarecerán sus costos, sino que también se limitarán la oportunidad de participar en grandes mercados, sin mayores proyecciones de crecimiento y desarrollo.

Continuando con el análisis, el cuadro # 22 también muestra que estos diez países antes nombrados como los más importantes, al final del año 2003 realizaron importaciones de zapatos por un valor de 24 mil millones de dólares, que representa el 73% de las importaciones totales realizadas en el mundo en ese mismo año. Sólo entre Alemania, Reino Unido, Francia Italia y Japón demandaron durante el año 2003 la cantidad de 492 mil toneladas de calzado según este cuadro que proviene de investigaciones realizadas por la ONU.

Italia y Francia son los países en donde más creció la demanda de zapatos durante los dos períodos que contempla este estudio, el primero comprendido entre los años 1999 y 2003, en que incrementaron 18% y 11% respectivamente, y el segundo período que fue el último año de éste estudio y que

esta dentro del primer período, es decir entre los años 2002 y 2003 donde crecieron su demanda un 27% y 21% en su orden.

Con respecto a la producción y exportación de países productores de calzado, información que se encuentra en el cuadro # 23, se aprecia que el total de exportaciones por este concepto sumaron alrededor de 31 mil millones de dólares, donde los países más significativos fueron Italia China, Hong Kong, Alemania y Brasil cuyas producciones ascendieron a 17 mil millones de dólares, cuyo importe represento el 56% del total de valores negociados a nivel mundial.

El conjunto de estos cinco países representan una participación del 54% en el mercado mundial de productores de zapatos.

Es importante observar en esta información, que Estados Unidos por ejemplo exporto durante el año 2003 14 millones de pares de zapatos, e importo en el mismo período 885 millones de pares de zapatos, lo que evidencia que aquí existe un gran nicho de mercado, que por supuesto exige calidad y competitividad, pero ofrece un interesante volumen de compra.

Brasil es un país que ofrece gran competencia al Ecuador, puesto que de acuerdo a ésta información durante el año 2003 registró exportaciones por 78 mil toneladas de zapatos al exterior que significó un flujo de recursos de mas de U\$D 1.200 millones de dólares, otro país importante es China que en el mismo período analizado, exportó sobre el millón de pares de zapatos que comercialmente significo un negocio de alrededor de los U\$D 5.279 millones de dólares, tomando en cuenta que sus importaciones apenas ascendieron a U\$D 56 millones de dólares, es decir 2 millones de pares.

Actualmente existen grandes mercados en el mundo como el americano, el europeo y el asiático, donde el PIC bajo esta propuesta ambiciosa, se cree podrá afincar su desarrollo y proyectar su crecimiento, abriendo un mayor espectro de negocios internacionales. Adicionalmente existe un mercado potencial que esta en permanente crecimiento, el mismo que a continuación es estudiado detenidamente.

3.4. Establecimiento del mercado potencial o futuro

El espectro del mercado es bastante amplio, y así como se estudio a los países que vienen liderando la demanda de éste gran mercado, hay otros mas pequeños pero que están en constante crecimiento y por ende sus cantidades demandadas han experimentado incrementos interesantes que hacen que los países productores los miren como potenciales socios comerciales futuros. Este es el caso de países como Corea de Sur, México, Rusia y China cuyas demandas fueron de U\$D 265; 148; 117 y 56 millones de dólares respectivamente, lo que representa demandas promedio de 10 mil toneladas de zapatos durante el año 2003.

Estos mercados han tenido un crecimiento vertiginoso en sus cantidades demandadas durante el período comprendido entre los años 1999 - 2003 lo que les hace convertirse en potenciales. Sus crecimientos fueron como sigue: Corea del Sur 47%, Rusia 51%, México 27% y China 20%.

Si bien la actual participación en el mercado en cuanto a demanda no pasa del 1% por cada uno de éstos países en el mejor de los casos, son mercados que advierten un fuerte potencial, debido sobre todo a sus grandes masas poblacionales y a que económicamente son naciones desarrolladas en constante crecimiento.

Adicionalmente se tiene una lista bastante grande de países que en su momento pueden ser mercados cercanos y más conocidos donde también podrían incursionar los productos del PIC como es el caso de Chile por dar tan sólo un ejemplo. Con este análisis es fácil darse cuenta que el mercado del PIC actual y potencial es sumamente grande, y por ello esta propuesta es realmente viable, por no decir necesaria e indispensable frente a un mundo globalizado donde las grandes economías que lo mueven requieren fuertes cantidades para abastecer sus necesidades, a la vez que la región Austral del Ecuador se beneficiará con este crecimiento de su economía y nuevas plazas de trabajo, debido a que esta es una industria intensiva en mano de obra.

CAPITULO IV

COMPETENCIA AL PIC

4.1. Competencia Nacional e Internacional.

La competencia al Parque Industrial del Cuero dentro del Ecuador, se encuentra básicamente concentrada en las ciudades de Ambato, Quito y Guayaquil, debido a que en estas ciudades existe una gran fabricación del producto, y a la vez también existe alguna fabricación en Latacunga, Guaranda, Machala y Salcedo pero es muy marginal.

En la ciudad de Ambato es donde mejor se ha desarrollado la industria de producción de calzado de cuero, seguido de Quito, Guayaquil y Cuenca.

De acuerdo a una investigación realizada por la revista "CUEROS" en su edición número 38 publicada el mes de Abril de 2002⁶, la cual se la realizó mediante encuestas directas a todos y cada uno de los productores a nivel nacional, se ve claramente como se compone el mercado del calzado a nivel nacional. Cabe destacar que éste estudio es el más actualizado que se posee dentro del sector, y la información aquí suministrada es de fuente directa como se explico anteriormente, por lo que es muy confiable.

Con relación a la última investigación realizada en el año 2002 a la que nos hemos referido, se tiene que en el Ecuador existían alrededor de 111 empresas productoras de calzado, de la cuales 41 estaban ubicadas en la ciudad de Ambato, las que representaban el 37% del total de empresas, seguidos de 31 en la ciudad de Quito, 21 en la Guayaquil, 14

⁶Revista "CUEROS". Estudio sobre el mercado del cuero en el Ecuador. Edición número 38. Abril de 2002.

en la ciudad de Cuenca y finalmente 1 en cada una de las ciudades de Latacunga, Guaranda, Machala y Salcedo, las que representaban un porcentaje del total de empresas a nivel nacional del 28%, 19%, 13% y 1% (las cuatro últimas) respectivamente, como se observa en el cuadro # 28 que a continuación se detalla.

Cuadro # 28

<u>CIUDAD</u>	<u>NÚMERO DE EMPRESAS</u>	<u>PORCENTAJE %</u>
Ambato	41	37%
Quito	31	28%
Guayaquil	21	19%
Cuenca	14	13%
Latacunga	1	1%
Guaranda	1	1%
Machala	1	1%
Salcedo	1	1%
<u>TOTAL:</u>	<u>111</u>	<u>100%</u>

Fuente: Revista "CUEROS", Edición número 38.Abril de 2002.

Adicionalmente, se determina el tipo de calzado que se esta produciendo en el Ecuador, el mismo que se detalla a continuación.

Cuadro # 29

<u>TIPO DE CALZADO</u>	<u>PRODUCCIÓN ANUAL</u> <u>(pares de zapatos)</u>	<u>PORCENTAJE %</u>
Colegial	2.648.000	41.4%
Casual de Hombre	1.258.000	19.6%
Vestir de Hombre	528.000	8.3%
Casual de Mujer	491.000	7.7%
Botas	359.000	5.6%
Infantil	340.000	5.3%
Otros	323.000	5.1%
Vestir de Mujer	237.000	3.7%
Deportivo	210.000	3.3%
<u>TOTAL:</u>	<u>6.394.000</u>	<u>100%</u>

Fuente: Revista "CUEROS", Edición número 38.Abril de 2002.

Como se aprecia claramente en el cuadro, existe una marcada preferencia por la producción de zapatos tipo colegial, puesto que son los que más se necesitan y de mayor rotación en el mercado, produciéndose al año 2002 dos millones y medio de pares que representa el 41.4% de la producción total. Luego le sigue el zapato Casual de hombre con una producción de un millón doscientos pares, siendo el 19.6% de la producción total. Y son éstos dos modelos los más fabricados y preferidos en el mercado ecuatoriano. Luego vienen varios modelos que van desde el zapato de vestir de hombre hasta los zapatos deportivos, con una participación cada vez menor en el total del mercado de productores de zapatos que va del 8.3% hasta el 3.3% que es la menor producción.

Como se pudo ver en este estudio, la competencia principal del PIC se encuentra en las ciudades de Ambato, Quito y Guayaquil, donde especialmente los productores de la ciudad de Ambato, en la actualidad se encuentran exportando su producción a países como Chile y Brasil.

El PIC como propuesta, evidentemente no amenaza a los fabricantes de las otras ciudades del país, sino más bien al contrario, es el inicio de una iniciativa local, que luego de consolidarse apropiadamente, buscara repetir esta experiencia como una propuesta a nivel nacional, con lo que se logrará la madurez del sector y por consiguiente una mayor apertura comercial.

Este análisis hace referencia al mercado nacional, puesto que el mercado internacional ya fue analizado cuando se estudio el cuadro # 23 de los principales países productores de cuero, donde se ve claramente que éste mercado estado liderado por Italia, China y Hong Kong, donde éstos dos últimos países mantienen producciones anuales de 1.000 y 305 millones de pares de zapatos respectivamente, lo que da una clara idea que es un mercado realmente grande donde el Ecuador tiene una participación insignificativa, razón por la que es importante la conformación de una gran producción que permita encontrar nichos de mercado apropiados, que apoyados en las economías de escala, permitan un mayor crecimiento del sector del cuero en la ciudad de Cuenca y todo el país.

4.2. Principales Productores y Exportadores

Entre los principales productores y exportadores, tenemos en la ciudad de Ambato a Calzado Mil Pies, Calabacín, Artecenza, Bettini, Grupo Calzapac, Incalsid, Industria de Calzado Ambato, Producalza, Agrocueros S.A., casa Maroua,

Ciara, El taller, Flamingo Internacional, G & M, Hugo's, La Gacela, Llavicuero y Monkypiel entre los más conocidos.⁷

La información de la producción anual de zapatos de cada una de estas fábricas no fue posible conseguir en virtud de que existe un fuerte celo de compartir información por la alta competencia en el sector, en razón de que se ha tomado como referencia para éste punto las cantidades producidas por cada ciudad como se analizó en el cuadro # 29.

En la ciudad de Quito, los productores y exportadores más conocidos son Camecc, Calzado Tobar, Buestan A.Y.D., Bambini, Calicen S.A., Calzado best, Calzado Cabrera, Eurocuero, Francal, Fabrical, Faecu, Indecalza, entre otros.

En la ciudad de Guayaquil tenemos a Arisan, Arcalza, Crealop, P.I.S.A.D.A.S. M & T, Predecalza, Vicalza, Jaime Betancourt, Calzado Villafuerte, Pica, Mocasín, Manufacturas Melissa, Manufacturas Pachuchos entre los más conocidos.

Y finalmente en la ciudad de Cuenca tenemos a Concuero, Cuerotes S.A., Ego, El Antílope, El Palacio del Cuero, Kuerolayt, La Piel, Multicueros, Milano Pelletería, entre las más destacadas.

Todas estas fábricas nombradas, son las más conocidas en cada una de las cuatro principales ciudades donde se encuentra localizada la producción de calzado. Nuevamente se recalca que no ha sido posible conocer con detalle las cantidades producidas en éstas, puesto que el sector restringe fuertemente esta información, en función de lo que para efectos de éste estudio se toma como referencia las diferentes producciones de zapatos por ciudades que se analizó en el cuadro # 28.

⁷ Revista "CUEROS". Estudio sobre el mercado del cuero en el Ecuador. Edición número 38. Abril de 2002.

4.3. Principales Países Productores y Comercializadores de Cuero

Durante el año 2003 los productores y vendedores de calzado a nivel mundial⁸, facturaron alrededor de U\$D 31.000 millones de dólares, donde los países mas importantes en su orden de producción fueron Italia, China y Hong Kong cuya facturación medida en dólares americanos ascendió a cantidades de US\$ 6.000; 5.000 y 3.000 millones de dólares aproximadamente representando una participación del mercado total de 46%, donde Italia apporto con el 19%, China con el 16% y Hong Kong con el 11%. También en el mismo año se tiene la participación de países como Alemania, Brasil, Francia, Indonesia, Rumania y Países Bajos de Holanda, con una participación en el mercado total del 4% las dos primeras naciones y 2% las cuatro últimas respectivamente, según se puede observar en el cuadro # 23 de donde parte éste análisis.

China fabricó alrededor de 1.000 millones de pares de zapatos, y Hong Kong llego a 305 millones de pares, con lo que se puede ver que el mercado es realmente grande, y si se compara con la capacidad productiva anual del Ecuador que está alrededor de 12 millones de pares, es fácil darse cuenta que es imperante que se masifique la producción para que ésta industria pueda madurar y crecer, caso contrario el tamaño del mercado será inalcanzable para producciones pequeñas, lo que hará que sus costos se encarezcan al punto que se verán obligados a abandonar el mercado, situación muy lamentable para este representativo sector de la economía ecuatoriana.

⁸ ONU (Organización de Naciones Unidas). Desarrollo del "Trade Map", Sistema de Estudio de Mercado, administrado por el Departamento de Investigaciones de la Universidad de Cuenca y Acudir (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Investigación Regional). 2003.

CAPITULO V

ESTRATEGIAS DEL PIC

Como se ha venido estudiando, el Parque Industrial del Cuero es una propuesta para el sector de los cuerocultores que busca un mayor fortalecimiento del mercado y mejores posibilidades de muñequero comercial mediante una mayor oferta de productos.

La estrategia del PIC se basa en cinco puntos considerados fundamentales para que esta iniciativa sea una alternativa clara y conveniente para este importante sector de la economía.

Estos cinco ejes considerados los pilares de la estrategia son: precio, marca, publicidad, promoción y canales de comercialización, los mismos que se analizan a continuación.

5.1. Precio

Tradicionalmente el sector del cuero ha venido fijando los precios de sus productos bajo el criterio de costo más utilidad, es decir, realiza un detalle minucioso de los costos directos e indirectos incididos en la fabricación de cada producto, a estos le suman una utilidad y ese valor resultante es el precio al que se ofrecerá el producto en el mercado.

Como es de conocimiento público, el mercado en la actualidad está abarrotado de mucho producto chino, el mismo que es vendido a precios sumamente bajos, lo que ha conquistado a un sin número de consumidores, cambiando en cierta forma los hábitos de consumo en el medio, es decir se ha vuelto un mercado de precio más que de calidad. Esto

evidentemente es una señal muy importante a tener en cuenta por parte de los diferentes productores de calzado, debido a que si no venden productos a precios más competitivos es evidente que se ven en peligro de quedarse fuera del mercado.

En la actualidad para un productor de calzado promedio resulta sumamente difícil lograr abaratar los precios de sus productos por muchas razones, entre las más importantes, se tiene las cantidades de producción, puesto que los mayores productores en la ciudad de Cuenca están produciendo un promedio de 3.300 pares de zapatos mensuales, lo que en realidad no les permite abaratar sus costos debido sobre todo a la incidencia de los costos fijos, que no se pueden diluir en cantidades tan pequeñas. Adicionalmente, como los productores básicamente han estado trabajando para el mercado local, la demanda de calzado es muy baja y como piden los consumidores diferentes variedades, esto hace que el productor tenga que trabajar calzados de diferentes modelos y colores, lo que incrementa sus costos aún más debido a los tiempos de alistamiento que se producen por estos cambios, es decir que para producir por ejemplo un modelo diferente se debe detener por completo la producción y ajustar los nuevos moldes a las máquinas, y posteriormente alistarlas para continuar los trabajos. Al igual cuando se cambia de color, también se debe detener la producción y proceder a lavar estas máquinas para luego alistarlas para el siguiente proceso, lo que produce exceso de demoras y altos costos, debido a que las cantidades producidas son muy limitadas, como se dijo anteriormente al inicio de este párrafo, lo que no permite que el producto pueda licuar sus costos fijos.

En razón de todo esto que se ha explicado, justamente el PIC nace como una solución a este problema, debido a que justamente los productores de la ciudad de Cuenca ya no dependerán únicamente del mercado local puesto que podrán

buscar nuevos mercados en el exterior debido a que la oferta de producción de calzado cambia de 3.300 pares de zapatos por productor en el mejor de los casos (ver a continuación en Cuadro # 26), a 91.000 pares de zapatos que es la capacidad de producción instalada actual, como ya se manifestó en el gráfico # 5 de éste documento, pero que en realidad en la práctica no se puede producir con la maquinaria actual más que 63.000 pares de zapatos en total.

Cuadro # 30

<u>PARES MENSUALES</u> <u>PROMEDIO POR</u> <u>EMPRESA</u>	<u># DE EMPRESAS</u>	<u>PRODUCCIÓN MENSUAL</u> <u>PROMEDIO</u>
300	6	1.800
800	12	9.600
1.100	6	6.600
1.500	5	7.500
1.900	3	5.700
3.300	3	9.900
<u>TOTALES:</u>	35	41.100

Fuente: Revista "CUEROS", Edición número 38. Abril de 2002.

En la actualidad como se aprecia en el cuadro # 30, la suma de la producción promedio en la ciudad de Cuenca por parte de los 35 productores importantes, es de alrededor de 41.000 unidades de pares de zapatos mensuales, a pesar de que existe una mayor capacidad instalada, es decir hay capacidad ociosa que también le esta generando costos a cada productor.

La estrategia del PIC, se sustenta en la gran demanda de productos de calzado que existe a nivel mundial, como ya se estudio en el cuadro # 22 de éste documento.

En el exterior hay mercados muy interesantes a los que los productores de la ciudad de Cuenca no han podido entrar debido a sus restringidas capacidades productivas individuales, por lo que justamente dentro de la estrategia del precio se plantea tres objetivos claros:

Primero, se da un cambio radical en cuanto a la fijación de precios⁹, los que convencionalmente se viene dando con un enfoque al productor, es decir lo que se explico anteriormente, la suma de costos directos, indirectos, fijos y variables, adicionados un valor que generalmente es un porcentaje calculado sobre el total de éstos costos que corresponde a la utilidad esperada por cada productor, y todos estos valores divididos para el número de unidades producidas, se obtenía el precio de venta al público. El planteamiento del PIC busca revolucionar éste enfoque tradicional, mediante la fijación de precios de acuerdo al mercado, es decir, primero se debe determinar el precio de éste producto en el mercado donde se va a vender, y luego se ajustan los costos de producción para que se pueda producir y vender estos productos en este precio.

Segundo, el PIC busca básicamente mercados en el exterior, cuyas cantidades demandadas sean realmente importantes, lo que permitirá a los productores Cuencanos aprovecharse de las economías de escala a la vez que explotar al máximo la capacidad instalada de las diferentes fábricas de todos y cada uno de éstos 35 integrantes del sector.

Esta producción a gran escala, tiene tres efectos importantes sobre los costos, en primer lugar, al producir en forma ininterrumpida se ahorran los costos de alistamiento y preparación de producto que ocurre cuando trabajan con varios

9 KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001. Capitulo 15 Décima edición.

modelos o diferentes colores de calzado. En segundo lugar la velocidad de producción se multiplica al dedicarse a una sola línea de producto, lo que da como resultado que los cuero cultores puedan producir más producto en menor tiempo (aumenta capacidad productiva). Y en tercer lugar, explotan al máximo sus capacidades instaladas de producción, lo que permite que se diluyan rápidamente los costos fijos en el producto, haciendo posible la fijación de precios más competitivos en el mercado.

Tercero, permite un crecimiento sustentable del sector debido a que al haber un amplio mercado de demandantes, los productores pueden adquirir nueva maquinaria que les permitirá una mayor industrialización de sus procesos, reduciendo ostensiblemente los costos fijos de producción y liberando un poco la dependencia de la mano de obra directa, que actualmente con la creciente migración en la zona del austro a traído como consecuencia una baja de productividad en el sector del cuero, debido principalmente a la alta rotación de obreros en ésta industria, puesto que los trabajadores capacitados migran a otros países en busca de mejores días, lo que implica una fuga de mano de obra calificada, teniéndose que invertir nuevamente tiempo y recursos económicos en nuevos trabajadores, lo que consecuentemente ocasiona mayores costos fijos.

En el cuadro # 31 que se presenta a continuación, se tiene un ejemplo comparativo de los costos que ocasiona un productor actual y con la propuesta del PIC.

Para este cuadro se parte de los siguientes supuestos:

- Los productos a analizar serán 100 pares de zapatos de cuero, cuyo precio por par en el mercado es de \$ 25

- Costo de materia prima es 40% del precio por producto
- Costos directos de mano de obra es el 20% del precio por producto.
- Costos indirectos (energía, agua, etc.) son el 5% del precio por producto)
- Costo de alistamiento es de \$ 10 por cada inicio

Supondremos que un productor en la forma de trabajo actual fabricará los modelos de zapatos de cuero A, B y C, todos en color negro, y adicionalmente producirá B en color café.

Las cantidades serán 25 unidades por cada modelo, en el caso de B, serán 25 unidades de cada color, con lo que suman 100 pares de calzado. Los costos antes descritos son iguales para todos los modelos de calzado.

En el PIC se producirán 100 pares únicamente del modelo A en color negro.

Cuadro # 31

<u>ITEMS</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>CANTIDAD PROD. ACTUAL</u>	<u>CANTIDAD PRODUC. PIC</u>	<u>PRODUCCION ACTUAL</u>	<u>PROPUESTA DEL PIC</u>
Costo unitario de todos los productos	25	100	100	2.500	2.500
Materia Prima "A"	10	25	100	250	1.000
Materia Prima "B" Negro	10	25		250	
Materia Prima "B" Café	10	25		250	
Materia Prima "C"	10	25		250	
Mano de Obra Directa por producto	5	100	100	500	500
Costos indirectos por producto	1,25	100	100	125	125
Costo por cada alistamiento	10	4	1	40	10
Utilidad por producto		<u>8,35</u>	<u>8,65</u>	<u>835</u>	<u>865</u>

Elaborado por: Ing. Santiago Márquez Cordero

Como se aprecia en el cuadro, la producción continua le evita costos de alistamiento, lo que como se dijo ya anteriormente permite una mayor producción en menor tiempo.

5.2. Marca

Actualmente, se sabe que dentro de la ciudad de Cuenca hay 35 productores conocidos como los más grandes, sin embargo sus nombres no son muy conocidos por el mercado nacional, es decir no tienen un posicionamiento de marca.

"La American Marketing Association" define una marca como sigue:

“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.¹⁰”

En esencia y para efectos de éste estudio, una marca identifica al fabricante de los diferentes productos de cuero, en éste caso zapatos.

Por tanto la marca es la promesa del fabricante de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores.

Actualmente nuestros productores se han convertido en expertos imitadores de los diferentes productos que se fabrican en el mundo, intentando fabricar en gran medida todo aquello que consideran puede tener una buena acogida para su venta, sin embargo el trabajo que realizan día a día se pudiera ver diluido en el tiempo, y peor aún podría ser que muchos consumidores ni siquiera conozcan de la existencia del fabricante. Esto se da en gran medida por que muchos de los productos elaborados no llevan la marca del fabricante, sino más bien son colocados marcas conocidas internacionalmente, como Levi's, Banana Republic, Pepe's, etc. lo cual no les favorece puesto que así logren vender en el mercado, están arriesgándose demasiado, debido a que pudieran ser demandados por los dueños de éstas marcas de llegarse a enterar de la situación, y lo más importante aún, no se hacen conocer por sus consumidores, sin considerar que a muchos de ellos les puede haber gustado la calidad de los productos, sus diseños, sus colores etc.

¹⁰ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001. Capítulo 13 Décima edición

El PIC, dentro de su propuesta, quiere crear y dar a la luz una nueva marca de zapatos, la que lleve un nombre representativo del sector, puesto que si bien serán varios fabricantes los que participarán en la elaboración de los productos, éstos se comercializarán con un solo nombre.

Por ello es importante que ésta Marca exprese los Atributos y Beneficios que se ofrecen a cada cliente, los principales Valores Organizacionales que fueron impresos en cada zapato al momento de su elaboración, también dejará percibir su Cultura, logrando así imprimir una Imagen Única en el mercado, con una verdadera Personalidad, puesto que la combinación de todos estos elementos darán como resultado el segmento de los clientes a los que atenderá el producto.

Se debe considerar que dadas las nuevas tendencias del mercado, el PIC atenderá también la demanda de maquiladoras, donde la marca del fabricante es omitida, debido a que este negocio contempla la fabricación de productos con un perfil predeterminado por parte del dueño de la Marca, pero a cambio se recibe una interesante transferencia de tecnología, lo que mejora ostensiblemente la técnica de los productores locales, incrementando su "Know how" debido al conocimiento de un espectro mayor en la fabricación de éstos productos.

Nuestra marca es PIC, cuyas siglas significan el Parque Industrial del Cuero, debido a que este nombre es estratégico ya que es representativo e identifica inmediatamente con la industria del cuero en el Ecuador, y como el principal mercado que busca cubrir esta iniciativa es el mercado internacional, la imagen a vender por medio del PIC es la de un sector fuerte y consolidado con la experiencia suficiente que ofrezca la seguridad y confianza al mercado internacional.

El PIC también tiene un slogan que comunica la unión de los diferentes productores dentro de este sector, en el que se hace énfasis sobre su permanencia en el mercado, debido a que en promedio están cada uno de los fabricantes alrededor de 16 años, y también se comunica el grado de importancia que se le da a la calidad en la elaboración del calzado. El slogan es:

“Toda una leyenda de experiencia y tradición, trabajando unida para su confort”

El logotipo¹¹ que se presenta a continuación es una combinación cálida, donde se manifiesta un círculo que representa al mundo, para comunicar la conexión del sector con mercados internacionales luego se ve dentro de esta circunferencia que aparece el Mapa del Ecuador que represente la identidad del país, y sobre dicho mapa aparece un engranaje que rodea a un zapato de cuero tradicional para resaltar al calzado como el producto típico elaborado por ésta industria, dicho engranaje se apoya en otro igual para simbolizar la tecnificación del sector, y éste último engranaje a la vez se lo ve como una lupa que señala al mapa de Cuenca que lleva los colores rojo y amarillo de su bandera, que identifica con precisión la Ubicación del PIC. Con este logotipo se pretende posicionar al calzado como un producto exótico en el mercado internacional. Bajo el logo esta el slogan que combina el Know How de la industria mediante los términos “experiencia y tradición”, con “unión” que es la asociatividad de donde nació la nueva industria y finalmente la palabra “confort” que expresa lo moderno, cómodo y funcional.

¹¹ Diseño de Carrera Prohens Patricia, Egresada de la Facultad de Diseño de la Universidad del Azuay



*Toda una leyenda de experiencia y tradición
trabajando unida para su confort.*

5.3. PUBLICIDAD

A más de la publicidad que el PIC buscará en el Internet mediante la creación de una pagina Web, y por supuesto su presencia en revistas especializadas como son "Cueros" y "América Economía", para estar presente dentro del sector, con el objeto de ser siempre una opción para los diferentes empresarios de los países donde es distribuida dicha revista, y otros eventos como ferias nacionales e internacionales, foros del sector etc.

La estrategia del PIC en cuanto a publicidad está centrada en tres objetivos básicos: Informar, Persuadir y Recordar.¹²

Publicidad Informativa, es muy importante en la etapa inicial o pionera de la iniciativa, puesto que ésta ayudará a crear demanda primaria, que son los consumidores finales del producto, es decir es aquí donde se informará a los consumidores cuales son los beneficios que ellos tienen por

¹² KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001. Capítulo 19 Décima edición

comprar productos en el PIC. Como parte de esta publicidad, se presentará las diferentes regiones del Ecuador, es decir Costa, Sierra, Oriente y Galápagos, donde se resaltará el atuendo típico de la gente de nuestra sierra, como un preámbulo para luego presentar los diferentes tipos de calzado que se comercializarán, creando un ambiente exótico que identifique a nuestro producto con quienes somos.

Publicidad Persuasiva, esta adquirirá importancia en la etapa competitiva, en donde el objetivo del PIC será crear una demanda selectiva. Es aquí donde el PIC por ejemplo tendrá que convencer a sus clientes, que mediante el proceso de fabricación uniforme garantiza un mayor grado de especialización y por ende una mejor calidad en los zapatos que fabrica. Para poder comunicar estos beneficios, se podrá utilizar publicidad comparativa, donde se comparan los atributos y fortalezas del PIC con las opciones convencionales del mercado. Para que esta publicidad tenga éxito, deberá expresar motivaciones cognoscitivas y afectivas simultáneamente.

Como parte de esta publicidad, se realizará un film y toma de fotografías de las instalaciones del Parque Industrial del Cuero, las que serán montadas sobre un fondo cuyo tono será leve y sobrio, donde se presentarán los diferentes paisajes del Ecuador para seguir con la identidad cultural. Adicionalmente, se presentarán tomas de la fabricación convencional del calzado, donde se evidenciará el proceso precario utilizado antes del PIC, comparado con la nueva infraestructura tecnológica, en la que se dará una breve explicación de los diferentes procesos de la industria, mencionando los atributos de calidad, prolijidad y seguridad con los que se trabaja en cada punto de la línea de producción, para que el cliente pueda reconocer la mejoría y alta calidad que ésta iniciativa le ofrece.

Publicidad de Recordación, es importante para una etapa posterior del PIC, puesto que ésta surte efecto en el mercado cuando los productos son maduros. Esta publicidad se la realizará en medios masivos como son la televisión, radio y revistas importantes, donde básicamente se mostrarán imágenes de personas jóvenes y ejecutivos maduros, que llevaran puesto éste calzado, dando seguridad y estatus a un amplio espectro de clientes que serán el mercado del PIC. Adicionalmente se grabarán comerciales para la radio, donde mediante un dialogo entre amigos, se expresara de manera convincente y sutil la comodidad y confort que ofrece el calzado PIC, y también se reforzará la decisión de compra de los diferentes clientes mediante frases positivas, tales como "mis pies nunca antes han conocido la elegancia con tanta suavidad", etc.

5.4. PROMOCIÓN

La promoción del PIC, a más de la publicidad, de la que se habló hace un momento se puede utilizar algunas herramientas más como se verá a continuación¹³.

Promoción de Ventas, tales como cupones, concursos, premios, etc. son importantes por que ofrecen tres beneficios bien definidos:

- **Comunicación**, captan la atención del público objetivo, y por lo regular proporcionan información que podría llevar al consumidor al producto.

- **Incentivo**, puesto que conlleva un atractivo que proporciona valor al consumidor.

- **Invitación**, puesto que incluye una invitación clara a realizar la transacción en ese momento.

13 KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001. Capitulo 19 Décima edición

Esta herramienta se utilizará para lograr una respuesta más intensa y rápida entre los compradores, y sus efectos se obtendrán a corto plazo, por lo que es una buena ayuda al momento de incursionar en el mercado.

Por ejemplo en el caso del PIC, como la venta del producto esta enfocado para el mercado internacional, la promoción de ventas se realizará mediante el sorteo de un tour por todas las regiones del Ecuador, donde por la compra de cada par de zapatos se entregarán cinco boletos más un CD donde podrá conocer el Ecuador, sus regiones y costumbres, lo que logrará llamar la atención a los clientes, debido a este incentivo. Esta promoción es conveniente que se realice en un lugar de afluencia masiva del mercado objetivo, tal como un centro comercial, donde se apoyará de algunas herramientas como una televisión de pantalla grande donde se transmitirá el video del CD y los beneficios para quien sea favorecido con el sorteo del tour.

Relaciones Públicas, se utilizará esta herramienta, con el objeto de lograr en el mercado Alta Credibilidad, puesto que los artículos noticiosos y reportajes resultan más auténticos y creíbles para los lectores que los simples anuncios. Otro atractivo de ésta herramienta, es que se presta para presentar con escenificación a la empresa y los productos.

Para ello se solicitará a la prensa local, y cadenas de televisión como CNN, que realicen un reportaje donde se haga mención de la iniciativa del PIC, los lugares exóticos del país y los diferentes beneficios que ofrece el producto a sus clientes, tales como calidad, estilo y confort.

Ventas Personales, esto se aplicará para el mercado nacional y los principales distribuidores en el exterior,

debido a que éstas permiten una relación inmediata e interactiva entre las personas. También permiten el nacimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación práctica de ventas hasta una amistad personal profunda

Para el caso del PIC, se delegara una comisión que visitará cadenas como Falabella en Chile, Walmart en Estados Unidos, entre otras, para que se promocióne el producto, logrando su aceptación en éstos mercados.

Marketing Directo, aunque hay muchas formas de hacerlo, así tenemos la publicidad por correo electrónico y por carta, el telemarketing, marketing por Internet, etc. lo que se procurará es que sea Privado, ósea que el mensaje se dirija a una persona específica. También será Personalizado, es decir que la promoción se realizará mediante una propuesta que se ajustará al cliente o distribuidor al que se dirige, de modo que le resulte atractiva la propuesta.

El PIC manejará como estrategia, el envío de cartas personalizadas, a los distribuidores más importantes en los diferentes países tales como Chile, Argentina, Brasil, EE.UU., donde se invitará a que conozcan el producto, y se prestarán las mayores facilidades para que se pueda introducir en el mercado. Esta será indudablemente una herramienta utilizada en forma menos intensa, puesto que la prioridad será las promociones, relaciones públicas y ventas personales.

5.5. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Para efectos de la comercialización de los productos que elabore el PIC, se tiene tres alternativas claramente estructuradas¹⁴:

- La concepción del PIC, es justamente que a más de que en el mismo espacio físico donde funcionará, estén todos los productores o fabricantes de calzado principalmente, también estarán los proveedores de los diferentes insumos necesarios para la fabricación de los productos, y finalmente, contará cada fabricante con su respectivo local de exhibición, para efectos de las ventas locales que realice.

- Cuando las ventas se realicen fuera de la ciudad de Cuenca, pero dentro del Ecuador, es decir a nivel nacional, el canal utilizado para la distribución será mixto, debido a que se realizarán los contactos en forma directa, mediante visitas personalizadas de los representantes del Parque Industrial del Cuero, a los diferentes almacenes y distribuidores en todo el país. Para el caso de los almacenes, el producto sería enviado a éstos mediante los diferentes sistemas de transporte que contrate el PIC, mientras que en el caso de los distribuidores a nivel nacional, el canal será tercerizado a estas cadenas comerciales, para así lograr una mejor cobertura nacional.

- Cuando el producto sea exportado a otros países, que es en realidad el principal objetivo del PIC, también será tercerizado el canal de comercialización, puesto que para evitar los altos costos que implicarían el transporte, la distribución, y sobre todo el conocimiento del mercado, se aprovecha del posicionamiento y aceptación de la que gozan las grandes cadenas de distribución comercial de productos,

¹⁴ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001. Capítulo 16 Décima edición

con lo que hay un importante ahorro de recursos tanto económicos como logísticos, debido a la falta de conocimiento de muchos de los mercados a los cuales estas grandes empresas llegan fuertemente.

Estos son los cinco ejes en los que se sustenta la estrategia comercial del PIC, que busca una presencia sólida en el mercado, con un fuerte posicionamiento y aceptación. Esta iniciativa permitirá que este legendario sector de la economía cuencana, pueda mantenerse y expandirse vertiginosamente creciendo a lo largo del tiempo, debido a su mayor poder de muñequeo comercial, que le permitirá aprovecharse de las grandes economías de escala, producto de un mundo globalizado y cada vez más consolidado. Este es el único camino que le resta al sector para recuperarse, ya que dado el tamaño y la capacidad económica y comercial de los grandes países del mundo, por lo que si no se unen todas las fuerzas del sector del cuero en busca de una sinergia y fortalecimiento, están simplemente conminadas a desaparecer del mercado.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES REQUISITOS NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN, FUNCIONAMIENTO Y EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL CUERO.

6.1. Legales, Municipales, Ambientales, Aduaneros y Otros

Entre los principales requisitos a considerar en este estudio, se tiene los Legales, Municipales y Ambientales, los mismos que se describirán a continuación, y que son los más importantes.

En cuanto a este punto de requisitos legales, este trabajo se ampara en la Ley de Fomento de Parques Industriales¹⁵, la que actualmente sigue parcialmente vigente puesto que ha sido derogado en parte, pero es la única legislación vigente al momento que regula éste tipo de actividades, puesto que esta información fue obtenida del MICIP (Ministerio de Industrias, Comercio e Integración y Pesca).

En cuanto a los requisitos Municipales, éstos son muy sencillos, puesto que básicamente una vez decidido el sector donde se implementará el PIC, el Municipio realiza una inspección en donde analizará el impacto de la industria en la zona, la contaminación del ruido, el grado de tráfico que generará en el sector y si las condiciones de la zona soportan el mismo y finalmente revisará el estudio de impacto ambiental que se lo debe presentar (para el cual se debe llenar un formato preimpreso que otorga el municipio, el cual

15 MICIP. Ley de Fomento de Parques Industriales

lleva una serie de datos, información que se la realizará con la ayuda de un profesional a contratar para éste aspecto).

Un punto importante que el Municipio analiza antes de otorgar el permiso de funcionamiento del PIC, es como se llevará a cabo el manejo y tratamientos de aguas residuales, puesto que dependiendo de cuan contaminante es la industria mayor énfasis se pondrá en éste aspecto.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que la manufactura de cuero no es un proceso muy contaminante, sino al contrario mantiene un bajo grado de contaminación, puesto que el proceso más contaminante dentro de esta actividad es el Encurtido del cuero, proceso que como se pudo observar en el proyecto, no se lo hará en el PIC, como se hablo anteriormente, los costos son más bajos importando el Cuero encurtido y dado ya color, es decir ya debidamente tratado, de países como China, Italia, Brasil, por lo que ésta industria sólo se encargara de manufacturar el producto, es decir, especializarse cada vez más en la producción, logrando que el impacto para el medio ambiente sea el más leve y sobre todo poco contaminante.

Para efectos de no copiar toda la ley de Fomento para Parques Industriales, se señala que ésta fue publicada en el Registro Oficial con número 939 el 26 de Noviembre de 1975, la misma que con el paso de los años a sufrido algunas modificaciones, en lo relevante, es importante establecer que se han suprimido prácticamente todos los beneficios tributarios con los que nació dicho cuerpo legal, por lo que al momento no existen beneficios importantes.

Como uno de los pocos beneficios vigentes que le beneficiaría al PIC, es que todos los insumos que importen para trabajarlos en el Ecuador y luego exportar el producto

terminado a los diferentes países, el estado devuelve el IVA, lo que incide en la industria para el costo final de sus productos.

Como otros beneficios generales de acuerdo al Art.7 numeral a) de dicha ley, que reza "habrá exoneración total de los impuestos, timbres y adicionales que graven los actos constitutivos de las compañías incluyéndose los derechos de registro e inscripción y los impuestos sobre la matrícula de comercio".

Igual beneficios gozarán las empresas de gestión que se constituyan para promover la instalación de un parque industrial.

También se tiene como beneficio en el mismo Art. 7 literal b) que dice "la exoneración total de los impuestos, timbres y adicionales a las reformas de los estatutos de las compañías inclusive cuando dichas reformas comprendan elevación del capital social, a los contratos de mutuo que celebren las empresas para inversiones financiadas mediante crédito y a las garantías que se constituyan para asegurar el pago de tales créditos"

Y como último beneficio del citado Art. 7 numeral c) se tiene "la exoneración de todos los derechos e impuestos fiscales, adicionales y de timbres, provinciales, municipales, inclusive los de alcabala y plusvalía, al traspaso de dominio de predios que se realicen a favor de las empresas de parques industriales y que sean necesarios para su propia actividad tanto inicial como futura, así como a los contratos de arrendamiento y transferencia de dominio de predios a favor de las empresas industriales que se ubiquen dentro del parque industrial".

Los requisitos para la formación del Parque Industrial del Cuero, que en su mayoría son de carácter burocrático están en la Ley de Fomento de Parques Industriales, en los artículos del número 13 al 21 de dicha ley.

Esta autorización la da el MICIP previo el suministro de diferentes formularios que dicha institución los provee, y que han de ser llenados como reza la ley, con lo que ésta organización extiende la aprobación para poder operar y a la vez gozar de todos los beneficios antes mencionados que se mantienen vigentes en dicha ley.

En cuanto a los requisito aduaneros, estos consisten en el cobro de un arancel de acuerdo al tipo de cuero que se importe, los mismos que variaran en función de la calidad y características de los cueros a importar, en razón de ello no se abordado en este estudio los porcentajes de aranceles vigentes, ya que debido a que no se puede conocer todo el espectro de tipos de cuero a importar, no sería muy relevante dicha información.

6.2. Evaluación de la Ubicación Geográfica

El concepto inicial de este proyecto, fue que estuviera ubicado en una zona de fácil acceso pero que a la vez no este muy congestionada, también se ha puesto énfasis en el clima, debido a que de acuerdo al diseño del parque, aparte de la incursión en mercados internacionales, también se pretende atender al mercado nacional, por lo que cada productor contará con su respectivo almacén de exhibición que será en la parte frontal de cada local.

En un momento se barajó como posible ubicación a la actual zona franca que se encuentra en Zhucay, pero debido al clima muy frío y ventoso, no sería agradable para ser

visitado por los turistas y demás potenciales compradores, en razón de lo que se descarto esta alternativa.

También se pensó en algún lugar dentro de la Ciudad de Cuenca, pero debido a que por un lado no hay terrenos lo suficientemente extensos y por otro también se pensó en la fuerte congestión vehicular y la contaminación del ruido, que le traería dificultades innecesarias a la industria, por lo que se abortó esta idea.

Como una opción adecuada puesto que cumple con todas las necesidades que busca el Parque Industrial del Cuero, tales como vías en buen estado y amplias para un alto tráfico, terrenos extensos donde se pudiera acoplar con comodidad la industria, a la vez que se disminuye la contaminación de ruido y también tiene un clima adecuado que invita a ser visitado, es la zona de Challuabamba, que si bien no está en el centro de la capital azuaya, se encuentra a apenas 10 minutos del centro de la ciudad, a la vez que se lo ha identificado como una ciudad satélite, que promete un gran desarrollo local de la zona, permitiendo que el sector pueda tener un interesante crecimiento y expansión, por lo que ésta sería la ubicación del PIC.

6.3. Estudio de la Infraestructura necesaria y fases para su implementación.

Como se ha venido trabajando en este proyecto, la infraestructura necesaria consistirá en la adecuación de alrededor de unas 40 naves industriales, donde funcionarán las fábricas de los diferentes productores del cuero, y también estarán algunas industrias de proveedores importantes de ciertos insumos, adicionalmente cada planta constará con un espacio que servirá para adecuar las oficinas administrativas acompañado también un local de exhibición

donde se podrán observar y comprar los diferentes productos por parte del público que los visite.

También deberá haber unos treinta locales comerciales, que se destinarán a ser ocupados por proveedores, transportistas, instituciones financieras, y otros negocios que se desarrollarán con el desarrollo de la industria del cuero. La venta de estos locales a los diferentes actores dentro de éste proyecto, serán de gran importancia para el financiamiento del mismo.

Adicionalmente deberá haber un gran auditorio donde se pueda realizar todo tipo de conferencias, ferias y exposiciones que dinamizarán a la zona, a la vez que se construirá una gran pasarela donde se podrá apreciar los productos elaborados en el parque, mediante la organización de eventos destinado a potencializar la industria.

El PIC también deberá contar con sus propias instalaciones, donde funcionarán las oficinas administrativas del mismo.

Como se podrá ver posteriormente en el layout del PIC, el mismo que está sujeto a cambios y mejoras que permitan volverlo más objetivo y funcional, el cual para efectos de la construcción será implementado en diferentes fases, las que tratamos a continuación:

- Primero se convocará a una oferta pública, donde se darán las especificaciones técnicas del proyecto, para que los diferentes profesionales de la construcción envíen sus ofertas, y la plana administrativa del PIC pueda escoger la alternativa que más convenga a sus intereses.

- Luego se establecerá el proyecto definitivo como se construirá el parque, aspectos como la distribución de los

locales y oficinas y los diferentes plazos en los que se implementarán sus construcciones.

- Se venderá en planos los locales donde funcionarán las plantas industriales y los diferentes locales comerciales.

- Una vez establecido las diferentes ubicaciones se dará inicio a la construcción de la obra, la que se deberá someter estrictamente a los plazos otorgados en cada etapa desde el inicio hasta la terminación definitiva del parque.

La implementación de la construcción de la planta, es materia de otro estudio, el mismo que será realizado cuando se lleve a cabo el proyecto, por tal motivo, en el último capítulo de éste trabajo donde se realiza la evaluación económica, se trabajará con valores aproximados a los de mercado, tanto para presupuestar el metro cuadrado de terreno, construcción, acabados, etc. esto se lo hace debido a que sería muy costoso solicitar dicho presupuesto a un profesional, a la vez que los valores varían todo el tiempo lo que ocasionaría que la información se desactualice constantemente.

6.4. Capacidad de Producción del PIC

Como se puede ver en el grafico # 5, por el momento la producción del sector del cuero representa el 56% de la Capacidad Instalada que actualmente es de 63.000 pares de zapatos, capacidad que para efectos del PIC se acrecentará a mínimo 100.000 pares mensuales, esto debido a que como se estudio en el cuadro # 22 de éste trabajo, las cantidades demandadas por los principales países compradores de zapatos en el mundo son realmente altas, en razón de que para que esta iniciativa pueda convertirse en una opción interesante para estos mercados, ésta capacidad de producción de cien mil unidades, deberá ser como mínimo con la que se debe comenzar.

Es decir, el PIC comenzará con un incremento en la capacidad de producción del 59% con respecto a la que actualmente mantiene el sector del cuero, crecimiento que como se ha expuesto en este trabajo es muy objetivo, ya que al realizar una producción en conjunto y sobre un solo producto, la capacidad de producción del sector se multiplica y sus costos se disminuyen, como se vio anteriormente en este trabajo.

6.5. Distribución Administrativa del PIC

El Parque Industrial del Cuero, con el fin de dinamizar el proyecto y hacerlo práctico y funcional, ha decidido en principio comenzar con una estructura administrativa mínima, que comprenderá un Gerente General, un Jefe del Parque, una Secretaría Ejecutiva, un Asesor Legal, tres Asistentes y un Conserje, esta estructura es flexible y crecerá oportunamente conforme a las necesidades del PIC.

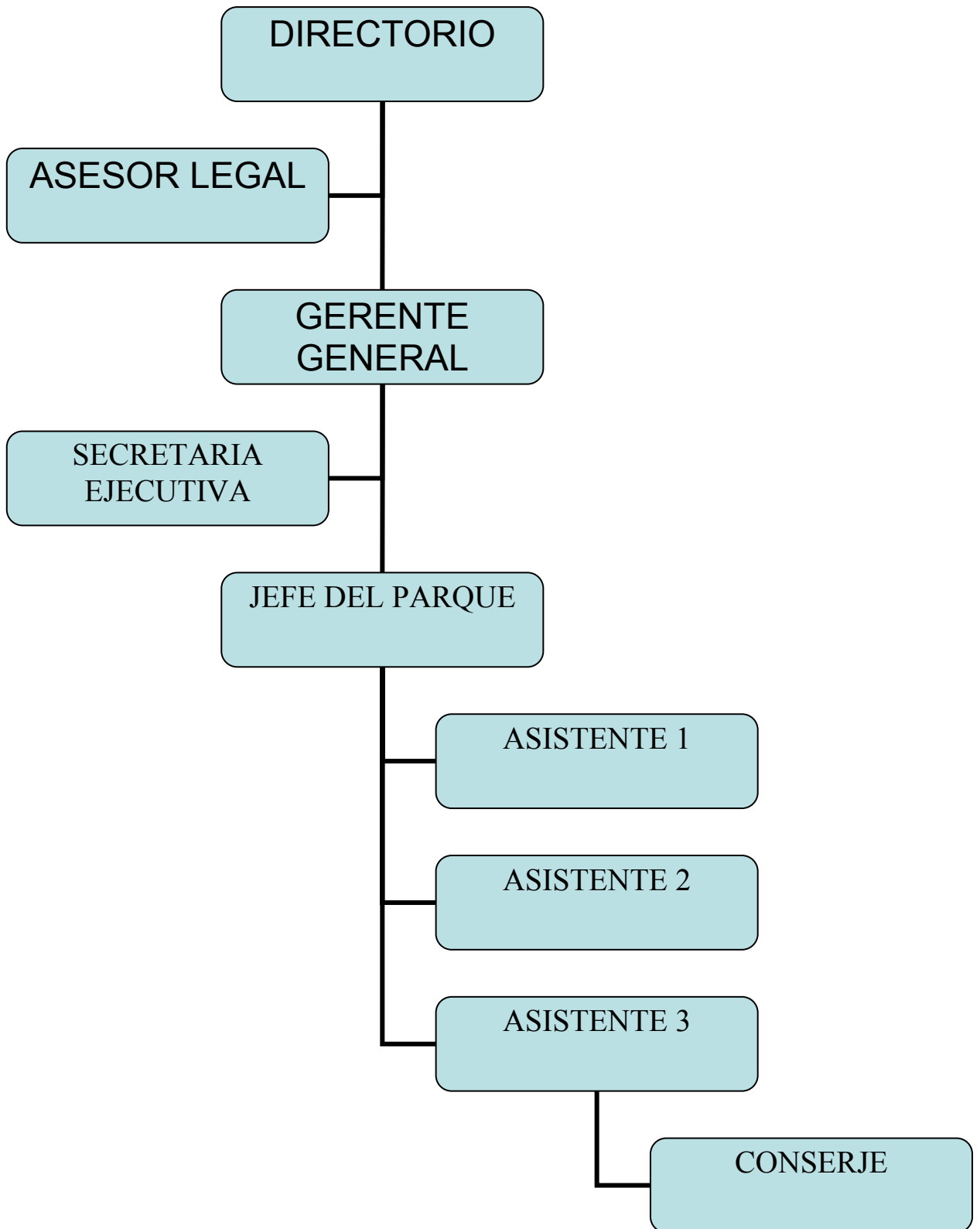
Los servicios de Auditoria así como los de Seguridad y Mantenimiento de las instalaciones, se los contratará con compañías especializadas que presten dichos servicios, motivo por el cual en un principio de acuerdo al volumen de actividades, no se necesita mayor personal para el manejo de éste parque industrial.

El personal mencionado, será contratado por el PIC, el cual estará representado por un Directorio, quién contratará al Gerente General.

Para que dichas contrataciones puedan llevarse a cabo, todos y cada uno de los integrantes del PIC, aportarán con una alícuota mensual, la misma que será prorrateada para el efecto, tomando como criterio el número de metros cuadrados que ocupe cada propietario.

A continuación se presenta el organigrama del Parque Industrial del Cuero.

ORGANIGRAMA DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL CUERO



6.6. Cuadro de la distribución física del parque industrial (Ubicación de productores, proveedores, almacenes y otros)



CAPITULO VII

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

7.1. Costos de la adquisición del terreno y las obras de infraestructura

Dentro de este punto se comenzará con el levantamiento de la información económica del proyecto, la misma que tendrá como base los siguientes criterios que han sido obtenidos de un sondeo del mercado. En principio el estudio busca determinar la cantidad de metros cuadrados necesarios para la implementación del proyecto PIC, lo cual para hacer el análisis se han realizado los siguientes cálculos que se revisan a continuación, los que constan en el Anexo # 1:

Cada planta ocupará una superficie de terreno de 500 metros cuadrados mientras que los locales comerciales ocuparán 250 metros cuadrados, adicionalmente se construirá un acceso al parque que servirá a la vez como una pasarela para los diferentes eventos que se pudieran llevar a cabo, adicionalmente también se construirá un auditorio, y todo esto ocupará una superficie de unos 3.000 metros cuadrados de terreno.

De acuerdo a lo manifestado, se necesitaría $(500\text{mts}^2 \times 40 \text{ plantas})$ y $(250\text{mts}^2 \times 30 \text{ locales})$ un total de 27.500mts^2 entre el terreno para plantas productivas y locales comerciales, adicionalmente como se manifestó anteriormente se necesitará para auditorio, pasarelas y entradas al parque unos 3.000mtrs^2 más de terreno, por lo que se debería adquirir alrededor de 30.500mtrs^2 de terreno necesarios para el proyecto, lo que significaría una inversión total en este rubro de \$ 1'220.000 (Un millón doscientos mil dólares).

7.2. Costos de la construcción de las naves

La construcción de las plantas y locales comerciales, dadas las características del parque y el tamaño de la obra, los ingenieros civiles a los que se ha consultado manifiestan que el costo de metro cuadrado será de \$ 180 para las plantas y \$ 190 para locales comerciales. Se debe considerar que cada planta tendrá una construcción de 500mts² mientras que los locales comerciales serán de 300mts² y el auditorio, y entradas tipo pasarela, serán de alrededor de 2.000mtrs² de construcción a un costo aproximado de \$ 130 dólares el metro, lo que daría un total de 31.000 mts² de construcción entre planta, locales comerciales, entradas tipo pasarelas y auditorio, como consta en los cálculos realizados en el Anexo # 2, donde se establece las cantidades construidas y sus respectivos valores, que implican una inversión total en dichos rubros de \$ 5'570.000,00 (cinco millones quinientos setenta mil dólares).

7.3 Costos de la administración del proyecto

Los costos generales y de administración del proyecto no son mayores en realidad, y se concentran básicamente en el Anexo # 13 donde se podrá observar la nómina del personal que se hará cargo del manejo del PIC, donde se vera claramente las personas necesarias, encontrándose detallado el cargo y los ingresos por cada uno.

7.4. Elaboración de un Balance Inicial

Como se puede ver en el Anexo # 9 se encuentra detallado el Balance Inicial con el que comienza el proyecto, el cual valga la pena recalcar, inicia con un fuerte Capital Social, lo que evidencia su sana composición, a la vez que sus deudas de Largo Plazo, están financiadas el Activo Fijo lo cual es lo

conveniente, debido a que los Pasivos de Corto Plazo financian el Operación del proyecto.

7.5. Elaboración de un Balance Final

Como se puede ver claramente en el Anexo # 10, el Balance Final del proyecto es muy decidor, debido a que ha habido una gran evolución del Capital Social, dado básicamente por las continuas Capitalizaciones de la Utilidades, lo que le ha permitido fortalecer al PIC, debido a que dichos recursos son los que se encuentran financiando el Capital de Trabajo de la Operación, mientras que los Pasivos de Largo Plazo son muy Marginales. Los Pasivos de Corto plazo son mayores, puesto que este tipo de industria trabaja fuertemente con Proveedores quienes además de permitir un pasivo sin costo, son importantes en el continuo financiamiento del negocio.

7.6. Elaboración de un Estado de Pérdidas y Ganancias actual y proyectado

Para continuar con la evaluación económica se ha recabado información dentro de los cuerocultores, determinándose los siguientes datos, tales como que los Costos de Producción mensuales representan el 70% del total de las Ventas del mes, el mismo que está compuesto por Materia Prima que representa el 58% del total del Costo de Producción, la Mano de Obra Directa equivale al 26% y los Otros Costos Directos son el 16%. Para el caso del PIC por el efecto del volumen de compra de materia prima, a más de que los proveedores van estar ubicados físicamente en el mismo perímetro, se prevé que éstos costos al igual que la mano de obra y otros costos disminuyan ostensiblemente. Sin embargo, para efectos de la evaluación económica se mantendrá como

Costo de Producción el mismo 70%, con el objeto de realizar un estudio más conservador.

Como se puede observar en los Anexos del # 11 al 11.3 donde se encuentra la información financiera concerniente al proyecto, es claro ver que éste ha sido elaborado con criterios muy conservadores¹⁶, como por ejemplo que los dos primeros años se mantenga el mismo precio de venta y luego suba progresivamente, así como el número mensual de zapatos vendidos se ha mantenido el mismo durante los primeros seis meses del proyecto, siendo modificado hasta el primer año y luego mantiene un incremento progresivo. En cuanto a los gastos, éstos han variado desde el primer mes. Adicionalmente como ya se dijo al comienzo, la estructura de costos, tales como el Costo Total de Producción se han mantenido en el mismo 70% en el que se maneja actualmente, para justamente demostrar que el estudio financiero se mueve dentro de un escenario bastante exigente, garantizando así los resultados del mismo, es decir, con todas estas restricciones establecidas el proyecto presente una utilidad neta de alrededor de un 17% lo cual es muy aceptable.

7.7. Determinación del VAN

A pesar de que el proyecto fue elaborado bajo criterios muy conservadores tales como que el precio de venta se mantiene el mismo durante los dos primeros años, así como la tasa con la que se descontaron los flujos fue del 9,47% de acuerdo al cálculo según consta en el Anexo # 12, donde se ve que dicha tasa de acuerdo al mercado es sumamente alta, y sin embargo nos da un VAN de \$ 419.369,53 lo que evidencia que el proyecto es sumamente conveniente y rentable.

¹⁶ BLOCK, Stanley y HIRT Geoffrey. Fundamentos de Gerencia Financiera. Colombia. McGraw-Hill. 2001. Novena edición. BERNSTEIN, Leopold. Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación. Colombia. Irwin. 1996. Primera edición.

7.8. Determinación del TIR

Partiendo de las mismas premisas anteriores con respecto al VAN, es importante además notar que la rentabilidad que ofrece el TIR de 35,8% es muy saludable y alta, mejor aún bajo los criterios manifestados anteriormente.

7.9. Determinación de los principales ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad

Observando los índices financieros¹⁷ que presenta el Anexo # 8, se puede ver que la rentabilidad sobre las ventas alcanza el 60%, lo cual es muy positivo, y esto se debe a los fuertes volúmenes de venta que maneja el proyecto, y que dicho sea de paso, son en la práctica muy alcanzables por que la demanda real como se vio anteriormente es muy grande, y este fenómeno hace que el costo fijo de producción se diluye en las ventas, y por ende el margen de rentabilidad de la operación sea mayor. Adicionalmente la utilidad sobre el Activo fue del 24% lo cual es alentador, y se debe a que la inversión inicial del proyecto si bien fue fuerte, esta ofrecía una capacidad instalada que permitía llegar a niveles de producción de hasta 200 mil pares mensuales, en razón de que dicha inversión fue recuperada en la vida del proyecto, no habiendo sido necesario nuevas erogaciones para este rubro, lo que evidentemente le vuelve muy dinámica a la industria.

El Capital Social ha experimentado una rentabilidad del 27% lo cual parecería sumamente alto, pero es normal puesto que las Utilidades obtenidas no fueron repartidas entre los socios, sino más bien reinvertidas en el proyecto, ya que estas servían para financiar sobre todo el Capital de Trabajo, factor que le vuelve sumamente fuerte ha esta

¹⁷ BODIE, Zvi y MERTON, Robert. Finanzas. México. Prentice Hall. 2003.

industria, puesto que al ser este negocio intensivo en Mano de Obra y Materia Prima, ya que éstos rubros representan el 70% del Costo de Producción, este apalancamiento social es caro, 11% de rendimiento esperado, pero sano para el sector.

El Apalancamiento financiero experimentado en el proyecto es interesante, puesto que ha permitido que se ganen 112 veces intereses, lo que indica el número de veces que giró el Capital, que lógicamente permitió el normal repagado de sus pasivos, alcanzando el proyecto en el décimo año un endeudamiento de apenas el 2% con relación al Activo, lo que hace que su estructura financiera sea muy saludable.

Dentro del manejo financiero de este Sector del Cuero, es importante que el endeudamiento no sea mayor, puesto que gran parte de los recursos financieros empleados, son para cubrir el Capital de Trabajo, por lo que al ser propios dichos capitales le permite ser más competitivo en el mercado debido al menor efecto que causa la vulnerabilidad de las fuentes externas.

Como ya se manifestó anteriormente, el negocio del cuero maneja un alto Capital de Trabajo, en razón de que son factores importantes la liquidez y solvencia, es decir, que debe tener siempre los recursos necesarios para el adecuado financiamiento y funcionamiento de la operación en el corto plazo.

Para concluir éste análisis, es importante hacer hincapié en el Anexo # 12, donde la composición financiera el aporte de Capital Social del proyecto represento el 39,61% del total de la Estructura de Capital, su tasa incidió en la determinación del costo promedio de los recurso financieros, a la vez que le fortaleció al proyecto permitiéndole agilidad en el manejo de la operación en el corto plazo, puesto que

dichos recursos financiaron el Capital de Trabajo del negocio.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado todo el análisis respectivo del proyecto PIC, donde se ha profundizado en el mercado actual y potencial, evidenciándose la demanda que esta iniciativa cubrirá, puesto que la globalización de la economía va cada día creando mas mercados, los que han emergido y evidencian que existe las posibilidades suficientes de que esta industria crezca y se desarrolle vertiginosamente hacia el futuro, adicionalmente al estudio de mercado, se han realizado las proyecciones económicas, las mismas que se pueden apreciar en los Anexos del 1 al 16 donde encontramos entre otros, los Estados de Pérdidas y Ganancias, que fueron elaborados con criterios muy conservadores para afianzar aún mas las posibilidades de éxito, apegándose este estudio más hacia un escenario negativo que positivo, y el TIR y el VAN fueron positivos lo que es sumamente alentador, así también los diferentes índices financieros corroboraron con datos positivos, en razón de lo que se recomienda la realización y puesta en marcha de esta iniciativa, que permitirá a mas de un fortalecimiento del sector, un gran desarrollo para Cuenca, debido a que la industria promete un crecimiento sostenido en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de éste proyecto por todo lo ya acotado anteriormente, sin embargo se sugiere que el proyecto se lo haga efectivo bajos las mejores normas técnicas y administrativas con un adecuado asesoramiento tanto en el manejo de la producción, administración así como en la dirección financiera del proyecto, puesto que ésta áreas son puntales básicos que garantizarán el adecuado éxito que tendrá el proyecto.

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

1. **BLOCK**, Stanley y **HIRT**, Geoffrey. Fundamentos de Gerencia Financiera. Colombia. McGraw-Hill. 2001. Novena edición.
2. **BERNSTEIN**, Leopold. Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación. Colombia. Irwin. 1996. Primera edición.
3. **KOTLER**, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001. Décima edición.
4. **KINNEAR**, Thomas y **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. Colombia. McGraw-Hill. 2003. Quinta edición.
5. **BODIE**, Zvi y **MERTON**, Robert. Finanzas. México. Prentice Hall. 2003.
6. **FLORES**, Gustavo Ing. "Estudio del Sector del Cuero". 2004.
7. **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**. "Análisis del entorno Macroeconómico de Ecuador. Enero 2001.
8. **CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY**. "Listado de Empresas afiliadas que trabajan en el sector del Cuero".
9. **MALO**, Jaramillo Juan Ing. Archivos empresa "Cuerotex."
10. **ONU**DI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). "Estudio sobre el Sector del Calzado en el Mundo". 2003
11. **ONU** (Organización de Naciones Unidas). Desarrollo del "Trade Map", Sistema de Estudio de Mercado, administrado por el Departamento de Investigaciones de la Universidad de Cuenca y Acudir (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Investigación Regional). 2003.

12. **REVISTA "CUEROS"**. Estudio sobre el mercado del cuero en el Ecuador. Edición número 38. Abril de 2002.
13. **MICIP**. Ley de Fomento de Parques Industriales.
14. **www.cueronet.com**