



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**Diagnóstico de la oferta exportable de las pequeñas y medianas empresas del
sector productivo de Cuero y Calzado del cantón Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en
Estudios Internacionales, Mención Bilingüe en Comercio Exterior**

Autores: Estefanía Barnuevo y Daniela Román

Director: Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador

2018

Dedicatoria

Este trabajo de titulación está dedicado a mi familia la cual ha estado junto a mí en todo momento. Gracias a ellos tengo la suerte de tener la oportunidad de cumplir mis metas y llegar muy lejos. En especial le dedico este trabajo a mi madre que es quien me motiva cada día a ser la mejor en todo lo que me propongo y a mis hermanas quienes son mi fuerza y mi luz.

Estefanía Barnuevo

Para las personas que acompañaron mi camino desde sus más remotos inicios, a quienes me ayudaron a construir mis sueños: mi familia y especialmente a mi padrino Juan Izquierdo ya que gracias a su ayuda hoy estoy culminando una meta tan importante en mi vida.

Daniela Román

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad del Azuay por ser mi segundo hogar por cuatro años en los cuales he aprendido no solo en áreas académicas sino también han formado mi carácter profesional. Agradezco a todos los profesores que estuvieron involucrados en este trabajo y al Ing. Antonio Torres, quien es el principal motor de la investigación.

Estefanía Barnuevo

Agradezco inmensamente a mi alma máter, la Universidad del Azuay, ya que en cuatro años de estudios me han ayudado a formarme como profesional y como persona. Un especial agradecimiento para el director de este proyecto, el Ingeniero Antonio Torres ya que por su iniciativa e idea he podido aplicar los conocimientos adquiridos a una investigación tan importante e interesante.

Daniela Román

Índice de Contenido

Capítulo 1: Teorías de internacionalización de PYMES.....	3
1.1 Teorías sobre la Internacionalización	3
1.2 Internacionalización basada en los procesos.....	9
1.3 Teorías orientadas a la internacionalización de pymes	11
1.4 Análisis de pymes, microempresas y unidades productivas	13
1.4.1 Las pymes de acuerdo a la CAN.....	13
1.4.2 Las pymes en el Ecuador:	13
1.4.3 Características principales de las pymes:.....	15
1.4.4 Características de las pymes en Ecuador (INEC, 2014):	15
1.4.5 Aporte de las pymes a las exportaciones.....	15
1.4.6 El sector artesanal	15
Conclusiones del capítulo:	17
Capítulo 2: Antecedentes del entorno de estudio.....	18
2.1 Historia del Azuay	18
2.2 Generalidades de la provincia del Azuay.....	19
2.2.1 Población del Azuay	19
2.2.2 División del territorio.....	20
2.2.3 Actividades económicas de la población del Azuay	20
2.3 Historia del cantón Cuenca	21
2.4 Generalidades del cantón Cuenca	22
2.4.1 Población del cantón Cuenca	22
2.4.2 División del Territorio del cantón Cuenca.....	22
2.4.3 Actividades económicas del sector	23
2.4.4 Principales empresas del cantón	23
2.5 Cuero y calzado en el Ecuador.....	25
2.6 Curtiembre Renaciente.....	27
Conclusiones del capítulo	29
Capítulo 3: Diagnóstico de la situación actual del sector cuero y calzado en el cantón Cuenca	30

3.1 Generalidades productivas del cantón.....	30
3.2 Actividades económicas de las empresas del sector	31
3.3 Curtiembre Renaciente.....	32
3.4 Relaciones entre actores.....	38
3.5 Metodología:	38
3.6 Export Audit aplicado a cada empresa:.....	42
Capítulo 4: Análisis FODA y CAME aplicado a las empresas.....	105
4.1 Metodología:	105
4.1.1 La Matriz FODA:.....	105
4.1.2 Análisis CAME:.....	106
4.2 FODA Y CAME aplicado a las empresas entrevistadas:.....	107
4.3 FODA general del sector cuero y calzado en Cuenca:.....	134
Conclusiones del capítulo:	135
Conclusiones y recomendaciones finales.....	136
Bibliografía	139
Anexos:	143
Anexo A. Mercadería Cockers Baby Shoes.....	143
Anexo B. Mercadería Cockers Baby Shoes para niñas.....	143
Anexo C. Mercadería Cockers Baby Shoes para niños.....	143
Anexo D. Mercadería Casanova.	144
Anexo E. Centro de producción.....	144
Anexo F. Materiales de producción de Casanova.....	144
Anexo G. Hormas de los zapatos de Casanova.....	145
Anexo H. Trabajador de Casanova.	145
Anexo I. Misión y visión de la Casa del Pantanero.	145
Anexo J. Mercadería de la Casa del Pantanero.	146
Anexo K. Taller de producción de Curtesa- Quiwa.....	146
Anexo L. Materiales de producción de Curtesa-Quiwa.	146
Anexo M. Fachada de la tienda ubicada en el centro histórico de La Piel.....	147

Anexo N. Investigadoras junto con el dueño de la Piel, Manuel Morocho..... 147

Índice de ilustraciones y cuadros

Tabla 1. Datos económicos del Sector Cuero y Calzado.	33
Tabla 2. Actores involucrados.	40
Tabla 3. Calificación Cockers Baby Shoes.	44
Tabla 4. Calificación Casanova.	47
Tabla 5. Calificación Calzado Alfonso.	49
Tabla 6. Calificación Sol Cuero.	53
Tabla 7. Calificación Casa del Pantanero.	56
Tabla 8. Calificación Calzado Tebra.	60
Tabla 9. Calificación Curtesa- Quiwa.	63
Tabla 10. Calificación D'Cuero.	69
Tabla 11. Calificación Ital Cuero.	72
Tabla 12. Calificación Guzcalza.	75
Tabla 13. Calificación Jean Pierre.	78
Tabla 14. Calificación La Piel.	83
Tabla 15. Calificación MV Leather.	86
Tabla 16. Calificación Tizado.	91
Tabla 17. Calificación Palace Shoes.	95
Tabla 18. Calificación Pimenta Shoes.	99
Tabla 19: CAME para Cocker's Baby Shoes	107
Tabla 20: CAME para Casanova	109
Tabla 21: CAME para Calzado Alfonso	110
Tabla 22: CAME para Sol Cuero.	111
Tabla 23: CAME para Casa del Pantanero	113
Tabla 24: CAME para Manufacturas Tebra.	114
Tabla 25: CAME para Curtesa - Quiwa.	116
Tabla 26. CAME para D'Cuero.	118
Tabla 27. CAME para Ital Cuero.	120
Tabla 28. CAME para Guzcalza.	122
Tabla 29. CAME para Jean Pierre.	124
Tabla 30. CAME para La Piel.	126
Tabla 31. CAME para MV Leather.	128
Tabla 32. CAME para Tizado.	130
Tabla 33: CAME para Palace Shoes	131
Tabla 34. CAME para Pimenta Shoes.	133
Tabla 35. FODA general del sector Cuero y Calzado en Cuenca.	134

Ilustración 1. Exportaciones por sector no petrolero cuero y calzado.	26
Ilustración 2. Tabla de Evolución de las Exportaciones no petroleras de sectores por destino.	27
Ilustración 3. Relaciones entre actores.....	38
Ilustración 4. Puntaje Export Audit para todas las empresas.	101
Ilustración 5. Áreas de mayor influencia en las empresas.	103

Resumen:

El presente trabajo fusiona la investigación primaria y secundaria para determinar en qué posición se encuentra el sector de cuero y calzado de la ciudad de Cuenca con respecto a empresas potencialmente exportadoras. Para esto se han explorado conceptos, desde teorías básicas sobre comercio exterior hasta modelos modernos de internacionalización, de modo que se pueda entender cuál es el nivel al que se aspira llegar con las empresas objeto de la investigación. Dichas empresas, aquellas que han sido seleccionadas para ser diagnosticadas, son las pequeñas y medianas empresas o como se las conoce por sus siglas “pymes”. Estas fueron escogidas debido a que representan, en cantidad, mucho más que empresas consideradas grandes. Además, se ha tomado en cuenta el potencial de las pymes por ser empresas versátiles y con elementos diferenciadores sumamente atractivos como por ejemplo el hecho de no utilizar procesos mecanizados para su elaboración sino ser artesanías hechas en su mayoría a mano.

Abstract:

This paper merges primary and secondary research to determine the position of the leather and footwear sector in the city of Cuenca with respect to potentially exporting companies. For this, concepts have been explored from basic theories on foreign trade to modern models of internationalization. The objective is to understand the level, to which companies that are part of the research, aspires to reach. The companies selected to be diagnosed, are small and medium-sized companies or as they are known by their acronym "SMEs". There were chosen because they represent, in quantity, much more than companies considered large. In addition, the potential of the SMEs has been considered as they are versatile companies with very attractive differentiating elements, such as the fact that they do not use mechanized processes for their elaboration but rather are crafts made mostly by hand.

INTRODUCCIÓN:

En el presente trabajo de titulación se estudiará las bases de las diferentes teorías de exportación. Para, posteriormente enfocar las mismas técnicas a la determinación de la vocación productiva de las pymes fabricantes de artículos de cuero y calzado en el cantón Cuenca; sector determinado para el estudio por ser una de las áreas en las que más desarrollo de pymes y talleres se ha encontrado en el Azuay, además de ser un sector en el cual Cuenca se ha desarrollado durante décadas.

Para iniciar con la presentación teórica se han recopilado modelos, teorías y perspectivas económicas de internacionalización, en las cuales se muestra como las mismas han ido evolucionando a la par del desarrollo de las empresas a lo largo de las décadas. A la vez que se denota cómo el contacto comercial entre varios países llevó a compartir conocimientos a empresas de diferentes naciones presentado sus perspectivas y como las aplican en el proceso de internacionalización. Esto desde luego se ha desarrollado con mayor fluidez en la actualidad debido a los avances tecnológicos y en general al progreso de las comunicaciones actuales.

De igual modo, se considera importante presentar el trasfondo en el cual se desarrollan las empresas objeto de estudio de esta investigación; por lo cual dentro de este trabajo se puede encontrar información importante sobre la provincia del Azuay. Los datos representan su historia, población, geografía, y la evolución del comercio con el paso de los años. Dentro de la investigación también se presentan datos relevantes del cantón Cuenca, capital de la provincia. Los datos muestran información histórica, demográfica, geográfica y económica. Esta información es necesaria para poder entender en donde está ubicado el sector de cuero y calzado en torno a la economía del cantón y así entender la importancia y trascendencia que tiene para los cuencanos.

Es muy importante recalcar también la presencia de un estudio nacional llamado “El top 1.000 del Ranking Empresarial” de las cuales varias son de capitales cuencanos.

También se incluirán datos relevantes sobre la situación actual de sector de cuero y calzado en el Ecuador; así como datos numéricos que reflejan la situación general. La información obtenida de la página oficial de Pro-Ecuador señala al sector como una

fueron de ingresos del país, así mismo revela que los principales países de destino de exportación son Colombia, Perú, Guatemala, etc.

Una vez asentada la teoría, se procederá a hacer un diagnóstico actual del sector de cuero y calzado, analizando información general sobre productividad. Dentro del cantón Cuenca existe una de las curtiembres más grandes del país. En el estudio se hará un resumen sobre la misma, su historia, sus principales productos y como está relacionada con el sector, encontrando datos significantes sobre las relaciones entre los actores del sector de cuero y calzado.

Posteriormente se analizará a las diferentes empresas del cantón que fueron elegidas mediante un riguroso proceso de selección, tomando en cuenta características como: accesibilidad a información, localización, número de empleados, actividad económica y tiempo en el mercado.

Para acceder a estas empresas y contactarlas se contó con la colaboración de entidades públicas y privadas relacionadas con la organización de unidades productivas a nivel nacional y local entre las cuales tenemos: la Cámara de la Pequeña Industria (CAPIA), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el GAD municipal de la Ciudad de Cuenca a través del Portal Artesanal (EDEC).

Posterior a la división y clasificación de las empresas se pretende demostrar los resultados de la investigación de campo, que se realizó mediante entrevistas personales a los gerentes y dueños de los locales y talleres, los cuales brindaron información necesaria para poder calificar a las empresas mediante un Export Audit, herramienta que permite a los investigadores determinar cuáles son las pautas que cumple o no cumple la empresa para ser considerada potencial exportador.

Después de un arduo trabajo de investigación y recopilación de datos para culminar con el sondeo se analizó los datos obtenidos en las entrevistas y visitas a las empresas. Se procedió a realizar un análisis FODA de cada una de ellas calificándolas de modo que se pudiera detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel individual. Gracias a dicho análisis se pudo proceder a establecer una serie de recomendaciones, de igual modo individuales para cada empresa, a través de la estrategia CAME la cual necesita los resultados previos de un FODA para proponer posibles soluciones a los problemas y nuevos modos de potenciar las fortalezas que ya tiene cada una de las empresas.

Capítulo 1: Teorías de internacionalización de PYMES

El presente capítulo tiene como objetivo, en primer lugar, presentar la base bibliográfica de las teorías de internacionalización de modo que se pueda sentar los precedentes teóricos del comercio exterior y su evolución a través de los años. Lo que hoy conocemos como internacionalización y como ésta ha influido, de diversas maneras, en las empresas que buscan expandir sus horizontes comerciales hacia nuevos destinos. En segundo lugar, se presenta las concepciones más aceptadas acerca de las pymes ya que son las empresas objeto de estudio en la investigación y es necesario conocer con claridad que son, que involucran y lo que representan dentro del país.

En este capítulo; se presentan, modelos, enfoques y teorías de comercio exterior que demuestran como este evoluciona de acuerdo a la necesidad de expansión de empresas que, luego de dar sus primeros pasos fuera de su mercado nacional, logran acaparar varios nichos a nivel internacional creando grandes cadenas de fabricación, distribución y comercialización de productos. Lo que los distintos autores tratan de explicar es que, para llegar al punto de internacionalización, hay varios caminos posibles a seguir y dependerá de la empresa, sus características y necesidades escoger aquel que resulte más acorde. Estos conceptos se pueden aplicar tanto a empresas grandes que ya se han establecido en mercados nacionales como a pequeñas y medianas empresas con intención de internacionalizarse. Es por esto que se han tomado en cuenta, para exponer en este capítulo, teorías que son posibles aplicar a una pyme para lo cual el concepto de estas empresas complementa el entendimiento de cómo estas ideas pueden ser llevadas a la realidad.

1.1 Teorías sobre la Internacionalización

El origen de las teorías sobre internacionalización se remonta a la teoría clásica del comercio internacional en la que se demuestra que los países se especializan para producir bienes y servicios en los cuales tienen ventajas (como menores costos de manufactura) a la hora de ser elaborados. Así pues, el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y en este escenario un país exporta aquellos bienes en cuya creación es más eficiente e importa productos en los cuales no tiene la suficiente eficiencia en producción.

De entre los principales expositores de teorías clásicas que hacen referencia a la especialización se puede mencionar en primer lugar a Adam Smith quien desarrolla la teoría de la ventaja absoluta la cual hacía énfasis en reconocer la escasez de recursos y establecer la necesidad de un sistema de distribución. En segundo lugar, es necesario mencionar a David Ricardo quien realizó un aporte a la teoría de Smith con la “Ventaja Comparativa” al demostrar que las ventajas absolutas en cuanto a costos no necesariamente representan beneficios para el comercio debido a que los costos no son la única condición necesaria para obtener beneficios en el comercio. Por último, tenemos a John Stuart Mill quien hace el aporte final a lo que podríamos considerar las teorías clásicas sobre comercio internacional. Stuart demuestra que las exportaciones tienden a variar en base a los términos de intercambio (como el precio).

Con esto se rompe el supuesto que proponen las teorías clásicas de comercio internacional (sobre la competencia perfecta), actualmente las empresas cuentan con una ventaja sobre las empresas pequeñas: las economías de escala. A partir de esto surgen teorías con una visión contemporánea sobre internacionalización con un enfoque en los costos y las ventajas económicas. Entre algunos autores que es importante mencionar en esta categoría tenemos a Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1981) entre otros. Los modelos presentados por estas teorías, se desarrollaron principalmente en la década de los 70's y 80's y se enfocan mucho más en las empresas multinacionales; los motivos que llevan a una empresa a la internacionalización y bajo qué condiciones sucede (como localización, operaciones y producción). Entre dichas teorías podemos encontrar:

- 1. Teoría de la Ventaja Monopolística (Kindleberger) y Teoría de la Organización Industrial (Hymer):** Estas teorías analizan la ventaja competitiva que poseen las empresas multinacionales, la cual es exclusiva (monopolística), y puede deberse a factores como tecnología, organización, producción, comercialización, estilo de dirección, diversificación de productos, acceso a crédito y la posibilidad de instalar unidades productivas en el extranjero. De este modo las empresas multinacionales pueden competir incluso con la empresa local mejor posicionada y con mayor conocimiento del mercado mientras que las empresas locales pequeñas deben asumir esta ventaja viéndose muchas veces incapaces de competir. De acuerdo con Hymer (1976) es justamente esta ventaja competitiva lo que incentiva a las empresas

multinacionales a su expansión internacional, motivándolas a incorporar cambios en sus productos ya sea en el proceso de fabricación o en diferenciación. Para que las ventajas antes mencionadas rindan en modo de inversión deben ser propias de las empresas que destinan los fondos y fáciles de transferir entre fronteras de modo que puedan hacer frente a los rivales locales.

2. **Teoría de la diversificación de riesgos (Rugman, 1981):** Esta teoría sugiere que la motivación de una empresa para internacionalizarse es diversificar sus inversiones para así protegerse de los riesgos que pueden darse en os diferentes países.
3. **Teoría de la localización (Porter, 1990):** Porter por su parte analiza no a las empresas sino a los factores que hacen atractivo a un determinado destino para que empresas con ánimo de internacionalizarse se establezcan en dichas locaciones. Factores como el clima, disponibilidad de mano de obra, infraestructura, dotación de recursos y localización geográfica son algunos de los elementos que hacen a un país destino atractivo para que una empresa sitúe sus actividades productivas en la zona.
4. **Teoría de la internacionalización:** Esta teoría explica que las empresas multinacionales son un mecanismo alternativo que gestiona actividades de valor más allá de las fronteras nacionales; sin embargo, para que esto suceda deben darse dos condiciones:
 1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior. En esta condición se hace una comparación entre los costos unitarios de producción en el mercado nacional y los costos de exportar comparando también los costos de producir en el país extranjero. En este aspecto influyen el coste de los factores productivos, costo de transporte, aranceles, costo en economías de escala, integración de actividades, estructura del mercado, etc.
 2. Que dichas actividades estén organizadas dentro de la empresa de manera eficiente de modo que se puedan vender o ceder a empresas en el país extranjero seleccionado. Esta condición se relaciona con los costos de transacción los cuales están vinculados con el mercado. Los autores Buckley (1976) y Casson (1979) los clasifican en cuatro categorías:

1. Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas al mercado
2. Conflictos que surgen por una concentración bilateral de poder
3. Inconvenientes al momento de poner precio en una transferencia de tecnología
4. Aspectos específicamente relacionados a los mercados internacionales como lo son los aranceles, restricciones y movimiento de capitales.

Por otra parte, esta teoría también busca una explicación a porque los productos intermedios, como el *know-how*, se trazan entre países en una organización de modo jerárquico y no llegan determinadas por la fuerza del mercado.

5. Paradigma eclético de Dunning (Dunning J, 1988): Esta teoría trata de enlazar los aportes tanto de teorías económicas sobre las empresas multinacionales como teorías sobre organización industrial, costos de transacción, teorías de localización y comercio internacional. Así, logra explicar cómo los patrones de producción internacional de una empresa se basan en el sobre-exposición a ciertas ventajas específicas; lo que la hace más propensa a internacionalizarse y buscar mercados más atractivos para producir en el exterior. Por lo tanto, la decisión de internacionalización de una empresa empieza con un análisis de costos y ventajas de producir en el extranjero. De acuerdo a Dunning, son necesarias cuatro condiciones para que una empresa elija realizar una inversión directa y convertirse en multinacional:

1. Poseer ventajas propias que le permitan competir en el extranjero con las empresas locales (know-how, capacidad organizativa, activos intangibles).
2. Ventajas específicas relacionadas con el carácter propio de ser una multinacional como: flexibilidad operativa, abastecimiento global, dotación de factores, reducción o diversificación de riesgos, etc.
3. La empresa debe buscar un lugar en el exterior en donde la producción le resulte rentable considerando además los beneficios, no solo en costos sino en crecimiento de la empresa, de explotar sus ventajas en el

extranjero en lugar de venderlas o adquirirlas en otros países; es decir expandir su cadena de valor bajo el control de la misma empresa.

4. La inversión que la empresa realice en el exterior debe estar en concordancia con los objetivos y la estrategia a largo plazo que se haya planteado.

6. Enfoque macroeconómico (Kojima, 1973):

Este enfoque, presentado por Kojima en el “*Hitotsubashi Journal of Economics Vol. 14*”, pretende explicar la razón por la que los países motivan la Inversión Directa en el Exterior (IDE) a partir de modelos neoclásicos de comercio internacional, como la teoría de la ventaja comparativa, con la intención de determinar los patrones de producción de empresas en el extranjero. Su planteamiento básico dice: “La IDE debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”. De este modo se integran teorías sobre comercio y teorías sobre inversión contrastando también el modo de invertir japonés con el americano. Kojima explica que la inversión extranjera japonesa intenta mejorar la productividad en los países receptores a través de la introducción de recursos asociados a las empresas japonesas, sobre todo lo que respecta a organización empresarial, sistemas de producción y redes de distribución.

Las características principales de la inversión japonesa es que esta procura producir, en el país extranjero, bienes a un costo menor al del país de origen por medio de una correcta combinación de transferencia de capital, tecnología, habilidades de los directivos y dotación de factores del país extranjero. Kojima considera que la inversión japonesa está orientada al comercio y responde a los principios de la ventaja comparativa.

En contraste en la inversión extranjera de las empresas americanas los recursos fluyen y se manejan desde el país de origen de modo que se pierde la eficiencia al operar en el comercio internacional. Por lo tanto, Kojima concluye que la diferencia entre la inversión japonesa y la inversión americana es que la primera se orienta al comercio y a responder a los principios de la ventaja

comparativa, mientras que la segunda, la inversión americana, tienen una estructura de mercado oligopólico que, de acuerdo a Dunning (1992), desincentiva el comercio internacional.

7. Modelo de la ventaja competitiva de las naciones o competitividad sistemática: Plantea que el éxito en el comercio internacional no depende únicamente de los costos de los factores productivos sino depende de la relación eficiencia – coste. Con este planteamiento el modelo de la competitividad sistemática divide a los factores en básicos y avanzados. Los factores básicos son aquellos que se encuentran de forma natural, en mayor o menor grado, en todos los países como es el caso de los recursos naturales, mano de obra y capital. Por otro lado, los factores avanzados son aquellos que no se encuentran de manera natural en un país y pueden incluir sistemas de comunicación, sistemas de educación, infraestructura científica entre otros. Estos últimos, a su vez se sub-clasifican en generales y especializados. Los factores avanzados generales son aquellos útiles para cualquier empresa independientemente de su sector y por el contrario los especializados son útiles para un sector específico y contribuyen con la creación de ventaja competitiva en un país, pues no son fáciles de imitar para los demás países. Además, la teoría menciona elementos adicionales que deben ser considerados para desarrollar la competitividad los cuales incluyen:

- Condiciones de la demanda doméstica: A mayor demanda a nivel doméstico, mayor será el esfuerzo de las empresas por satisfacerla, lo cual influye de manera directa en la competitividad y posterior internacionalización de la empresa.
- Las industrias relacionadas: Hace referencia a las alianzas que puede hacer una empresa con otras para beneficiarse y mejorar su competitividad.
- Grado de rivalidad del sector: La rivalidad entre empresas impulsa la innovación aumentando la competitividad de la empresa al momento de internacionalizarse.
- El papel del gobierno en la competitividad de la empresa: La intervención del gobierno puede favorecer a las empresas con ánimo de exportar debido

que depende de las decisiones gubernamentales facilitar que empresas y que sectores serán los que reciben su apoyo.

1.2 Internacionalización basada en los procesos

Bajo esta categoría se pueden incluir teorías que ven a la internacionalización como un proceso de acumulación de conocimientos y aprendizaje constante (experiencia-experimentación) e incremento de recursos en los mercados exteriores como lo mencionan Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Vernon (1966). Entre estas teorías se pueden mencionar las siguientes:

- 1. Modelo de Uppsala (Johanson y Valhne, 1977):** Este modelo, surgido en la universidad de Uppsala, afirman que las pymes pueden iniciar sus actividades comerciales en un país pero que paulatinamente la lógica empresarial las conduce a la internacionalización. Su primer paso puede ser realizar ventas esporádicas al extranjero las cuáles luego se regularizan como exportaciones a través de representantes para luego, como último paso, establecer unidades productivas fuera de su país de origen. De acuerdo a este modelo, la empresa incrementa de manera continua sus recursos, a la vez que adquiere conocimiento sobre mercados distintos. Este modelo se lo denomina también como modelo “gradualista” y se afirma en base a evidencias, que varias empresas han evolucionado siguiendo los pasos sugeridos por este modelo.
- 2. Modelo de innovación (paralelo al enfoque escandinavo):** Este modelo surge de cinco autores estadounidenses (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) y desarrolla la idea de que la internacionalización es un proceso de “innovación empresarial” que puede surgir entre pequeñas y medianas empresas. Propone que hay un vínculo entre la innovación y la internacionalización, el cual consiste en el compromiso de la empresa de realizar innovaciones en un sentido amplio, es decir, tomar decisiones creativas, desarrollar sus capacidades internas, mejorar procesos, etc.

En este modelo también se resalta como las decisiones tomadas tanto en lo que respecta a internacionalización como a innovación, tienen un cierto carácter acumulativo; pues, aquellas tomadas en el pasado condicionarán las decisiones de que se deban tomar a futuro. Por último, el modelo propone cinco etapas para el desarrollo de la actividad internacional de una empresa, las cuales son:

1. Mercado doméstico.
 2. Pre-exportadora.
 3. Exportadora experimental.
 4. Exportadora activa.
 5. Exportadora comprometida.
- 3. Modelo del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966):** Este modelo da una perspectiva de la teoría del comercio internacional en base al comportamiento individual de cada empresa en donde se incluyen aspectos específicos como la innovación del producto, efectos de la economía de escala y la incertidumbre que existe en los negocios internacionales. De este modo Vernon enlaza las perspectivas de internacionalización con la teoría de inversión internacional. Vernon analiza en principio como se toma la decisión del lugar en dónde localizar la producción debido a que se toman en cuenta factores como los ingresos per cápita, costos salariales, requerimientos de la demanda, etc. Según Vernon, mediante el ciclo de vida del producto como las primeras actividades de valor agregado para este, se dan en el país de origen del mismo. Al principio el producto solo se ofrece en el mercado nacional, posteriormente se exporta a otros países mayormente por una combinación ventajosa de factores productivos e innovación que se consiguieron en el país de origen.
- Para iniciar con las exportaciones se seleccionan países con patrones de demanda similares a los del país de origen. La empresa, mientras crece y evoluciona a nivel internacional, logra estandarizar el producto, minimizar los costes de producción, adquiere mayor experiencia comercial y por último logra introducirse en nuevos mercados. De acuerdo con Vernon el proceso de deslocalizar la producción se puede acelerar por: barreras impuestas al comercio o porque la empresa espera que los competidores pasen por las siguientes etapas:

- 1. Introducción:** Orientado al país de origen, en esta etapa el producto se fabrica y comercializa en el país en donde fue creado inicialmente. En esta etapa se pretende alcanzar el nivel de economía de escala de modo que se pueda justificar una exportación.
- 2. Crecimiento:** Esta etapa se orienta a aumentar las exportaciones y realizar nuevas inversiones para facilitar la expansión de las plantas de fabricación.

3. **Madurez:** Al llegar a esta etapa se ha logrado estandarizar al producto y la fabricación ha sido desviada a locaciones en donde se pueda ahorrar en ciertos costos como mano de obra.
4. **Declive:** Se abandona el país de origen, decae la demanda del producto en el país de origen y la fabricación del producto ya no se realiza en su locación original.

1.3 Teorías orientadas a la internacionalización de pymes

1. **Teoría de redes:** Dentro de las teorías de redes se incluyen todas aquellas que explican el proceso de internacionalización como un patrón lógico de redes organizativas y sociales de las empresas. La entrada a mercados externos se entiende como el resultado de la interacción continua entre organizaciones empresariales. De esta manera, la interacción da como resultado la apertura de oportunidades en mercados exteriores a través de una red de contactos internacionales (Johanson y Mattson, 1998). Estos contactos influyen directamente en la búsqueda de información, sobre algún mercado o mercados en particular, y en la forma de actuar de las empresas en base a los resultados (Ellis, 2000). Otros autores resaltan como los movimientos migratorios pueden estimular la creación de nuevas oportunidades en mercados externos, por ejemplo con el uso de contactos extranjeros que facilitan a la empresa el contacto con un cliente para realizar una exportación. Los antes mencionados contactos se pueden dar, si el comprador los inicia, por la buena reputación de un proveedor o si el vendedor los inicia, cuando la empresa nota un fuerte compromiso de los socios con la promoción de sus productos; aunque por lo general los primeros contactos de una empresa con el exterior es a través de intermediarios. “Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma” (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). En este contexto las pymes tienden a enfocarse en sistemas no jerárquicos en donde “puedan controlar y reforzar su posición en las redes internacionales”. (Rialp A. y J Rialp, 2001). Los autores Johanson y Mattson (1988) explican su punto a través de la teoría de redes sociales para demostrar como una empresa se internacionaliza a través

de redes las cuales llegan a ser una red de negocio si se mantiene entre empresas- clientes, empresa-distribuidor, empresa-competidor o empresa-gobierno.

Su argumento es que, a medida que las empresas se internacionalizan aumenta el número de actores interactuando a través de la red, pero las relaciones entre los actores fijos de la red se estrechan. Otro beneficio de las redes en el proceso de internacionalización son las relaciones que se crean entre empresas homólogas en países extranjeros, dicho fenómeno puede evolucionar de distintas formas:

1. **Extensión internacional:** al formarse relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas
2. **Penetración:** Cuando se incrementa el compromiso en las redes que ya han sido establecidas
3. **Integración de posiciones:** Implica una explotación de las ventajas de pertenecer a una red.

Los beneficios que se pueden derivar de las redes y las conexiones que se forman en ellas son especialmente: el acceso a recursos y mercados nuevos; sin embargo, estos recursos están controlados por otras empresas y la obtención de estos dependerá de la posición que tenga una empresa en la red. A partir de esto, Johanson y Mattson (1988) determinan que depende el grado de internacionalización de la empresa, esta se puede ubicar en una de las cuatro categorías de empresas internacionales: empresa iniciadora, rezagada, solitaria e internacional.

2. Teoría de los “Born Global”: Una empresa “*Born Global*” es aquella empresa internacional de reciente creación la cual tiene un enfoque global desde sus inicios, o aquella que logra internacionalizarse en los dos primeros años. Los autores Madsen y Servais (1997), en base a la teoría de la internacionalización, enlazan la aparición de las empresas Born Global con los siguientes factores:

1. Nuevas condiciones del mercado.
2. Desarrollo tecnológico en áreas de transporte, producción y comunicación.
3. Capacidades mejores y más desarrolladas en las personas (aquí se incluye a la persona que emprende y funda la empresa Born Global).

Los factores antes mencionados dan como consecuencia: reducción en los costos de comunicación y transporte, acceso más fácil a las tecnologías de la información y una mayor integración de las economías regionales las cuales facilitan a la empresa el realizar actividades a nivel internacional desde su creación.

Es importante destacar también que las empresas “Born Global” se enfrentan a cambios en las condiciones del mercado lo cual tiene como consecuencia un incremento en la especialización, es decir, que se producen componentes cada vez más específicos para un producto y estos son vendidos en mercados extranjeros debido a que el mercado local no posee una demanda lo suficientemente grande para absorber el a la cantidad ofertada. “Esto significa que las nuevas condiciones de mercado fuerzan a las empresas a establecerse en diferentes mercados rápidamente”. (Madsen y Servais, 1997).

1.4 Análisis de pymes, microempresas y unidades productivas

1.4.1 Las pymes de acuerdo a la CAN.

La decisión 702 de la Comisión de la Comunidad Andina recalca la importancia de las pymes dentro de los países miembros, a la vez que reitera la necesidad de contar con datos procesados estadísticamente para realizar un seguimiento del desarrollo de este sector productivo y reconoce el aporte que tienen en el desarrollo económico y la generación de empleos. La intención de procesar los datos y generar estadísticas sobre pymes tiene que ver mayormente con su promoción y la propuesta de nuevas estrategias y políticas que les permitan, a las pymes, tener un acceso más fácil a los mercados, al financiamiento y a la tecnología.

Por lo tanto, las pymes son definidas de acuerdo a la decisión 702 de la CAN como: “todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3. No se incluyen a las Unidades Productivas Informales (UPI).” (CAN, 2008)

1.4.2 Las pymes en el Ecuador:

Dentro del portal del Servicio de Rentas Internas (SRI) se define a las pymes como: “conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas,

capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (SRI , 2017). Además, esta entidad reconoce la importancia de las pymes considerándolas como “la base del desarrollo del país” (SRI , 2017) dado que las mismas contribuyen a que la economía fluya al demandar y ofrecer productos y generar empleo. De acuerdo al SRI las principales actividades económicas de las pymes en el Ecuador son:

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

Las pymes contribuyen con el desarrollo económico del país porque no dependen de una inversión considerablemente grande y son flexibles para afrontar cambios en el mercado. Generalmente, estas empresas inician con patrimonio familiar y con la intención de no depender de una empresa más grande. Estadísticamente, de acuerdo a los datos del último censo económico realizado en 2010, basado en el censo general del mismo año, las pymes representan el 84,3% del total de empresas, las cuales en números reales son 990.000 pymes, mientras que las grandes industrias acaparan tan solo un 15,7%; en contraste, las grandes industrias emplean a 62,3%, de la población económicamente activa mientras que las pymes emplean al 37,7%. Del mismo modo, el aporte proporcional al PIB de las grandes empresas es de 87%, mientras que las pymes contribuyen en un 13% al PIB del país.

Entidades gubernamentales ecuatorianas reconocen la importancia de las pymes en la economía ecuatoriana; por ejemplo, Luis Muñoz, subsecretario de Desarrollo de pymes y Artesanías del Ministerio de Industrias comenta que aproximadamente 6 millones de personas de entre la población económicamente activa son empleadas por pymes y su aporte puede ser tangible también ante entidades como el SRI en donde, tan solo en 2013, se recaudó 19.000 millones generados por pymes. Sin embargo, el mismo funcionario recalca que aún se deben hacer ajustes en la legislación para un

mejor funcionamiento de las pymes ya sea en cuestiones de formalización, acompañamiento, capacitación o accesos a créditos financieros.

1.4.3 Características principales de las pymes:

- Generan empleo y promueven avances en el entorno local.
- Tienen potencial de convertirse en grandes empresas.
- Fluctuaciones fuertes en periodos que incluyen nacimientos y desapariciones de las mismas.
- Desarrollan estrategias distintas a las empresas grandes para promover su crecimiento.
- Poseen como ventaja competitiva su flexibilidad.
- Pueden instalarse fácilmente como eslabón en cadenas productivas.
 - Son vulnerables a los ciclos de fuerte recesión.

1.4.4 Características de las pymes en Ecuador (INEC, 2014):

- Uso intensivo de mano de obra.
- Escasa aplicación de tecnología.
- Reducción de capital.
- Baja productividad.
- Capacidad de ahorro mínima.
- Baja división de trabajo.
- Uso limitado de servicios financieros y no financieros.

1.4.5 Aporte de las pymes a las exportaciones

De acuerdo a Fedexpor, las pymes exportadoras aumentaron desde 2004 siendo 676 hasta 2012 donde llegaron a ser 2000. Y, en base a información publicada por la revista líderes, en los últimos 10 años las pymes han logrado acaparar el 23,8% de envíos no petroleros al exterior y del total de dichos envíos 23,6% llega a la Unión Europea y un 24,6% a Estados Unidos, dos de los más grandes compradores de productos del país en general.

1.4.6 El sector artesanal

Dentro del Sistema Integrado de Información Artesanal (SIIA) de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, 104.000 talleres están registrados con calificación artesanal; sin

embargo, debido a la detección de ciertas irregularidades en su funcionamiento la totalidad de los mismos fueron sometidos a evaluaciones para comprobar si son o no merecedores de la calificación artesanal. El presidente de la JNDA, Luis Quishpi menciona que los requisitos para obtener calificación artesanal son:

- Mínimo 7 años de práctica profesional.
- Haber obtenido la certificación como artesano autónomo.
- Tener laborando a 20 trabajadores. (15 operarios y 5 aprendices).
- Poseer solo 1 taller o local comercial.

Los antes mencionados requisitos y la calificación se llevaron a cabo desde agosto hasta el 31 de diciembre del 2014 con el fin de evitar que empresas que no deben estar incluidas como talleres artesanales gocen de los beneficios que este registro otorga como exoneración del impuesto a la renta, exoneración del 100% de impuestos a la importación de maquinaria, exoneración de gravámenes de exportación, acuerdo con instituciones públicas las cuales deben comprar artículos artesanales o artesanías, capacitaciones gratuitas, entre otros.

Conclusiones del capítulo:

La teoría indica, a breves rasgos, cuáles son los pasos que una empresa considerada pyme puede seguir para incursionar en mercados extranjeros. Estos modelos recorren caminos diversos, pero el objetivo es el mismo: poder llegar a nuevos mercados con un producto capaz de competir con similares que ya están posicionados en el mercado meta. Además, es importante repasar conceptos de que es lo que se considera una pyme y un taller artesanal, esta teoría es clave para posteriormente agrupar a las empresas o talleres que cumplan con las características necesarias para ser objeto de la investigación.

Se debe descartar empresas grandes porque su funcionamiento es distinto, operan con diferentes estrategias y características básicas como el número de empleados y el máximo de facturación anual separa a los dos grupos por completo. En cuanto a lo expuesto, el modelo que mejor se ajusta al entorno tanto de Cuenca como el Ecuador para acelerar la internacionalización de pymes es la teoría de redes debido a que esta avanza de manera progresiva con contactos que se pueden establecer a nivel local o aprovechando tecnologías de comunicación. Una de las principales ventajas que se derivan de esta teoría es el acceso a recurso, además de la incursión en mercados extranjeros mediante el contacto con empresas homólogas en el país de destino quienes pueden además beneficiarse de la conexión entre empresas. Un modelo Born Global podría aplicarse solo si se invierte lo suficiente en las pymes que desean aplicar este modelo, por lo cual en teoría es aplicable al entorno, pero fallaría en la práctica.

Capítulo 2: Antecedentes del entorno de estudio

En este capítulo se hará una detallada introducción sobre las características históricas, físicas, demográficas, geográficas y económicas que tiene la provincia del Azuay. El objetivo de introducir las características de la provincia en este capítulo es para tener una idea general del entorno económico, físico y demográfico en donde se encuentra el cantón Cuenca, que es la zona delimitada para la investigación del sector cuero y calzado. Además, se elaborará un análisis minucioso sobre las características históricas, demográficas, territoriales y económicas del cantón Cuenca. Se dará énfasis a la vocación productiva del sector y las distintas actividades que están dentro del casco urbano. Mediante el estudio de la revista Ekos, “Top 1.000 del Ranking Empresarial” bajo la dirección de Ricardo Dueñas, se podrá identificar el potencial económico de Cuenca.

Este estudio está dirigido al público que desea conocer el puntaje económico de las principales empresas del Ecuador, sin embargo, en este caso se tomarán en cuenta las principales empresas que están en la publicación y que se son oriundas del cantón Cuenca. El objetivo principal de este análisis es que de este modo se podrá conocer más a fondo el sector analizado e identificar sus principales empresas y pymes que participan como fuentes de ingresos para el cantón.

2.1 Historia del Azuay

Azuay fue parte del territorio en donde se asentaban los grupos cañaris, en el año 1470 empezó la conquista por parte de los incas sobre los santuarios Pumapungo, Molleturo y Cañaribamba, aquí fue donde nació Huayna-Cápac.

Al final del periodo incario y la matanza de los cañaris por Atahualpa la provincia fue conocida con el nombre de Tumipampa o pampa del cuchillo, en 1557 la ciudad española de Cuenca fue fundada como capital de Paucarbamba.

En 1824 la Gran Colombia, creó el Departamento del Sur, actual Ecuador, el que estaba conformado por Cañar, Azuay, Loja, Jaén, Bracamoros y Mainas. En 1830 en la Constitución de Riobamba ya se hablaba del Departamento independiente del Azuay, que en esta época tenía muchos habitantes y estaba localizada en una zona de comercio y migraciones

Con la llegada de los españoles en 1530 a la zona de Quito, y pocos años después hacia el sur, la población de este lugar aumentó considerablemente y pudo sostenerse gracias a la cantidad de recursos naturales con los que contaba la zona. En 1557 después de la fundación española se estableció un orden administrativo formando parroquias y municipios.

Una de las teorías que explican el significado del nombre Azuay dice que el origen de la palabra viene de un vocablo cañari, que como explica el historiador Octavio Cordero, en la Enciclopedia del Ecuador, proviene de “azua” que es el nombre que los pobladores de esa región le daban al vino o la chicha, es decir significa licor o chicha que cae del cielo.

2.2 Generalidades de la provincia del Azuay

La provincia del Azuay es una de las veinte y cuatro provincias que conforman el Ecuador, se encuentra al sur del país en la región sierra, su capital es la ciudad de Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca, que según el último censo del 2010 es la quinta ciudad más poblada del Ecuador.

De acuerdo a la información registrada en los datos de la Prefectura, Azuay ocupa un territorio aproximado de 8.643 km². Limita al norte con Cañar, al sur con Loja, al este con Morona Santiago y al oeste con Guayas. La provincia tiene dos zonas climáticas, en el este un área rodeada de montañas que se denomina los Andes y al oeste una región con un clima cálido que pertenece a la costa. Azuay tiene 15 cantones, 27 parroquias urbanas y 60 parroquias rurales.

2.2.1 Población del Azuay

Con información del último censo realizado en el Ecuador en el año 2010 la población del Azuay era de 712.127 habitantes, que representaba el 4,9% de la población nacional de los cuales 380.445 pertenecían al área urbana y 331.682 al área rural. Del total de la población 337.044 eran hombres y 375.083 mujeres.

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEN), la población estimada para este año 2018 serían de 853,070 habitantes; otra información que recalca el estudio es que en la provincia la población se concentra en edades jóvenes, de personas entre los 5 y 19 años de edad.

En el 2010 el 90% de la población se identificó como mestiza, mientras que el 5% como blanco, entre las otras minorías tenemos a indígenas con el 3% y entre Afroecuatorianos, montubios y otros el 2%.

En lo que se refiere a situación laboral de los azuayos se puede ver que más del 50% de trabajadores hombres no aportan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). En el caso de las mujeres el 60% tampoco lo hacen. Tan solo el 30% de hombres y mujeres según corresponde son afiliadas a la red de salud pública ecuatoriana.

2.2.2 División del territorio

Actualmente la provincia del Azuay tiene una extensión de 8.230km², comprende las hoyas del Paute y del Jubones. Tiene una altura aproximada de 37 metros sobre el nivel del mar (msnm) en la zona costanera de Camilo Ponce Enríquez y 4.482 msnm en el parque Nacional el Cajas, siendo el punto más alto de la provincia.

La capital de la provincia es el cantón Cuenca y se integra de 14 cantones más que son: Camilo Ponce Enríquez, Chordeleg, El Pan, Girón, Guachapala, Gualaceo, Nabón, Oña, Paute, Pucará, San Fernando, Santa Isabel, Sevilla de Oro y Sígsig.

2.2.3 Actividades económicas de la población del Azuay

Antiguamente, la economía de la provincia se basaba en la agricultura y las artesanías, se destacaba la producción de caña de azúcar, maíz, frutas como manzanas, peras y duraznos y también la producción de sombreros de paja toquilla y textiles. Actualmente la provincia ha adquirido importancia en áreas como tejido, cerámica, llantas y muebles.

Dentro del último censo se puede observar que dentro de la provincia el 35% de la población es empleado privado, el 32% es empleado por cuenta propia y el 10% es empleado del sector público, dentro de otras actividades económicas tenemos el 23% de la población en trabajos como: empleado doméstico, patrono, trabajador no remunerado, socio y no declarado.

En hombres el 28% son oficiales, operarios y artesanos, 14% son agricultores y trabajadores calificados, el 13% son vendedores y el 12% trabajan como operadores de maquinaria e instalaciones, otras actividades en menores porcentajes son

profesionales, científicos, personal administrativo, técnicos, directores, gerentes y ocupaciones militares que suman un total del 32%.

Las mujeres ocupan el 25% en actividades económicas como trabajadores en servicios y vendedores, el 15% se dedica a la agricultura y trabajos calificados, el 14% se dedica a ocupaciones elementales y el 13% son oficiales, operarios y artesanos, el 10% de las mujeres son científicos y profesionales, mientras que el 9% ocupan puestos administrativos, tan solo el 2% son directores o gerentes, el resto de actividades a las que se dedican son técnicas y profesionales de nivel medio, operadores de maquinaria y ocupaciones militares todo esto son un 21%.

*Como ocupaciones elementales se refiere a limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, pesqueros o de minería.

2.3 Historia del cantón Cuenca

Gracias a información que se encuentra en la página oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca (GAD), Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca más conocida como Cuenca, es la capital de la provincia del Azuay y una de las cinco ciudades más importantes del Ecuador. Se levanta sobre la antigua ciudad inca de Tomebamba, lugar en donde nació Huayna-Cápac, el señor del Tahuantinsuyo, quien decidió fundarla sobre el asentamiento cañari de Guapondelig. Su buen clima, sus paisajes y su abundancia de agua fueron características que establecieron la llegada de los primeros europeos en el siglo XVI, el día 12 de abril de 1557 por orden del virrey de Perú Andrés Hurtado de Mendoza, Gil Ramírez Dávalos y un grupo de españoles fundaron la ciudad.

El periodo colonial duró tres siglos, donde se formó una ciudad mestiza, caracterizada por la conservación de sus bienes, que se enriqueció por el comercio de sus artesanías, en manos de hombres y mujeres hábiles quienes usaban sus manos para elaborar tejidos y trabajos en metales. Durante la época colonial llegó a ser una de las ciudades más pobladas del antiguo Reino de Quito lo que determinó que el 1820 se establezca un movimiento independentista.

2.4 Generalidades del cantón Cuenca

Según información obtenida de la ficha de cifras generales, del Sistema Nacional de Información (SIN), Cuenca es uno de los 15 cantones de la provincia del Azuay, está situada entre los 2.350 y 2.550 metros sobre el nivel del mar. Es la tercera ciudad más grande e importante del Ecuador.

Su centro histórico está constituido por casas coloniales, construcciones que en su gran mayoría son del siglo XIX, las iglesias son una parte esencial de su patrimonio, los museos religiosos como el de las Conceptas y sus dos catedrales guardan una historia religiosa que llama la atención a turistas y locales. Así mismo la ciudad cuenta con cuatro ríos que la cruzan: Tomebamba, Yanuncay, Tarqui y Machángara.

Su clima favorece a los sectores agrícolas, no tiene un clima definido, una temporada de sequía entre junio y septiembre y el resto del año es su clima varía entre intensas lluvias y días cálidos.

2.4.1 Población del cantón Cuenca

Según la información obtenida del boletín de Proyecciones Referenciales de Población a Nivel Cantonal 2010-2030 la población del cantón Cuenca para 2017 es de 603.269, mientras que para el año 2018 la población habrá aumentado en 614.539 con 11.270 habitantes más.

2.4.2 División del Territorio del cantón Cuenca

De acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca el territorio se divide en: área urbana que tiene una superficie de 6.771 hectáreas, el área rural 312.880 hectáreas y un área de influencia inmediata cuenta con 12.013 hectáreas.

El territorio rural tiene 22 parroquias que son: Baños, Chaucha, Checa, Chiquintad, Cumbe, El Valle, Llacao, Molleturo, Nulti, Octavio Cordero Palacios, Paccha, Quingeo, Ricaurte, San Joaquín, Santa Ana, Sayausí, Sidcay, Sinincay, Tarqui, Turi y Victoria del Portete. Y el sector urbano: Bellavista, Cañaribamba, El Batán, El Sagrario, El Vecino, Gil Ramírez Dávalos, Hermano Miguel, Huayna Cápac, Machángara, Monay, San Blas, San Sebastián, Sucre, Totoracocha, Yanuncay.

Cuenca está ubicada a 113,82 Km. de Puerto Bolívar y a 132,63 Km. de Guayaquil, que es el principal puerto del país y hacia el sur está a 149,97 Km. de Huaquillas, límite con Perú. Esta es una característica muy importante para el sector económico debido a que al tener cercanía con el puerto y otros sectores estratégicos da la facilidad de movilización de los productos sin costos muy elevados de transporte.

2.4.3 Actividades económicas del sector

Según datos del último censo el 23% la población cuencana se dedica al comercio de bienes al por mayor y menor, el 19% se dedica a actividades industriales y manufactureras, mientras que el 9% a actividades de construcción, el 8% de los cuencanos se dedica a la agricultura, ganadería y pesca y el 6% a la enseñanza. En actividades de transporte y almacenamiento tenemos al 5% de la población y en administración pública y defensa al 5%. En áreas de hotelería y servicio de comidas esta 4% de la población y en actividades de salud y atención humana el 4%. En actividades como empleadores de hogares y otras esta el 17% de la población.

Según datos obtenidos de un boletín del Sistema Nacional de Información (SIN) en el 2012 el Impuesto a la Renta recaudado en el cantón Cuenca representó el 95% del total de la provincia del Azuay, con un crecimiento del 25% respecto al 2010.

Las principales actividades que generan mayor ingreso al cantón son las industrias manufactureras con el 49% de participación en la economía, el sector de comercio de bienes al por mayor y menos junto con la reparación de vehículos motorizados representan el 32% de la economía y las actividades financieras y de seguros el 8%.

Del 100% de las industrias registradas en el cantón el 48% son comercializadoras de bienes, el 14% industrias manufactureras y el 9% hoteles, hostales y restaurantes. Tan solo el 2% son instituciones de enseñanza y el 5% hospitales, clínicas y centros de salud.

2.4.4 Principales empresas del cantón

Gracias a la publicación del Top 1.000 del Ranking Empresarial publicado por Ekos bajo la dirección de Ricardo Dueñas, se pueden identificar a las empresas más destacadas en el ámbito nacional, este estudio se basa en factores como ingresos,

ventas, pago de impuestos y otros datos. Este análisis se realiza anualmente y ya tiene una trayectoria de diez años.

Dentro de las empresas el Grupo Ortiz e Hijos Cía. Ltda. Se ubica en el puesto 42 con USD 258.985,534 en ingresos esta empresa se dedica a la comercialización de bienes al por mayor y menor.

Banco del Austro S.A. se ubica en el puesto 81 con USD 160.549,993 en ingresos, empresa que se dedica a brindar servicios de bancarios.

La Importadora Comercial El Hierro Cía. Ltda. Se encuentra en el puesto 97 con ingresos de USD 34.256,96, esta empresa se dedica a satisfacer las necesidades de la población en la comercialización de materiales para la construcción, la industria y el hogar.

Cartones Nacionales S.A. Cartopel se encuentra en el 113 puesto con ingresos de USD 135.508,346, esta empresa se dedica al sector papelerero y cartonero del Ecuador.

La empresa Importadora Tomebamba que pertenece el Grupo Vásquez se encuentra en el puesto 114 con ingresos de USD 133.937,683, esta empresa se dedica a la comercialización de vehículos de la marca TOYOTA, la que es su principal línea de negocios, pero también comercializa al por mayor electrodomésticos de línea blanca, también distribuye productos de audio-video de las marcas Sony, Panasonic, LG, Samsung y Riviera; distribuye también motocicletas Motor 1, Sukida y Keeway, y por ultimo distribuye al por mayor y menor neumáticos marca MAXXIS y PRESA.

Almacenes Juan Eljuri pertenece a uno de los grupos económicos más fuertes de Cuenca ubicándose en el puesto 171 con ingresos de USD 93.629,161. El Grupo Eljuri tiene una gran variedad de líneas que distribuye, desde alimentos hasta automóviles y servicios bancarios. Específicamente Almacenes Juan Eljuri se dedica la comercialización de varias marcas desde perfumes y cosméticos, dispositivos electrónicos y vehículos hasta los instrumentos musicales. Según su página oficial el 85% de las ventas son al por mayor, provee a mas de 8.000 locales comerciales en el país.

La empresa Graiman Cía. Ltda. Se encuentra en el puesto 203 y su misión es producir y comercializar cerámica y porcelanato, usando tecnología amigable al medio ambiente, con altos estándares de calidad y servicio. Tiene ingresos de USD 80.079,957 según la revista EKOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda., se encuentra en el puesto 208 con ingresos de USD77.124,950, esta empresa se dedica a los servicios bancarios.

La empresa Colineal es una de las empresas que se dedica a la creación de muebles, tiene más de 40 años en el mercado y actualmente se encuentra en el puesto 420, con ingresos de USD 40.856,609.

Italimentos Cía. Ltda., se encuentra en el puesto 426, se dedica a la producción de embutidos y servicios de alimentación. Tiene ingresos de USD 40.390,464.

La empresa Italpisos S.A., se encuentra en el puesto 608 con ingresos de USD 27.588,949, las principales actividades de esta empresa son la fabricación de productos de cerámica y refractarios.

La economía mundial se basa en el éxito de las empresas, existen algunas con más experiencia y otras innovadoras que son fuente de investigación y modernidad. Cuenca es una de las cinco ciudades más importantes del país que alberga a empresas de gran magnitud como las que fueron expuestas anteriormente. El objetivo del análisis de las mismas es entender la vocación productiva que tiene el cantón y así saber aprovechar las oportunidades y fortalezas de las empresas, el secreto del éxito es buen liderazgo, visión y diversificación, así como la inversión no solo en tecnología, si no en sus colaboradores que son la base de las empresas.

2.5 Cuero y calzado en el Ecuador

Dentro del Ecuador la industria del calzado se ha desarrollado con el paso de los años, ha innovado su diseño, variedad y forma de producción, entre las líneas del calzado ecuatoriano podemos encontrar zapato casual, zapato elegante, calzado industrial, calzado de montaña y prendas de vestir como chaquetas y otros accesorios como billeteras, carteras, bolsos de mano, etc. Como lo indica la página oficial de Pro-

Ecuador en el país existe un gran desarrollo de la industria, principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

Según información de Pro-Ecuador, el Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año, gran parte que se utiliza en el mercado interno de calzado, marroquinería y confección de vestimenta y el resto de producción se exporta.

Las exportaciones de cuero y sus confecciones desde el periodo enero-diciembre del 2016 ascienden a 30 millones de dólares FOB y sin embargo esto fue menor que en el año 2015 en donde se exporto 39 millones de dólares FOB.

Según datos de la página oficial de Pro-Ecuador, dentro de las estadísticas de evoluciones de exportaciones por sector, el año 2014 fue el mejor año para las exportaciones con 53 millones de dólares FOB.

La siguiente tabla obtenida de la página oficial de Pro-Ecuador muestra cómo han evolucionado las exportaciones del sector cuero y calzado durante los años 2006-2016.

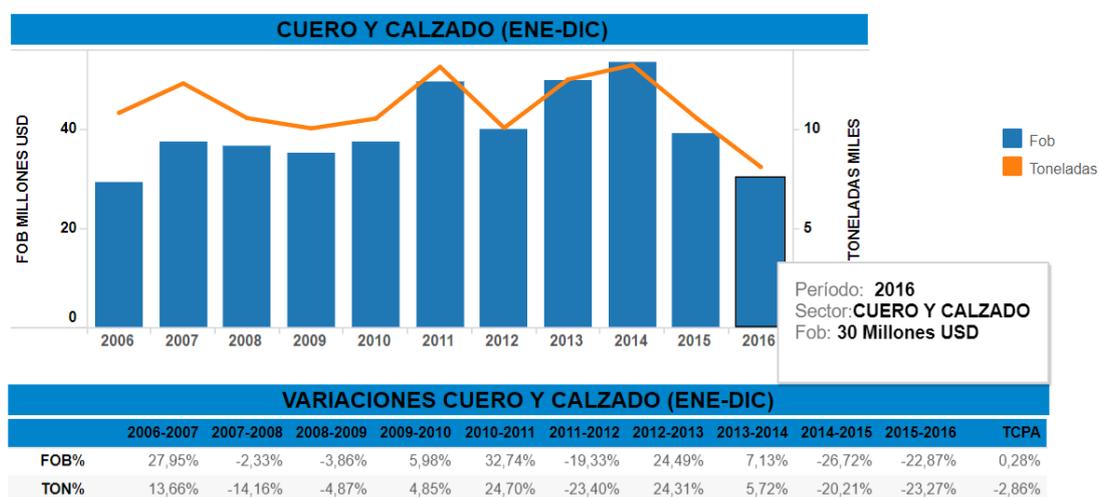


Ilustración 1. Exportaciones por sector no petrolero cuero y calzado.
Fuente: Pro-Ecuador.

En la siguiente tabla obtenida de la página oficial de Pro-Ecuador se puede observar que los principales destinos de exportación en el periodo enero-diciembre del 2016 fueron: Colombia Perú, Guatemala, Italia; Hong Kong, España Estados Unidos y República Dominicana.

Evolución de las Exportaciones No Petroleras de Sectores por Destino

MONITOREO: 12 - ENE-DIC SECTOR: CUERO Y CALZADO

CUERO Y CALZADO MILES USD FOB (ENE-DIC)						
PAÍS	2014		2015		2016	
	FOB	TON	FOB	TON	FOB	TON
COLOMBIA	26.897	5.626	19.391	4.767	17.294	4.407
PERÚ	6.736	2.381	6.940	2.327	4.375	1.539
GUATEMALA	2.587	693	2.755	579	2.335	559
ITALIA	9.088	3.111	3.571	1.477	2.192	1.024
HONG KONG	2.716	224	1.902	133	1.220	122
ESPAÑA	397	33	205	27	428	41
ESTADOS UNIDOS	449	38	464	47	403	37
REPÚBLICA DOMINICANA	364	37	333	29	324	28

Ilustración 2. Tabla de Evolución de las Exportaciones no petroleras de sectores por destino.
Fuente: Pro-Ecuador.

2.6 Curtiembre Renaciente

La Curtiembre Renaciente inició en el año 1933 cuando se fundó la Curtiembre Molinari, esta empresa estaba en manos de inmigrantes italianos que producían suelas, en el año 1974 la empresa fue comprada por Carlos Tosi Siri, cuencano que tenía una visión futurista sobre la situación de la curtiembre, en ese mismo año fue renombrada La Curtiembre Renaciente.

En esta época la curtiembre fue una de las tenerías más grandes del Ecuador y era líder en el mercado por su constante innovación en producción, ya no solo se hacía suela, se incursiono en el cuero para calzado, marroquinería y vestimenta hecha en cuero.

En 1977 por la gran acogida que recibía en el mercado nacional abrió puntos de venta en Guayaquil y Quito. La curtiembre fue la primera empresa nacional en fabricar cuero entero para tapicería en 1987 e inició exportaciones de cuero a EEUU, Colombia; Perú, Guatemala, Costa rica, etc.

La empresa enfocada en la innovación constante decidió involucrarse en sistemas de mejoramiento continuo e implemento la Teoría de las Restricciones, que significa que la empresa debe actuar de manera global con todas las actividades y elementos de la empresa, esta teoría ayuda a que las acciones del gerente junto con sus empleados puedan hacer un análisis del sistema, de ahí centrar esfuerzos para eliminar lo que esté causando problemas a través de un método que sea integral y consiga que la entidad tenga un mejor rendimiento. A parte de aplicar este método también en el 2006 implementaron el ISO 9000-2000 que es un sistema de gestión de calidad que involucra al diseño, la producción, el desarrollo y el servicio posventa.

En el año 2007 la Curtiembre Renaciente absorbe a una empresa guayaquileña llamada Q-EROS S.A. y a GIOTTO SCC una empresa quiteña, que se dedicaban a la fabricación de tapicería para autos, actividad económica que en la actualidad es la que más ingresos da a la empresa. A finales del 2011 la empresa inició la producción de cueros para pisos y paredes, con el fin de ser parte de un mercado nuevo como la decoración y la construcción.

Como curtiembre la empresa se preocupa por cuidar el medio ambiente, dispone de plantas de tratamiento de efluentes, aguas residuales y usa únicamente productos biodegradables. La intención que tiene la empresa es de producir cuero de los más altos estándares de calidad requeridos internacionalmente, esto lo ha obtenido implementando uno de los mejores laboratorios de pruebas del país.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se pudo observar la historia, demografía y territorio del Azuay, que alberga en su interior el cantón Cuenca que es el sector designado para la investigación, gracias a datos del INEN, Pro-Ecuador y diferentes entidades gubernamentales se pudo tener una idea de la dimensión demográfica del cantón y como participa su población económicamente dentro de él. Así mismo se analizó información macroeconómica del Azuay, en donde se pudo identificar las principales actividades económicas de la población, así como su clima, los límites su extensión.

Algo que es muy importante recalcar la mención de varias de las empresas con más importancia en el Ecuador que son cuencanas, lo que es un hito destacable porque este sector es considerado como una fuente de trabajo y una de las ciudades con más participación en la economía del país. Existen muchos grupos muy fuertes económicamente como el Grupo Ortiz, el Grupo Eljuri y el Grupo Vázquez, que también son una fuente de empleo para los cuencanos. Dentro del estudio de EKOS se pudo resaltar los ingresos de las compañías en el año 2016 y así se puede dar un resultado actualizado de sus empresas. Es necesario también recalcar que el objetivo del estudio es identificar pymes, por lo que estas no están en el Ranking Empresarial por ser pequeñas, sin embargo, son de gran importancia en ámbitos económicos y de participación ciudadana.

Capítulo 3: Diagnóstico de la situación actual del sector cuero y calzado en el cantón Cuenca

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar a detalle los resultados de la investigación, explorando en conjunto todas las actividades que se llevaron a cabo para obtener dichos resultados. Principalmente se analizará las actividades económicas de las distintas empresas del sector cuero y calzado, aquí se podrá identificar cuáles son los productos que realizan y se identificarán a los más comunes y los productos nuevos. También se tendrá en cuenta a la única curtiembre en Cuenca que es la Curtiembre Renaciente, empresa que ha permanecido en el mercado del cuero y la producción de sus derivados desde el año 1933. Además, se analizarán las relaciones entre actores, esto se refiere a las principales fuentes de materia prima y como llegan al cantón. Otro punto muy importante que se tendrá en cuenta son las colaboraciones y alianzas que se formaron para iniciar con la recolección de información primaria hasta una muestra sumamente detallada de los resultados individuales de cada una de las empresas que se involucraron en este proceso. Para esto se explicará por ejemplo la metodología utilizada, los actores involucrados y por supuesto los resultados finales tanto a nivel cualitativo como cuantitativo para demostrar la veracidad de la información que se está presentando.

3.1 Generalidades productivas del cantón

El cantón Cuenca cuenta con diferentes sectores estratégicos en donde se han distribuido los principales comercios que abastecen a la ciudad, uno de ellos es el centro histórico con una superficie de 224,14 hectáreas, un lugar turístico de la ciudad donde la gran afluencia de personas ha provocado que sea el sector en donde la mayor parte de los puntos de venta de las fábricas de diferentes sectores productivos de la ciudad se ubiquen, logrando así disponer de un sector que se encuentra al alcance de todos los ciudadanos con una variedad de comercios de todo tipo.

Varias empresas se han localizado en este sector desde 1779 aproximadamente. Un ejemplo de esto es “La Piel”, una de las fábricas con más renombre de la ciudad la cual produce: carteras, ponchos, chaquetas, billeteras, correas y demás productos en cuero. Está ubicada en la calle Gran Colombia 8-58 siendo este su principal punto de venta, pero no el único, disponen de sus productos también en el Aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca, en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo en la ciudad de

Guayaquil, y en galerías como es el Portal Artesanal de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC). Esto lo han logrado mejorando día a día la calidad de sus productos, lo que hace que tanto nacionales como extranjeros lo adquieran. Su variedad de modelos y la innovación con las tendencias mundiales ha logrado que este taller se mantenga con el paso de los años.

Otro ejemplo de un sector propicio para la venta de estos artículos es la calle Luis Cordero, donde Calzado Tebra tiene su punto de venta, distribución y taller de producción. Tebra produce únicamente calzado y Juan José Tenesaca, dueño del taller, cuenta que él ha mantenido su empresa gracias a la innovación de sus productos, que, así como produce modelos clásicos, también ha introducido tendencias actuales.

Otra de las empresas que se dedica a la producción de calzado es La Casa del Pantanero, esta se ubica a las afueras de la ciudad, en el sector de Baños, pero el calzado que ofrece esta fábrica es distinto pues se trata de zapatos para seguridad industrial los cuales son usados por operarios en fábricas, constructoras, etc. La actual dueña Cecilia Yunga cuenta que La Casa del Pantanero es una de las cuatro únicas empresas que fabrican calzado industrial en el Ecuador. Sus contratos son en gran parte para el sector público y han recibido un gran apoyo del gobierno para poder continuar con sus operaciones.

3.2 Actividades económicas de las empresas del sector

Las actividades económicas de las empresas del sector cuero y calzado son por lo general la producción de artículos como: zapato casual (como el área de calzado), correas, billeteras, chaquetas, bolsos, carteras, mochilas, monederos, es decir marroquinería, producción de suelas y venta de pieles; sin embargo, después del análisis también se encontró áreas de producción que no son comunes, como es la producción de calzado de bebé en cuero, que realiza el señor Mario Pulla, dueño de Cockers Baby Shoes, una empresa relativamente nueva.

La empresa Quiwa, administrada por Juan Malo, indicó que han abierto su producción en la rama de tapicería de vehículos, también es una actividad que sale de lo común entre el sector cuero y calzado. A más de la producción de calzado, las empresas se dedican al aparado y modelado de zapatos que, como se pudo observar, es un arte que se ha aprendido y se mantiene en la línea de producción de los artesanos. Cabe recalcar

que el negocio de la producción de zapatos se ha visto afectado por varios factores entre ellos el hecho de que las personas ya no usan zapato de cuero por sus precios elevados y por el ingreso de zapatos de tela o cuero sintético.

3.3 Curtiembre Renaciente

Como indica la página web oficial de la Curtiembre Renaciente, su actividad económica empezó en el año 1933, con la fundación de la Curtiembre Molinari, fue fundada por inmigrantes italianos que producían suela, años después el cuencano Carlos Tosi adquirió la empresa dándole su nombre actual. Es la tenería más grande del Ecuador y una de las empresas más importantes del sector, actualmente su producción ha cambiado; la curtiembre actualmente produce cuero para calzado, marroquinería, vestimenta, cuero para tapizado de vehículos, así como para el hogar, tiene puntos de venta en Guayaquil y Quito, así como en su ciudad natal.

Según su historia, en la página oficial de la empresa en 1987 se convirtió en la primera curtiembre del país en procesar pieles enteras y así inició la exportación del cuero a Estados Unidos, Colombia, Perú, etc. En el año 2007 absorbe a la empresa Q-eros SA, fábrica guayaquileña y a Giotto SCC empresa quiteña, que se dedicaban a la fabricación de tapicería automotriz y de muebles. En el año 2011 iniciaron con la producción de cueros para pisos y paredes, innovando sus productos y realzando las marcas, la empresa cuenta con plantas de tratamiento de efluentes, aguas residuales y usa productos biodegradables.

Base de datos de las actividades económicas de las empresas

En la siguiente tabla podemos observar los datos de las veinte y cuatro empresas a las que se les tomó en cuenta para la investigación, se obtuvo la información de la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), incluyendo aquí la actividad económica registrada y otros datos importantes como dirección, estado y fecha de inscripción.

Tabla 1. Datos económicos del Sector Cuero y Calzado.

NUM	NUMERO DE RUC	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE	FECHA INICIO DE ACTIVIDADES	TIPO DE CONTRIBUYENTE	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
1	REGISTRADO CON SEGURO CAMPESINO					CALZADO ALFONSO		
2	0101055762001	PERSONAS NATURALES	YUNGA VILLA ALFONSO MARIA	01/08/1978	ACTIVO	CASA DEL PANTANERO	PANAMERICANA SUR S/N VILLALOBOS CUENCA BAÑOS C152001	FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
3	0101841302001	PERSONAS NATURALES	QUITO MOROCHO MANUEL MESIAS	15/03/2002	ACTIVO	CASANOVA	S/N AZUAY CUENCA SININCAY C152001	FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
4	0103220976001	PERSONAS NATURALES	PULLA FIGUEROA MARIO RUBEN	01/03/2005	ACTIVO	COCKER'S BABY SHOES	FRANCISCO TAMARIZ S/N YAUPI AZUAY CUENCA BELLAVISTA C151201	FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, MOCHILAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE CUERO, CUERO REGENERADO O CUALQUIER OTRO MATERIAL, COMO PLÁSTICO, MATERIALES TEXTILES, FIBRAS VULCANIZADAS O CARTÓN, CUANDO SE USA LA MISMA TECNOLOGÍA QUE EN EL CASO DEL CUERO.
5	0100731736001	PERSONAS NATURALES	MALO JARAMILLO JUAN GERARDO	30/03/1988	ACTIVO	CURTESA-QUIWA	ARMANDO FAJARDO 4-112 AZUAY CUENCA SAN SEBASTIAN G477121	VENTA AL POR MENOR DE CALZADO, MATERIAL DE ZAPATERÍA (PLANTILLAS, TALONERAS, SUELA Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

6	0102042660001	PERSONAS NATURALES	MUÑOZ CALDERON MARCELO ALFREDO	01/01/1990	ACTIVO	D'CUERO/PROD ECALZA	PRESIDENTE CORDOVA 9-53 Y PADRE AGUIRRE AZUAY CUENCA EL SAGRARIO C152001	FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
7	0300326063001	PERSONAS NATURALES	SEGARRA BARRERA LUIS OLMEDO	0/08/1999 ³	ACTIVO	ITAL CUERO	GENERAL TORRES 9-74 Y GRAN COLOMBIA AZUAY CUENCA EL SAGRARIO G477121	VENTA AL POR MENOR DE CALZADO, MATERIAL DE ZAPATERÍA (PLANTILLAS, TALONERAS, SUELA Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
8	0100021344001	PERSONAS NATURALES	GUZMAN ANDRADE RICARDO ENRIQUE	20/05/1988	ACTIVO	GUZCALZA	CASIQUE CHAPARRA 337 AZUAY CUENCA CAÑARIBAMBA S952301	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CALZADO: ZAPATOS, BOTAS, ETCÉTERA; COLOCACIÓN DE TACONES
9	0103804456001	PERSONAS NATURALES	CAJAMARCA VILLA JULIO EDUARDO	20/10/2014	ACTIVO	JEAN PIERRE	DON BOSCO 3-165 LA PINTA AZUAY CUENCA YANUNCAY C28160	SERVICIOS DE APOYO A LA FABRICACIÓN DE EQUIPO DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.
10	0100549443001	PERSONAS NATURALES	TENESACA TENESACA JUAN JOSE	25/06/2008	ACTIVO	CALZADO TEBRA	LUIS CORDERO 15-19 Y RAFAEL MARIA ARIZAGA AZUAY CUENCA EL SAGRARIO C152001	FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
11	0101126944001	PERSONAS NATURALES	MOROCHO ESPINOZA MANUEL HUMBERTO	01/01/1979	ACTIVO	LA PIEL	AV. ESPAÑA S/N ELIA LIUT AZUAY CUENCA EL VECINO C151201	FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, MOCHILAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE CUERO, CUERO REGENERADO O CUALQUIER OTRO MATERIAL, COMO PLÁSTICO, MATERIALES TEXTILES, FIBRAS VULCANIZADAS O CARTÓN, CUANDO SE USA LA MISMA

								TECNOLOGÍA QUE EN EL CASO DEL CUERO.
12	0101107852001	PERSONAS NATURALES	VILLALTA BUENO MANUEL JESUS	15/12/1999	ACTIVO		GENERAL TORRES 10-15 Y GRAN COLOMBIA AZUAY CUENCA EL SAGRARIO C151201	FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, MOCHILAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE CUERO, CUERO REGENERADO O CUALQUIER OTRO MATERIAL, COMO PLÁSTICO, MATERIALES TEXTILES, FIBRAS VULCANIZADAS O CARTÓN, CUANDO SE USA LA MISMA TECNOLOGÍA QUE EN EL CASO DEL CUERO.
						MV LEATHER		
13	0104910591001	PERSONAS NATURALES	QUEZADA JIMENEZ PEDRO MARCELO	25/09/2014	ACTIVO		LOS SHYRIS 1-12 AVENIDA LOS ANDES AZUAY CUENCA TOTORACocha C152001	FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
						TIZNADO		
14	0103839064001	PERSONA SNATURALES	0103839064001	12/04/2007	ACTIVO		RODRIGO MORENO HEREDIAS/N FRANCISCO CHILCHEABI AZUAY CUENCA BELLAVISTA C152001	FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
						PALA SHOES		
15	0101734291001	PERSONAS NATURALES	PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO	09/08/2001	ACTIVO		CORNELIO VINTIMILLA 1-97 CARLOS TOSI AZUAY CUENCA HERMANO MIGUEL G464131	VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO.
						PIMIENTA SHOES		
16	0101413300001	PERSONAS NATURALES	CAJAMARCA MOROCHO SILVIO RODRIGO	01/05/1978	ACTIVO		PANAMERICANA NORTE S/N AZUAY CUENCA SIDCAY G477121	VENTA AL POR MENOR DE CALZADO, MATERIAL DE ZAPATERÍA (PLANTILLAS, TALONERAS, SUELA Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
						SOL CUERO		

17	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE						CALZADO PIERALLI	
18	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE						CALZADO ROBINSON	
19	0102690401001	PERSONAS NATURALES	YUMBLA MARTINEZ ANGEL ROLANDO	01/04/1994	ACTIVO		CALZAUSTRO	CALLE SIN NOMBRE DE RETORNO TRANSITO AMAGUAÑA Y GONZALEZ SUAREZ AZUAY CUENCA MONAY C152001 FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
20	0102552015001	PERSONAS NATURALES	MENDIETA SANMARTIN DAVID MARCELO	07/04/2000	ACTIVO		CALZADO GERMAN	BENIGNO MALO 12-42 SANGURIMA AZUAY CUENCA BELLAVISTA C152001 FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
21	0190004937001	SOCIEDADES	CURTIEMBR E RENACIENT E S.A.	09/12/1959	ACTIVO		CURTIEMBRE LA RENACIENTE	AV. PUMAPUNGO 18-123 TAHUANTINSUYO AZUAY CUENCA MONAY G462022 VENTA AL POR MAYOR DE CUEROS, PIELS Y OTROS PRODUCTOS ANIMALES.
22	0102028768001	PERSONAS NATURALES	PORTILLA ORELLANA EDGAR PATRICIO	12/01/2017	ACTIVO		ECUABOTAS/ CALZADO ROMINA	S/N MARIANO VILLALOBOS AZUAY CUENCA BAÑOS C152001 FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
23	0102380425001	PERSONAS NATURALES	MATAILO CAJAMARCA JORGE ROLANDO	12/12/2007	ACTIVO		JORGE MATAILO/ GEORGE CALZA	PASEO RIO MACHANGARA 1-05 PURUVIN AZUAY CUENCA FABRICACIÓN DE CALZADO, BOTINES, POLAINAS Y ARTÍCULOS SIMILARES PARA TODO USO, DE CUALQUIER MATERIAL Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO,

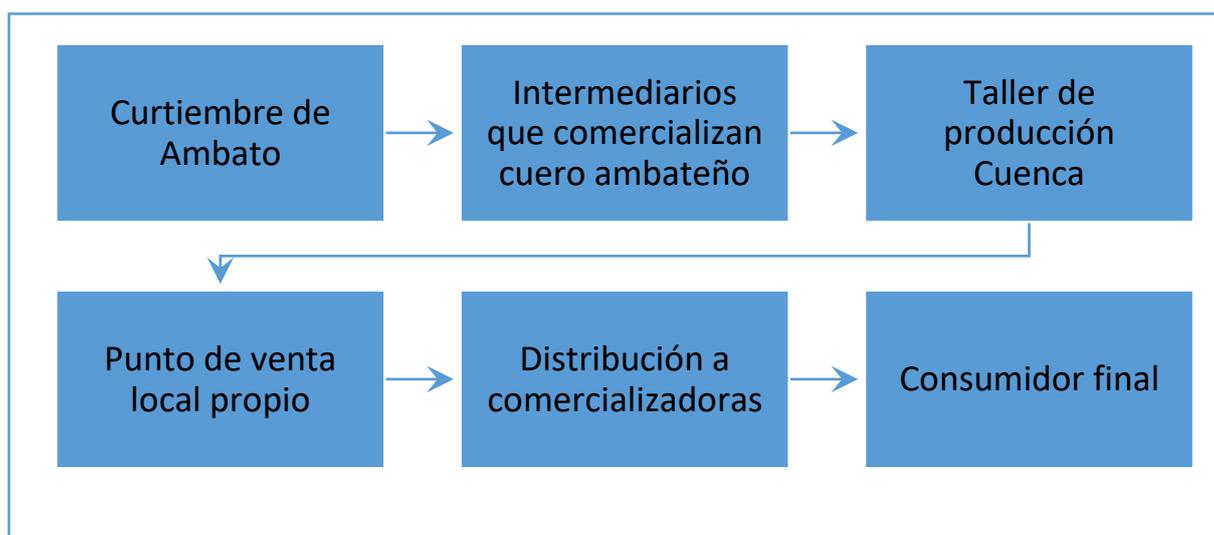
							HERMANO MIGUEL C152001	INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
24	0102218617001	PERSONAS NATURALES	PUGA AREVALO HERNAN PATRICIO	27/02/2002	ACTIVO		PRESIDENTE CORDOVA S/N Y GENERAL TORRES AZUAY CUENCA GIL RAMIREZ DAVALOS G477111	VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
						HERNAN'S		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

Fuente: www.sri.gov.ec

3.4 Relaciones entre actores

La siguiente ilustración muestra la relación entre los actores del sector (compradores y vendedores) en donde se encuentra una particularidad, pues, pese a tener una curtiembre en la zona, que es la Curtiembre Renaciente, la mayoría de talleres adquieren el cuero en curtiembres ambateñas (no se especificó cuáles), el cuero llega a manos de los artesanos por medio de un intermediario que trae el cuero desde Ambato y se lo procesa dentro de las fábricas cuencanas. Estos talleres venden su producción en algunos casos con línea blanca, y otros lo comercializan dentro de sus propias tiendas o en locales de zapatos en la ciudad. Algunas de las empresas como Guzcalza, y Tizado venden sus zapatos a casas comerciales en otras ciudades como Guayaquil, Quito y Carchi.



*Ilustración 3. Relaciones entre actores.
Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.*

3.5 Metodología:

En este punto se presenta la parte medular del proceso de investigación la cual está compuesto principalmente del trabajo de campo que consistió en realizar una serie de entrevistas a empresas relacionadas con el sector cuero y calzado gracias a la colaboración de entidades como EDEC, Cámara de la Pequeña Industria (CAPIA) y Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) quienes proporcionaron bases de

datos con un listado de empresas artesanales, medianas y pequeñas pertenecientes al sector pertinente. Gracias a este aporte se logró organizar una base de datos propia para la investigación tomando en cuenta parámetros como: tamaño de la empresa, ubicación, producción y sector.

Posteriormente, se realiza una investigación utilizando un método cuali-cuantitativo de entrevista valorada. Se toma el modelo de entrevistas llamado Export Audit proporcionado por los colaboradores de la investigación (MIPRO y Pro-Ecuador).

La herramienta Export Audit es un análisis minucioso del estado real de la empresa, que brinda una imagen completa y actual de esta y los elementos que favorecen o no a una posible exportación. (FLACSO ANDES 2015) También, se lo puede entender como una auditoría corporativa, como lo menciona la revista Ecuador Comercio Exterior de la Universidad del Azuay, la misma que analiza puntos clave como:

- Aspectos de organización y cultura exportadora
- Aspectos de manufactura
- Aseguramiento de calidad
- Desarrollo tecnológico
- Utilización de la capacidad instalada
- Volúmenes de producción y grado de productividad industrial
- Productividad laboral
- Especialización de la producción
- Elemento diferenciador

Por lo tanto, un Export Audit analiza en qué posición se encuentra una empresa actualmente con relación al nivel que desea alcanzar para incursionar en mercados extranjeros y entro de esta auditoría, se analizan en conjunto las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de determinar si tiene o no capacidad de exportar. Es por esto que el Export Audit inicia con un análisis FODA, esto es un método sencillo para iniciar con el diagnóstico empresarial. Debido a que se trata de un análisis sumamente objetivo, es recomendable que lo lleven a cabo analistas externos de la empresa de modo que la información no esté sesgada en lo absoluto.

Del Export Audit se escogen únicamente las preguntas y secciones que se consideraron pertinentes para que la entrevista sea concisa y que además proporcione datos reales

para la investigación. Se pretende hacer una entrevista fluida de modo que los entrevistados se sientan cómodos. Una vez listo el modelo de la entrevista se inicia el proceso de filtrar de entre todas las empresas de las bases de datos obtenidas únicamente aquellas que podrían encajar con los parámetros de la investigación.

De una base de datos final con 47 empresas se seleccionaron a 24 como idóneas para participar en el proceso de investigación; de las cuales únicamente 16 dieron apertura para ser entrevistadas mientras que 8 no desearon participar.

Fue necesario eliminar a 15 empresas de las posibles opciones pues, los datos de contacto proporcionados por el MIPRO eran erróneos, las empresas no existían o habían concluido sus operaciones. Se eliminaron también 8 empresas cuyo centro de operaciones se encontraba en el cantón Gualaceo no fueron tomadas en cuenta con el objetivo de no duplicar la información debido a que uno de los grupos de la investigación tenía previamente asignado este cantón.

Para realizar las visitas a las diferentes empresas no fue necesario un acompañamiento de autoridades de las entidades que colaboraron con la investigación, esto debido a que previamente se realizaron llamadas telefónicas a las empresas seleccionadas indicándoles el objetivo de la investigación y fijando un lugar, día y hora para realizar la entrevista. En la siguiente tabla se detalla la lista de las empresas que conformaron la base de datos y la categoría del proceso de selección al que pertenecen:

Tabla 2. Actores involucrados.

EMPRESAS QUE DIERON APERTURA	
1	COCKERS BABY SHOES
2	CASANOVA
3	CALZADO ALFONSO
4	SOL CUERO
5	CASA DEL PANTANERO
6	JUAN JOSE TENESACA (CALZADO TEBRA)
7	CURTESA-QUIWA
8	D'CUERO
9	ITALCUERO
10	GUZCALZA
11	JEAN PIERRE
12	LA PIEL
13	MANOLO VILLALTA (MV LEATHER)
14	TIZNADO
15	PALACE SHOES
16	PIMENTA SHOES
EMPRESAS QUE NO DIERON APERTURA	
1	CALZADO PIERALLI
2	CALZADO ROBINSON

3	CALZAUSTRO
4	CALZADO GERMAN
5	CURTIEMBRE LA RENACIENTE
6	ECUABOTAS
7	JORGE MATAILO
8	HERNAN'S
EMPRESAS QUE NO FUE POSIBLE CONTACTAR	
1	CALZADO JULIO FERNANDEZ
2	MACALSA
3	CALZADO SHOES ROMALDI
4	JOSÉ ANTONIO TUBA MATUTE
5	FABIAN CORDERO
6	CALZADO MASCH
7	DISTRIBUIDORA CRESPO
8	EGO ZAPATERÍA
9	KUEROLAYT
10	SANDRA DUQUE
11	MERCEDES LARREA
12	INDUSTRIAS CAMALEÓN
13	JOSÉ ALEJANDRO ALVARADO
14	WASHINGTON CÁRDENAS
15	ANA LIA CEVALLOS
EMPRESAS UBICADAS EN GUALACEO	
1	AUSTRODISETI
2	CALZADO AIDITA
3	CALZADO ITALIA
4	DETEICO
5	LITARG MODE
6	MASTERS SHOES
7	SHERINA'S FACTORY
8	BOLÍVAR GUAMBAÑA

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

A las dieciséis empresas que dieron apertura para realizar una entrevista se les aplicó una auditoría de exportación, la cual es una herramienta que ayuda a determinar la posición de la empresa con respecto al punto focal que en este caso es exportar. De este modo se califica las características de las empresas y se diagnostica su situación en aspectos como: administración, ventas, finanzas y producción. A continuación, se mostrará detalladamente los resultados de la aplicación de esta herramienta en cada una de las empresas entrevistadas:

3.6 Export Audit aplicado a cada empresa:

1. COCKERS BABY SHOES

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Cockers Baby Shoes

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Mario Pulla

UBICACION: Francisco Tamariz y Yaupi

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.882047S, -79.004400W

PRODUCTO: Línea de marroquinería y calzado para bebé

NUMERO DE CONTACTO: 2820538

Para más información ver anexos A, B y C.

- Aspectos administrativos y Organizativos:

El empresario Mario Pulla se encuentra registrado con número de RUC y es el representante legal de su empresa Cockers Baby Shoes. Pese a no tener una misión y visión definidos para su empresa él tiene un enfoque clave el cual es el mercado de calzado para bebé realizado en cuero, el cual, a concepto del entrevistado, aún no está tan explotado como otras líneas de trabajo en cuero como el calzado y la marroquinería. También se indicó que como tal, la marca Cockers Baby Shoes no se encuentra registrada de momento, pero el proceso ya se está realizando. De momento se ha enfocado en obtener el etiquetado necesario para incursionar en el mercado local y realizar detalles como el logotipo de la marca y las cajas que son la presentación del producto.

Mario comenta que está muy interesado en capacitarse en las áreas de marketing y diseño, pero por cuestiones de tiempo y presupuesto no le ha sido posible, todos sus conocimientos los adquiere de manera autodidacta. Mario maneja un 50% del idioma inglés y tiene personas cercanas que lo manejan mejor, por esto muestra un interés en exportar, pero aún necesita contactos, y además asegura que su capacidad actual de producción no es suficiente para una exportación; para él, aún hay demasiados obstáculos económicos para llegar a la meta deseada

- Aspectos productivos y del producto:

Mario Pulla comenta que él maneja tres líneas de producción: una de publicidad en cuero “Artfic”, marroquinería y calzado para bebés la cual es Cockers Baby Shoes.

Mario indica que tiene dos trabajadores más que laboran con él ocasionalmente sólo cuando se presentan proyectos realmente grandes, pero en sí, la mayor parte del trabajo la realiza él en solitario; dichas personas se encargan de ayudar en el proceso de armado mientras que el acabado lo realiza el artesano Pulla por cuestiones de control de calidad. En el caso del calzado de bebé, él termina el producto aplicando una técnica propiamente suya la cual, según comenta, desarrolló él mismo luego de varios ensayos de prueba y error. El elemento diferenciador de su producto es que se trata de un zapato ergonómico el cual brinda comodidad al bebé y permite el libre desarrollo del pie del niño, debido a que si se utilizan zapatos inadecuados como es el caso de utilizar zapatos ortopédicos sin recomendación médica, perjudica al infante. En cuanto a tiempos, elaborar un par de zapatos le toma 1 hora, una vez hecho el diseño lo cual puede demorar meses en ser creado. Se aprovisiona de materia prima desde Ambato, según comenta no es conveniente trabajar con materiales importados por el tiempo que se demora en llegar un pedido, mientras que en cuero nacional este tiempo es mucho menor. Todos los procesos dentro del taller son manuales y usando únicamente troqueles y puede realizar pedidos pequeños bajo exigencias específicas. El máximo de su producción es de 30 a 40 pares de los cuales son muy pequeños los retazos sobrantes como para reciclarlos. Su criterio de aprovisionamiento consiste en tener pequeñas reservas de material.

- **Aspectos financieros:**

La esposa de Mario lo ayuda a llevar la parte contable y en sus estados financieros no requiere de la firma de un contador sino por el contrario, él realiza una declaración simple cada 6 meses como beneficio por ser registrado como artesano. Mario se maneja financieramente tan solo con los ingresos por concepto de ventas de sus productos.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

En la línea de publicidad en cuero y marroquinería se maneja con clientes conocidos los cuales realizan pedidos eventuales, además de exponer productos de su línea de marroquinería en el portal artesanal EDEC; por otro lado, la línea de Cockers la promociona mayormente por internet, a través de Facebook e Instagram, donde obtiene pedidos y además realiza ventas en ferias donde hay mucha afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros. Menciona que su competencia en el área de marroquinería es muy grande mientras que en la de calzado para bebé es mucho menor.

Además, se alejó de la línea de marroquinería debido a que sus diseños eran usualmente copiados en materiales de menor calidad y vendidos a precios mucho más económicos lo cual perjudicaba su trabajo. Mario no cuenta con un local propio para vender sus productos, pero trata de darlos a conocer a través del portal artesanal EDEC. En promedio sus ventas, de zapatos para bebé, son de 80 pares al mes.

Tabla 3. Calificación Cockers Baby Shoes.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión		X	
Objetivos organizacionales		X	
Elemento diferenciador			X
Organigrama	X		
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad		X	
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa		X	
Personal capacitado		X	
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés		X	
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos		X	
Certificaciones del mercado local		X	
Programas de mejoramiento		X	
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento		X	
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios		X	

Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas		X	
Dispone de página Web		X	
Nivel de ventas medio/alto		X	
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos		X	
Maneja garantías		X	
TOTAL		48	30
CALIFICACIÓN FINAL	78/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

2. CASANOVA

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Casanova

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Manuel Mesías Quito Morocho

UBICACION: Bellavista (La Floresta)

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2°52'33.4"S 79°00'21.3"W

PRODUCTO: Calzado para hombre

NUMERO DE CONTACTO: 408-7331

Para más información ver anexos D, E, F, G, H.

- Aspectos administrativos y organizativos

La empresa "Casanova" se dedica únicamente a la fabricación de calzado masculino en planta y suela. Llevan 20 años en el mercado y se manejan con un RUC artesanal, es decir, realizan compras con IVA, pero facturan con tarifa 0%. La empresa es un negocio familiar, tal y como lo indica el entrevistado Manuel Quito es él y sus hijos quienes manejan aspectos administrativos, contables y de producción. Pese a no contar con una misión, visión, manual de procedimientos o página web aún, comentan que la empresa está en proceso de realizar estos requerimientos. El señor Quito menciona que dentro de su empresa hay nueve puestos de trabajo pero que de momento por cuestiones económicas hay personas encargadas de más de un puesto. El nombre

“Casanova” se encuentra registrado en el IEPI como marca, y fue ideado por uno de los hijos del señor Quito.

- **Aspectos productivos y del producto:**

Manuel menciona en la entrevista que el proceso de elaboración de sus productos es 50% manual y 50% con máquinas; carecen de implementos como una cortadora, por ejemplo, debido a la falta de presupuesto por bajas ventas. Los diseños son estándar y no están registrados porque no son diseños específicos de Casanova. En cuanto al tiempo promedio de producción se menciona que para producir un par de zapatos se requiere aproximadamente de media hora y se estima que al día finalizan de 60 a 65 pares; sin embargo, si el taller trabajará al máximo de su capacidad, es decir con todo el personal necesario, llegarían a producir 85 pares diarios. Se menciona que no han podido contratar al personal necesario para cubrir individualmente todas las áreas debido a la falta de ingresos por el bajo nivel de ventas. El entrevistado hace mucho hincapié en este detalle, dice que el nivel de ventas afecta directamente a su producción y los ha frenado tanto para comprar maquinarias que aceleraría el proceso productivo como para contratar el personal que se requiere para cubrir todas las áreas y elevar el nivel de producción diario. En cuanto a la logística no se encuentra mayor problema con los tiempos de entrega sino, una vez más, el limitante es el recurso económico que permita al taller abastecerse debidamente, dicha materia prima es obtenida en Cuenca a través de revendedores que se abastecen con cuero ambateño. Por último, Casanova no ofrece producción bajo pedidos específicos por unidades, esto elevaría demasiado el costo del zapato, tan solo en modelaje el precio asciende a 70 dólares, sin contar con el acabado total.

- **Aspectos financieros:**

El entrevistado comenta que recientemente tuvo que acudir a una entidad financiera (cooperativa) por un préstamo el cual lo están pagando poco a poco. En cuanto al manejo de cobros Casanova ofrece sus productos a crédito y sus clientes giran cheques a 30, 45, 60 y hasta 90 días.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

Casanova no cuenta con un local propio para ventas, estas son realizadas a almacenes bajo pedido y evitando el bodegaje. Cuentan con un solo vendedor el cual viaja por todo el país ofreciendo los productos. En cuanto al manejo de garantías se cuenta con

una cadena que inicia con la queja del cliente hacia el almacén, este a su vez presenta la queja a Casanova (la fábrica) en donde, tras verificar la falla, se le ofrece un nuevo par de zapatos sin costo alguno; la segunda cadena repite el proceso pero en un escenario distinto en donde la falla no viene desde la producción sino de la calidad del cuero, en este caso el proceso es el mismo excepto que la cadena termina con un reclamo de Casanova a el proveedor de cuero.

Tabla 4. Calificación Casanova.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5(CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales		X	
Elemento diferenciador		X	
Organigrama		X	
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones		X	
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado			X
Financiamiento externo			X
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local			X
Programas de mejoramiento		X	
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización		X	
Capacidad productiva media/alta		X	
Control de calidad		X	

Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios		X	
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto		X	
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos		X	
Maneja garantías			X
TOTAL		33	55
CALIFICACIÓN FINAL	88/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

3. CALZADO ALFONSO

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Calzado Alfonso

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Alfonso María Ucho Sánchez

UBICACION: BARRIO YANATURO. VÍA LAZARETO Y CIUDADELA JAIME ROLDÓS

COORDENADAS GEOGRAFICAS: Sin coordenadas en GPS

PRODUCTO: Calzado para hombre

NUMERO DE CONTACTO: 2857392

- **Aspectos administrativos y organizativos:**

El señor Alfonso Ucho cuenta con un pequeño taller dentro de su vivienda y el resto del tiempo se dedica a la agricultura, produce calzado únicamente para varón. No maneja RUC o RISE porque se encuentra registrado en el seguro campesino. Alfonso lleva más de 40 años dedicado a la elaboración de calzado y aprendió el oficio de su padre. Solía pertenecer a un gremio cuando trabajaba con un aparador extra, pero desde que decayeron las ventas trabaja únicamente él y no pertenece a ningún gremio.

- **Aspectos productivos y del producto**

Alfonso Ucho es un artesano que realiza manufactura completa de calzado desde modelaje hasta aparado. En el taller únicamente labora él, con ayuda eventual de su esposa. La materia prima la obtienen en Ambato. Todo el proceso de elaboración del producto es manual, a excepción de dos máquinas que utiliza para coser y prensar el calzado. Alfonso Ucho si trabaja bajo diseño específico unitario, generalmente sus pedidos son pequeños llegando a ser hasta de media docena. Menciona también que estaría interesado en tomar cursos que actualicen sus conocimientos en cuanto a elaboración de calzado; sin embargo, es muy probable que no pueda aplicarlos debido que no tiene a su alcance la nueva tecnología que se utiliza en su rama. En un día el artesano realiza hasta media docena de zapatos.

- **Aspectos financieros:**

El taller se maneja únicamente con los ingresos por ventas y el artesano subsiste principalmente de la agricultura debido al alto nivel de competencia en la rama del calzado.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

Las ventas de calzado Alfonso se realizan únicamente a almacenes, especialmente para aquellos ubicados en el centro de la ciudad de Cuenca, y cada par lo vende en 25 dólares. Como se mencionó, dentro del taller es posible realizar pedidos unitarios, pero los costos del mismo serían elevados y advierte que poca gente está dispuesta a pagar cantidades de entre 70 y 80 dólares por su producto. No maneja publicidad de ningún tipo.

Tabla 5. Calificación Calzado Alfonso.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
-----------	---------------	---------------------	--------------------------

ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE	X		
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales	X		
Elemento diferenciador	X		
Organigrama	X		
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones	X		
Manejo de contabilidad	X		
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa			X
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento	X		
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad	X		
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento		X	
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		

Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas	X		
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto	X		
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos	X		
Maneja garantías	X		
TOTAL		3	25
CALIFICACIÓN FINAL	25/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

4. SOL CUERO

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Sol Cuero

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Klever Leonardo Cajamarca Portilla

UBICACION: Miguel Unamuno y Bartolomé Ruiz

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.914504S, 79.025317W

PRODUCTO: Calzado para hombre

NUMERO DE CONTACTO: 288758

- Aspectos administrativos y organizativos:

Sol Cuero es una empresa que se dedica a la producción de calzado para hombres y niños y se encuentran registrados con número de RUC. Cuentan con una misión y visión establecidas y se comentó que la misión de sol cuero como empresa es servir a la comunidad ofreciendo calzado estandarizado para toda clase social, además de ser producto garantizado por ser elaborado en cuero.

En cuanto a la organización del personal se mencionó que procuran no hacer ningún operario indispensable, pero si prestan mucha atención en capacitarlos y que todos sean diestros en su labor.

Cuentan con un organigrama funcional el cual incluye áreas de: gerencia, compras, ventas y producción. Cuentan además con un manual de funciones definido el cual se les presenta a los operarios al ingresar. Se comenta que no cuentan con ninguna certificación porque no la han necesitado, pero estarían interesados en realizar capacitaciones. Los modelos de calzado no están patentados, pero la marca “Sol Cuero” si se encuentra registrada.

- **Aspectos productivos y del producto:**

Sol Cuero maneja lotes de producción diarios los cuales llegan a ser de hasta 150 pares. En cuanto al abastecimiento de materia prima, Sol Cuero adquiere la materia prima en la ciudad de Cuenca y en algunas localidades de la costa, es decir, su producto es elaborado con materia prima ecuatoriana. Para abastecerse de dicha materia prima tienen un criterio de compra basado en la producción. Saben con anterioridad cuanto es la producción mensual y de acuerdo a esto realizan los pedidos de materiales.

Para lo que es manejo de desperdicios se menciona que no tienen problema con la recolección de sus desperdicios que a la semana llegan a ser de hasta 70 kilos, pero todo el material se clasifica como telas, esponjas, cartón y cuero. También se procura reutilizar los desechos para evitar desperdicios de materia prima.

En cuanto al de diseño cuentan con una persona que realiza el modelo prototipo, el cual entra en producción, se exhibe y de ese modo se observa la acogida que tiene entre los clientes. El modelo nuevo se exhibe por aproximadamente 15 días como prueba y si tiene aceptación se realiza una línea de producción.

- **Aspectos financieros:**

Los aspectos contables y financieros los maneja el departamento de contabilidad dentro del área administrativa. Para el financiamiento de la empresa se manejan con los ingresos que perciben por ventas y para la parte de cobros estos se realizan en plazos que establecen con los clientes.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

El entrevistado, Klever Cajamarca, comenta que a su criterio, el área crítica de la empresa son las ventas, recientemente han tenido problemas debido a la decadencia de las mismas. No realizan estudios de mercado para sus ventas, se manejan con una oferta surtida y analizan la acogida de los modelos dentro del público y en base a esos resultados se realiza la producción. Se menciona que el producto estrella, es decir el

que más solicitan los almacenes mayoristas, es el calzado de vestir y el enfoque de Sol Cuero va principalmente a hombres entre los 30 y 50 años, especialmente en la línea del producto estrella. Sol Cuero no tiene intención de exportar sus productos porque consideran que el mercado nacional es suficiente además toman en cuenta las complicaciones que conlleva una exportación y no lo ven conveniente. Mensualmente Sol Cuero vende de 2500 a 3000 pares de zapatos. Por su parte el señor Cajamarca indica que la parte de garantías, devoluciones y servicio al cliente la maneja el área administrativa. Los productos se distribuyen principalmente al por mayor y no realizan pedidos unitarios debido al volumen de producción.

Tabla 6. Calificación Sol Cuero.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5(CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X
Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos			X
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones		X	
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa			X
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local		X	
Programas de mejoramiento		X	
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización		X	

Capacidad productiva media/alta		X	
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos	X		
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT			X
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web			X
Nivel de ventas medio/alto			
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		15	90
CALIFICACIÓN FINAL	105/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

5. CASA DEL PANTANERO

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Casa del Pantanero

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Carmen Cecilia Yunga Jadán

UBICACION: Calle Villa Lobos y Panamericana Sur

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.928902S, -79.047080W

PRODUCTO: Calzado de seguridad industrial

NUMERO DE CONTACTO: 2386003

Para más información ver anexos I, J.

- **Aspectos administrativos y organizativos:**

La empresa El Pantanero se dedica a la producción de calzado de seguridad industrial en cuero dentro de un taller artesanal el cual cuenta con 15 operarios los cuales son artesanos calificados y se manejan por medio de un organigrama funcional. Están registrados bajo un número de RUC y, la entrevistada Carmen Yunga, comenta que facturan hasta llegar a un poco menos del millón de dólares por año. Han participado en capacitaciones para poder incorporarse al sistema de compras públicas y adicionalmente han implementado todos los requerimientos de una ISO 9001 pero, por motivos de presupuesto, no han podido obtener el certificado; pese a esto cuentan con requerimientos ISO como una misión y visión definidos los cuales se encuentran visibles dentro del taller. Dentro del taller laboran un total de 18 personas, además 15 operarios de los cuales tres trabajan en el área administrativa. Este taller lleva 30 años en el mercado y es un negocio que inició el padre de la entrevistada, la marca si está registrada, sin embargo, no han patentado los modelos porque en una consulta con el IEPI se les indicó que los modelos son genéricos y por esto no se los puede patentar.

- **Aspectos productivos y del producto:**

Carmen Yunga comenta que un área clave para su empresa es el área de diseño. El elemento diferenciador de los productos de El Pantanero es que cumplen con todas las normativas necesarias para seguridad industrial las cuales incluyen 10 normativas generales y 4 específicamente para el cuero. Cuentan además con certificaciones INEN y una certificación otorgada por la Escuela Politécnica Nacional quienes han colaborado con la empresa para cumplir con los requerimientos necesarios para concursar. Se comenta que, dentro de toda la cadena de producción desde el abastecimiento hasta la venta, participan alrededor de 100 personas. El proceso productivo tiene un 50% de mano de obra y otro 50% se realiza a máquina.

En lo que respecta al aprovisionamiento de materia prima la señora Yunga comenta que dispone de suficientes proveedores a nivel nacional pero, ocasionalmente se ha abastecido de cuero de origen brasileño y colombiano. Los accesorios para acabados provienen de Brasil y Colombia e incluso algunas veces se han abastecido de accesorios italianos pero su precio es muy elevado.

- **Aspectos financieros:**

Para la cuestión de presupuestos se manejan bajo un nivel promedio por año y sus ingresos son fruto principalmente de los contratos por concurso. Los aspectos contables los maneja una contadora dentro de la empresa. El Pantanero se financia únicamente con los ingresos que perciben por concepto de ventas.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

El enfoque de ventas de la empresa está en el mercado local; sin embargo, desde 2008, cuando el gobierno creó una página web para realizar compras públicas, El Pantanero abastece a entidades gubernamentales por lo cual sus ventas, como se mencionó previamente, se da gracias a los contratos por concurso. Es por esta razón que la empresa no se ha planteado la posibilidad de exportar ni han elaborado un posible plan de exportación. El producto estrella de la empresa, es el calzado para seguridad eléctrica que protege de hasta 18 mil voltios al usuario. No manejan aspectos de marketing debido a que sus ventas se dan por concurso y, en cuanto al manejo de garantías y reclamos, se nos comentó que está a cargo de dos personas en el área administrativa en donde se cuenta con una política de devolución inmediata si el producto presenta defectos o fallas y, a consideración de la entrevistada, el manejo de servicio al cliente se encuentra en el respeto al ofrecerle al cliente un producto con materiales seleccionados y de buena calidad.

Tabla 7. Calificación Casa del Pantanero.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X
Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos			X
Procesos de certificación		X	
Participación en capacitaciones		X	
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa			X

Personal capacitado			X
Financiamiento externo		X	
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local		X	
Programas de mejoramiento		X	
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización		X	
Capacidad productiva media/alta		X	
Control de calidad		X	
Producción bajo diseños específicos		X	
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios	X		
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas	X		
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto			X
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos		X	
Maneja garantías		X	
TOTAL		33	65

CALIFICACIÓN FINAL	98/160		
--------------------	--------	--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

6. JUAN JOSÉ TENESACA:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Calzado Tebra

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Juan José Tenesaca

UBICACION: Luis Cordero 15-99 y Manuel Rafael Arízaga.

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.890858S, -79.002731W

PRODUCTO: Calzado para hombre y mujer

NUMERO DE CONTACTO: 2842649

- Aspectos administrativos y organizativos:

La empresa Manufacturas Tebra perteneciente al entrevistado Juan José Tenesaca, se dedica a la manufactura de calzado para hombre y mujer, está registrada con RUC y el señor Tenesaca es un artesano calificado. Su objetivo a largo plazo es innovar en lo que respecta a modelos y diseños, él considera que el arte de hacer calzado es algo muy sofisticado que está en constante evolución. No cuentan con un organigrama funcional porque de momento laboran únicamente miembros de la familia; sin embargo, se comenta que desde hace algunos años trabajaron con 16 personas más quienes tuvieron que ser despedidos debido a la falta de pedidos. Manufacturas Tebra no tiene de momento interés en exportar por varias razones: la primera es que dentro del taller no cuentan con el personal necesario para tener un alto volumen de producción y, en segundo lugar, como artesano, el señor Tenesaca considera que necesita aprender mucho más en el área de confección de calzado para poder llegar a un nivel que pueda competir con grandes exponentes del calzado como Brasil o Italia. Juan José Tenesaca ha participado como visitante en ferias de calzado internacionales y ha tenido la oportunidad de compartir experiencias con artesanos de países como España, Italia y Colombia y comenta que es así como se dio cuenta cuales son las carencias que tiene este arte en el Ecuador. Además, ha participado de capacitaciones dentro del país, pero ha dejado de asistir debido a la mala organización que tienen seleccionando a los capacitadores, pues no se coloca a un especialista en la rama de la

cual se va a impartir la capacitación sino a personas por medio de contactos a dar capacitaciones que incluso no son de su rama.

Considera que para llegar a un nivel en el cual se pueda exportar, se debe empezar a mejorar la calidad del cuero ecuatoriano pues, pese a que se considera al cuero ambateño como el mejor, este tiene defectos como lacras y esto dificulta el trabajo sobre este material. El entrevistado considera que se debe ayudar a los artesanos capacitándolos en el área de hormaje, mejorando la calidad de cuero y en las universidades compaginando la parte de diseño con la parte de manufactura. Juan José no pertenece a ningún gremio porque no considera beneficiosa su afiliación además de que se tiene un gran problema de egoísmo entre los miembros.

- **Aspectos productivos y del producto:**

El distintivo del producto que ofrece Manufacturas Tebra es que el artesano le presta mucha atención al hormaje, algo que él considera que se está dejando de lado actualmente. El hormaje es la parte del calzado que brinda comodidad al usuario y esto, según comenta el señor Tenesaca, es el pilar fundamental de la confección de calzado. La manufactura la realiza por completo Juan José y su trabajo es casi 100% manual, la única máquina que lo ayuda es una cosedora y, en cuanto a unidades de producción, logra producir 10 pares en dos horas; sin embargo, no puede dar un promedio de su producción mensual debido a que los pedidos varían. Uno de los pedidos más grandes que ha tenido dentro de su taller fue de mil trescientos, para el municipio de arenillas, los cuales logró elaborar en tres meses, además Manufacturas Tebra, si realiza pedidos individuales pequeños, por ejemplo, de un solo par. No cuenta con un criterio técnico para ordenar la materia prima, debido a que su producción no es continua, puede hacer un pedido y dar un tiempo hasta que este llegue y, según comenta, los pedidos de materia prima no demoran. Un aspecto que menciona que ha perjudicado a Manufacturas Tebra es una ley impuesta durante el periodo de Rafael Correa en la que establece que un aprendiz debe ganar un sueldo más todos los beneficios de ley, esto no ayuda a Juan José y comenta que un aprendiz muchas veces daña o desperdicia materiales en su proceso de aprendizaje y además los ingresos que percibe no son suficientes para cubrir el sueldo de un aprendiz.

- **Aspectos financieros:**

La empresa no cuenta con financiamiento externo ni una persona encargada de contabilidad.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

Las ventas se realizan dentro del local del señor Tenesaca y además él distribuye su producto para otros almacenes. Manufacturas Tebra ofrece calzado para hombre y mujer, pero su producto estrella es el calzado masculino. Cada par de sus zapatos se vende, en el taller, en \$25 dólares.

Tabla 8. Calificación Calzado Tebra.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales		X	
Elemento diferenciador			X
Organigrama	X		
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad	X		
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado		X	
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento		X	
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		

Control de calidad		X	
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento		X	
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios	X		
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas	X		
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto	X		
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos		X	
Maneja garantías		X	
TOTAL		21	25
CALIFICACIÓN FINAL	46/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

7. CURTESA- QUIWA

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Curtesa- Quiwa

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Juan Malo

UBICACION: Paseo Milchichig y Avenida de las Américas

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.879379, -78.983740

PRODUCTO: Vestimenta en cuero, tapices de vehículos

NUMERO DE CONTACTO: 0998410110

- Aspectos administrativos y organizativos

La empresa Quiwa/Curtesa pertenece al señor Juan Malo, las dos empresas trabajan en conjunto, siendo Quiwa la empresa manufacturera y Curtesa la comercializadora, Juan maneja Curtesa y la Magister Carolina Malo es la gerente de Quiwa, las dos empresas comparten el edificio y sus actividades. Curtesa está registrada con número de RUC 0100731736001, bajo el nombre de Juan Malo, las dos empresas cuentan con misión y visión que está dentro de la página web de la empresa, www.quiwacueros.com, también cuentan con un plan estratégico definido, y se lo va a actualizar próximamente, con miras a enfocarse a la situación actual del país, la empresa hace el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, cuentan también con un manual de funciones donde se especifica que es lo que hace cada persona en la empresa.

Juan cuenta que antes del año 2006 exportaban sus productos, empezaron en 1996 y tuvieron muy buenos resultados durante esos 10 años, posteriormente con las políticas de gobierno se empezaron a complicar las exportaciones, la empresa contaba con 105 empleados, pero en 2006 el actual presidente de la República Economista Rafael Correa devolvió las preferencias arancelarias a Estados Unidos, las que evitaban a Curtesa el pago de 16% en impuestos para que los productos ingresen a Estados Unidos. Malo dice que Estados Unidos era el principal cliente de la empresa, pero que también exportaban en menor cantidad a España y Francia

Con las nuevas políticas gubernamentales Quiwa despidió a sus empleados y actualmente son 22, Malo dice que actualmente no está interesado en exportar porque es difícil competir en el mercado extranjero con precios más altos que de otros países latinoamericanos, él explica que desde que el Ecuador puso énfasis en que se den todos los negocios dentro del Ecuador, que se compre cosas del Ecuador y todo sea ecuatoriano, el país se encerró en un mercado de 16 millones de habitantes, frente a un mercado 420 millones de habitantes en Sudamérica o de 800 millones incluyendo México y Estados Unidos.

Juan cree que los puntos clave dentro de su organización es la confianza, dice que si no hay confianza no hay nada y recomienda que no se debe tener miedo al mercado extranjero, mencionó que su empresa vendió en cadenas internacionales como Macy's, Barneys NY, y Orvis que está en el catálogo de los aviones Delta de Estados Unidos.

El segundo factor importante es productividad, Curtesa recibió a asesores internacionales y a ingenieros en producción, lo que elevó su capacidad productiva. Las capacitaciones se dieron en áreas como costura, corte y diseño.

Los presupuestos de venta y producción lo manejan mensualmente y anual, sin embargo, Malo menciona que se desarrollan los costos abiertamente con los clientes, dentro de las negociaciones para ver lo mejor para las partes.

- Aspectos productivos y del producto

Malo comenta que gracias a la cooperación de grupos económicos como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la empresa logró un producto que competía con las mejores marcas internacionales, el hecho de recibir asesores internacionales ayudó a que se triplique la producción, los sueldos y los ingresos, él cree que lo más importante es trabajar abiertamente con los clientes para así aprender sus mejores prácticas y aplicarlas a los procesos internos de la empresa.

- Aspectos financieros

El entrevistado cuenta que solían trabajar con bastantes bancos, recibían el apoyo de la banca privada, actualmente tienen líneas de crédito que funcionan, pero prefieren no trabajar con bancos. Malo comenta que actualmente tienen un proyecto con Chile, y que van a acudir a préstamos.

- Aspectos de mercadeo y ventas

Juan nos indica que Carolina Malo es quien se encarga de marketing y ventas. Los aspectos de promoción de productos se manejan por redes sociales. Juan menciona que a ellos les dan los modelos estandarizados un ejemplo es Chevignon, el taller confecciona la prenda y le coloca una etiqueta pequeña que dice Quiwa, sin embargo, el no promociona sus productos porque normalmente produce para alguien más.

Tabla 9. Calificación Curtesa- Quiwa.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X

Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos		X	
Procesos de certificación			X
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa		X	
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés			X
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local			X
Programas de mejoramiento			X
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización			X
Capacidad productiva media/alta			X
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT			X

Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web			X
Nivel de ventas medio/alto			X
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		6	130
CALIFICACIÓN FINAL	136/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

8. D´CUERO:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: D´ Cuero

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: María Elisa Muñoz

UBICACION: Miguel Cordero 5-03 y Daniel Palacios

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.908787, -79.005281

PRODUCTO: Calzado para hombre

NUMERO DE CONTACTO: 099 303 2722

- Aspectos administrativos y organizativos:

La empresa D´Cuero se dedica a la comercialización de calzado de cuero hecho a mano por artesanos y mujeres en un taller en la ciudad de Cuenca, dicho taller ya existía, pero no tenían una marca propia y vendían únicamente a almacenes externos al por mayor. Con el proyecto D´Cuero han logrado tener un local propio en donde exhibir su producto y una marca registrada. De momento se encuentran registrados con RISE; sin embargo, la entrevistada María Elisa Muñoz comenta que uno de sus objetivos a corto plazo es cambiar su registro por un RUC. Proporcionan capacitaciones constantes a sus artesanos para mantenerlos al día con lo que son tendencias de producción y moda. La marca D´Cuero ya ha sido registrada y únicamente están a la espera de finalizar el trámite, este tiene una duración de 6 meses y en cuanto a los diseños estos no se han patentado.

Según comenta la entrevistada en el sector de calzado generalmente no se patenta a menos que sean marcas grandes como Nike o Adidas. La empresa cuenta con una página web en la que tienen su misión y visión claramente definidas, esto está

estructurado en un plan de negocio en donde está la información en una versión extendida. Cumplen con un organigrama bien estructurado y funcional el cual fue organizado dentro del taller, por lo cual el local de comercialización tiene otro organigrama que complementa al del taller. En lo referente a un manual de procedimientos; se comenta que aún no está escrito, pero si existe un orden y cada artesano se dedica a algo específico, existen cortadores, estibadores, aparadores y cada uno es especialista en ese oficio específico. Es por esto que la entrevistada comenta que está muy interesada en registrar los procesos; para plasmar el conocimiento de los artesanos, a la vez que estos puedan ser útiles para las futuras generaciones.

Para la entrevistada, María Elisa Muñoz, el puesto clave de la organización es la alianza estratégica entre el taller y la parte administrativa debido a que se busca un beneficio mutuo y esto además brinda como ventaja una buena comunicación dentro de la cadena de suministros. En cuanto a certificaciones se menciona que están en proceso de obtener las certificaciones que otorga Pro-Ecuador y el MIPRO para exportaciones, de momento no las tienen pues debido a que exportan su producto en pequeñas cantidades estas certificaciones son opcionales.

Poseen certificaciones exigidas a nivel nacional como marca país, certificado INEN y normas de etiquetado; sin embargo, no han obtenido aún ninguna ISO debido a sus elevados costos los cuales no son accesibles para una pyme. La empresa si ha brindado capacitaciones a sus colaboradores, generalmente estas se logran a través de empresas privadas quienes han traído técnicos especialistas de Brasil y Colombia y, a capacitaciones ofrecidas por entidades gubernamentales asiste personal de la parte administrativa para cuestiones como por ejemplo marketing digital, exportaciones a detalle, etc.

La nómina de D’Cuero y la del taller en donde se elaboran los zapatos está separada, por lo tanto, en D’Cuero constan 3 colaboradores mientras que dentro del taller laboran 30 artesanos de los cuales 12 son mujeres y 3 personas se encargan de aspectos administrativos además de las 3 personas en D’Cuero. No consideran tener personal suficiente para cubrir todas las áreas, dentro de D’Cuero, debido a que una sola persona muchas veces se encarga de varias actividades al mismo tiempo.

Ya no cuentan con calificación artesanal debido a que se extendió el número de trabajadores en el taller por lo que ahora son considerados una pyme y por lo tanto no

pertenecen a ningún gremio. La empresa si cuenta con un plan de exportación estructurado. D’Cuero tiene proyectado expandir su línea de calzado a un target más amplio, el cual incluiría calzado para mujeres y niñas.

- **Aspectos productivos y del producto:**

Para la fabricación del calzado utilizan materiales orgánicos y ecológicos como pegamentos verdes que no contaminen al medio ambiente, los cuales se compran en Quito, Ambato y Manabí, y además reciclan los desperdicios de la producción.

Dentro de su nómina de artesanos cuentan con madres de familia a quienes se les ofrece la facilidad de trabajar desde su hogar en tareas como la costura y el corte de cuero. El producto como tal tiene varios elementos que se pueden considerar como valor agregado entre los cuales están: es un producto hecho a mano, elaborado con materiales eco amigables como pegantes verdes y se reciclan sus materiales.

El proceso de elaboración es 50% manual y 50% con máquinas las cuales intervienen únicamente en procesos que no se pueden realizar manualmente como es el caso de una “enfriadora” la cual ayuda a secar el pegamento y una máquina que perfecciona los acabados de un corte.

El enfoque de la producción actualmente es solo en calzado para hombre y un par puede tardar de 3 a 4 días en fabricarse, pero esto es dependiendo el pedido; la capacidad máxima de producción mensual es de 2000 pares. D’Cuero trabaja con materia prima ecuatoriana seleccionada por el tema de calidad en cuero, pero además han buscado opciones eco amigables para reemplazar el cuero como lo son cuero de piña y champiñones los cuales están disponibles en Quito. Su criterio de aprovisionamiento consiste en siempre tener stock de material para lo cual revisan constantemente sus cantidades y se abastecen incluso cuando no están produciendo.

- **Aspectos financieros:**

María Elisa comenta que es ella quien, además de cumplir con otras actividades dentro de la empresa, lleva la contabilidad; sin embargo, cuentan además con una asesora contable externa la cual no consta en la nómina de empleados, pero factura por sus servicios. D’ Cuero no es una empresa obligada a llevar contabilidad, pero esta se maneja por temas de control. De igual manera D’Cuero no necesita realizar estados financieros, pero el taller con el que trabajan en conjunto sí, debido a que deben presentar declaraciones anuales pues facturan por sus servicios.

Y, en cuanto a financiamiento solo se manejan con el dinero que ingresa por concepto de ventas y esta es su única fuente de financiamiento.

- Aspectos de mercadeo y ventas:

Para la venta de sus artículos D’Cuero creó una plataforma on-line y por lo tanto tiene dos canales de ventas: un almacén dentro de la ciudad de Cuenca en donde se realizan las ventas físicas y las ventas en línea se realizan a través de la plataforma donde se ofrecen los productos a otras ciudades del Ecuador y a clientes en el exterior en cualquier lugar del mundo.

El target principal de la empresa son hombres “millennials” de entre 20 y 35 años que prefieren una marca con causa y saben que están contribuyendo con la industria nacional y el medio ambiente. Las ventas que realizan al exterior se envían a través del servicio de paquetería DHL y han enviado sus productos a países como Chile, Honduras, Venezuela y Estados Unidos, los envíos se los realiza a través de un programa de la empresa DHL llamado “Pyme exporta” el cual otorga ciertas facilidades como reducción de tarifas en ventas al detalle.

María Elisa explica que un área crítica para su empresa es justamente parte de logística, esto representa costos altos sobre todo cuando se presentan imprevistos y el envío internacional se complica. El precio de un par de zapatos varía entre 60 y 70 dólares si es comprado dentro del país y 100 a 110 dólares si es adquirido en el exterior. Para los pedidos en línea manejan una promoción, en la cual por más de dos pares de zapatos el envío es gratis.

D’Cuero cuenta con una persona encargada de la parte de marketing quien trabaja directamente con María Elisa, esta persona es un diseñador quien contribuye con el manejo de la marca, líneas gráficas y redes sociales. Para esto dentro de la empresa se tiene asignado un presupuesto específico para marketing y ventas. La mayor parte de su publicidad la realizan por medio de redes sociales como Facebook e Instagram además de tener una tienda en Etsy, que según se explica es una tienda virtual similar a Amazon, pero con enfoque a productos hechos a mano, y publicidad dirigida para extranjeros a través de “Gringo Post”.

En cuanto al nivel de ventas se comenta que este es variable y depende mucho de la época del año. El aspecto de servicio al cliente lo maneja directamente María Elisa y afirma que ella trata de hacer que el servicio sea muy personalizado dando seguimiento

post compra para asegurar la satisfacción del cliente, por ejemplo en cuanto a las tallas han tenido pequeñas dificultades o reclamos y para evitar esto, se pide a los clientes su medida en centímetros y su talla tal cual. Cuentan también con una política de garantía que se extiende por 30 días para devoluciones o cambios.

Tabla 10. Calificación D'Cuero.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X
Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos		X	
Procesos de certificación		X	
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés			X
Plan de exportación			X
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local			X
Programas de mejoramiento			X
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización			X
Capacidad productiva media/alta			X
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			

Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico			X
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental			X
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT			X
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web			X
Nivel de ventas medio/alto			X
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		6	140
CALIFICACIÓN FINAL	146/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

9. ITAL CUERO:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: ITAL CUERO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Luis Barrera

UBICACION: Borrero 12-41, entre Sangurima y Vega Muñoz

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.893911, -79.002414

PRODUCTO: Línea de marroquinería

NUMERO DE CONTACTO: 2831074

- Aspectos administrativos y organizativos:

El señor Luis Barrera dueño de la empresa ItalCuero, se dedica a la confección de vestimenta en cuero, recalca que él no produce calzado. La empresa se encuentra

registrada con número de RUC. La empresa no tiene visión, misión, ni objetivos definidos; el lleva su propia contabilidad, aunque indica que no está obligado a hacerlo porque sus ventas no son muy grandes, pero le parece importante saber cuánto gasta y cuánto vende. Barrera adquiere el cuero desde Ambato, ve que sus reservas bajan y pide nuevamente el cuero a su proveedor.

Luis Barrera no ha participado en ninguna capacitación, pero le gustaría aprender inglés, porque él comenta que muchos de sus clientes son extranjeros y eso podría ser una ventaja para él.

- Aspectos productivos y del producto:

Luis Barrera produce prendas de vestir, él indica que antes solo hacía chaquetas, pero ahora con los retazos hace monederos, corbatines y otras cosas pequeñas.

Barrera se demora un día y medio en producir una casaca, en este proceso interviene el modelado, el corte y la confección, trabaja directamente con su cliente, le hace pruebas y le toma medidas. Su producción es 100% manual, no cuentan con ningún tipo de maquinaria; él diseña, corta y arma sus productos.

Luis piensa que su experiencia es lo que hace que su producto sea bueno, lleva 40 años en el mercado de las prendas de vestir. Indica que no tiene un producto que se venda más que otro, pero trabaja bajo diseños específicos los cuales son solicitados por sus clientes. Luis produce chalecos, gorras y cinturones bajo pedido.

- Aspectos financieros:

Barrera no tiene ninguna obligación con bancos o entidades financieras, se maneja por ventas propias. Dice el que “así se lleva bien el negocio”, porque no se va a endeudar en algo que no va a producir y no tiene a quien vender.

- Aspectos de mercadeo y ventas:

Luis no maneja ninguna red social, dice que tiene muchos años en el mercado y que las personas lo conocen, menciona que al ser un taller que tiene muchos años tiene clientes fijos, él vende a extranjeros y nacionales.

Tabla 11. Calificación Ital Cuero.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales	X		
Elemento diferenciador		X	
Organigrama	X		
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones	X		
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento	X		
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad		X	
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento		X	
GESTIÓN AMBIENTAL			

Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas	X		
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto	X		
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		9	8
CALIFICACIÓN FINAL	17/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

10. GUZCALZA:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: GUZCALZA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Enrique Guzmán

UBICACION: Av. Abelardo J. Andrade y Los Cerezos

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.872068, -79.036204

PRODUCTO: Calzado formal para hombre.

NUMERO DE CONTACTO: 098353591

- Aspectos administrativos y organizativos:

Guzcalza es una empresa familiar, que ha estado 20 años en el mercado, el señor Enrique Guzmán es el dueño y administrador de la misma. La empresa se dedica a la producción exclusiva de calzado de hombre; Guzmán planea introducir para el año 2018 una línea de calzado para mujer, dice que esto ayudaría a su empresa a crecer y a expandir sus líneas de producción, actualmente cuentan con 22 empleados y están registrados con número de RUC, la empresa cuenta con misión, visión y objetivos, que está en su página web, no cuenta con un manual de funciones escrito pero todos sus

empleados cumplen distintas actividades, tampoco cuentan con un organigrama estructurado.

El señor Guzmán dice que la empresa necesita a un experto en áreas de producción que sea quien controle los tiempos y los movimientos, así como alguien que maneje aspectos de marketing, opina que el personal de planta no es comprometido y que la mano de obra no es calificada. La empresa no ha exportado su producto, pero si ha vendido zapatos a extranjeros, Guzmán dice que sí ha recibido propuestas de Estados Unidos y Centroamérica, pero que es complicado porque la calidad y la preparación de personal no es buena, Guzmán no ha brindado ninguna capacitación a sus empleados, ni ha participado en capacitaciones, indica que el hecho de visitar fábricas en otros países y usar materiales de calidad le ha ayudado a mejorar su producción.

La empresa no cuenta con ningún certificado de calidad, pero la experiencia hace que el producto sea bueno. La empresa protege el nombre comercial Guzcalza, mientras que no protege sus diseños porque, explica Guzmán, que es difícil registrar un modelo porque es de dominio público. La empresa mantiene tiempos de entrega y garantía en sus productos, nunca han tenido ningún problema con sus clientes y compradores.

- **Aspectos productivos y del producto:**

El producto tiene una calidad óptima, el cuero lo traen desde Brasil, México, Italia y España, los tintes son la base de agua y no son contaminantes, usa pegamentos y tintes europeos de buena calidad, el señor Guzmán dice que no ha tenido ningún problema con el manejo ambiental de la fábrica.

Guzcalza produce 2.000 pares de zapatos, su producción es 40% en máquina y el resto es hecho a mano, los costos de producción varían entre ciertos modelos de zapatos, pero por lo general el costo ronda entre los \$30, Guzcalza tiene algunos diseños exclusivos para sus clientes, pero dentro de la empresa se crea el diseño, se muestra al cliente y si es que le gusta se produce y se comercializa. Un diseñador es quien hace el patronaje y los diseños de los zapatos. El producto estrella de la empresa es el calzado formal, es una línea de vestir elegante que producen que identifica a la empresa.

- **Aspectos financieros:**

El entrevistado nos indicó que se manejan con préstamos en bancos privados, no reciben ningún tipo de ayuda de bancos públicos.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

El señor Guzmán indica que hay una persona que maneja el área de ventas, pero nadie en el área de marketing porque lo que él quiere es reducir costos en la empresa, sin embargo, tiene apertura para abrir este departamento. Guzcalza trabaja con sastrerías de alta costura, comercializa zapatos con el diseñador Gustavo Moscoso, en su local en Guayaquil en el centro comercial Plaza Lagos, y también distribuyen sus zapatos en sastrerías de renombre en Quito. También trabajan con cadenas nacionales como De Prati, Etafashion, Pony y clientes pequeños a nivel de todo el país. Enrique comenta que su producto compite con líneas extranjeras y que él no le tiene miedo al mercado extranjero.

Tabla 12. Calificación Guzcalza.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X
Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos			X
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa		X	
Personal capacitado			X
Financiamiento externo			X
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés			X
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X

Certificaciones del mercado local			X
Programas de mejoramiento			X
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización			X
Capacidad productiva media/alta			X
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios	X		
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT			X
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web			X
Nivel de ventas medio/alto			X
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		3	130
CALIFICACIÓN FINAL	133/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

11. JEAN PIERRE:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: JEAN PIERRE

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Julio Cajamarca Morocho

UBICACION: Bolívar 11-88 y Tarqui

COORDENADAS GEOGRAFICAS: 2.8960845,-79.0076856

PRODUCTO: Calzado formal para hombre y botas

NUMERO DE CONTACTO: 283-7574- 2810-478

- **Aspectos administrativos y organizativos:**

La empresa Jean Pierre se dedica a la venta de botas de cuero, tienen 50 años en el mercado de calzado, su dueño Julio Cajamarca indica que antes producían calzado de hombre y de mujer, pero debido a la situación económica ahora comercializan zapatos de otras marcas y solo producen botas cuando es necesario, la empresa está registrada con número de RUC. Cajamarca estaba inscrito como artesano, pero se jubiló y se retiró. Sus productos pagan IVA. No cuenta con misión, visión, ni objetivos organizacionales. Tampoco tiene un manual de funciones debido a que los empleados no trabajan a tiempo fijo.

Jean Pierre no protege el nombre comercial, ni está registrada su marca, Julio indica que la gente ya lo conoce y que no cree necesario inscribir su nombre porque tiene clientes que fijos, indica que antiguamente no se debía registrar nada, que las personas te conocían y te compraban.

El señor Cajamarca indica que dos personas trabajan con él en su casa, esto es ocasionalmente porque dice que dejó de producir porque la competencia vende a \$30 dólares una bota que el vende en \$50 dólares, nos comentó que por lo general los productores de calzado son familias y que a ellos no les tienen que pagar el sueldo básico, seguro ni vacaciones.

Cajamarca indica que en la empresa trabajan cuatro personas, su esposa es quien ayuda en la tienda y maneja la contabilidad, de la cual no están obligados, pero le parece importante saber cuánto vende. Tienen un aparador y un cocedor que como se mencionó antes trabajan cuando se los necesita.

Julio ha participado en capacitaciones de modelaje, pegado de plantas y otros cursos que han brindado instituciones privadas y públicas. Actualmente cree que ya no es necesario que se capacite porque ya es jubilado, dice que ya tiene todo y vive de su trabajo de 50 años, Julio menciona que Jean Pierre no es su único ingreso. Con su

experiencia adquiere los mejores modelos, con las mejores plantas, entonces lo vende a buen precio, el busca calidad así sea a un precio más alto.

- Aspectos productivos y del producto:

Julio dice que hace solo botas, esa es su especialidad, pero el resto de zapatos que comercializa es de buenas marcas cuencanas, su tienda es propia pero también es una comercializadora. Cajamarca usa cuero nacional, dice que el cuero es bueno pero que el extranjero es mejor porque no es tan lastimado, sin embargo, recalca que como en todo hay algo bueno y algo malo.

Julio indica que no tiene un máximo de producción porque si el vende un par de botas lo repone, no fabrica constantemente, los ayudantes que tiene se llevan el trabajo a la casa y cuando terminan le entregan, así que no maneja tiempos. Su producto cuesta entre \$70 y \$80 dólares y las botas en \$100 a \$110, él sabe que su competencia vende zapatos en \$40 pero dice que es otra calidad.

- Aspectos financieros:

Cajamarca dice que antes sí tenía préstamos o pedía dinero en entidades financieras, pero ahora ya no hay necesidad porque ya tiene tantos clientes como antes, él trabajaba con chequeras y cheques a plazo.

- Aspectos de mercadeo y ventas:

Julio no maneja redes sociales ni marketing, realiza sus ventas en su propio local. En su tienda lo que más se vende es el calzado de hombre, y piensa que su empresa se mantiene porque el vende calidad. Julio si puede trabajar bajo un diseño específico, ve el modelo y si le conviene se queda con el modelo, pero afirma nuevamente que ya no produce, él pone a la venta su producto y cuando ya se agota hace otra cantidad

Tabla 13. Calificación Jean Pierre.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales	X		
Elemento diferenciador			X
Organigrama	X		

Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones	X		
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento	X		
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento		X	
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas	X		

Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto	X		
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		3	50
CALIFICACIÓN FINAL	53/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

12. LA PIEL:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: La Piel

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Manuel Morocho

UBICACION: Gran Colombia 8-58 y Luis Cordero

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.895839, -79.004090

PRODUCTO: Línea de marroquinería

NUMERO DE CONTACTO: 099 849 9458

- Aspectos administrativos y organizativos:

La empresa La Piel se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir, carteras, billeteras, mochilas, casacas, zapatos, maletas y mochilas hechas en cuero. Se encuentra registrada con número de RUC, y protegen su nombre comercial en el IEPI. El taller no tiene un organigrama estructurado sin embargo su dueño Manuel Morocho explica que es un taller familiar, donde trabajan, ocho personas de los cuales 5 son su familia, y los otros un contador, un cortador y un ayudante en el taller.

La Piel no cuenta con un manual de procedimientos, pero Morocho indica que todos saben que hacer dentro de la empresa y que los trabajadores están bien capacitados, comenta que él les enseña y que tienen experiencia en otros talleres. Los presupuestos para la empresa se hacen anualmente, pero no se tiene una proyección de gastos ni de ventas porque dice que esto varía con los meses del año, entonces ellos se manejan más con el stock y los pedidos, las ventas en el local no son lineales.

Manuel cuenta que su empresa cubre todas las áreas necesarias, pero cuando tienen un pedido más grande de lo normal, si es necesario pide apoyo a otros talleres, Morocho

pertenece al gremio de Confeccionistas en Cuero del Azuay, dice que ahí conoce a personas que le pueden ayudar con el trabajo o si es que un compañero necesita ayuda él también le brinda.

En temas de comercio exterior Morocho dice que a él si le gustaría exportar, que en su empresa su hija domina el inglés y que sus productos cumplen con todo lo necesario para el mercado internacional. El entrevistado cuenta que llegó una diseñadora auspiciada por una entidad pública a ver sus productos, todos cumplían con sus requerimientos pero el momento de solicitarle un cliente interesado en el producto se cayó el negocio. Morocho dice que lo que le falta al sector es, que se le permita salir al exterior con tasas más bajas y que la ayuda del gobierno debe enfocarse en la búsqueda de compradores. Morocho dice que no tiene la cantidad de dinero para ir a una feria a estar esperando alguien que compre y aunque si le gustaría, no lo puede hacer.

Otro factor que Morocho dice que afecta al producto es la cantidad de producto de menor calidad que entra al mercado, que los costos del cuero son altos pero que la calidad es incomparable.

Cuando se trata de cuidar al cliente el señor Morocho dice que él les da un producto de buena calidad para no tener reclamos, dice que no ha tenido muchos casos de reclamos en la historia del taller por que el selecciona un material bueno, y eso garantiza tener un producto terminado bueno, con su debido control de calidad de la producción. Un aspecto muy importante de la empresa es que se reutiliza todos los desechos y en las etiquetas viene impreso las instrucciones de cuidado del producto, la garantía y un párrafo dedicado a su obligación con el cuidado del medio ambiente, donde dice que la empresa trabaja solo con proveedores que garantizan el cuidado ambiental, los proveedores deben mantener criaderos vacunos con permisos del Ministerio del Ambiente y que la empresa nunca usa cueros de especies silvestres o en peligro de extinción.

- **Aspectos productivos y del producto:**

Manuel explica que él es quien diseña la prenda, le da un nombre a su diseño y corta los moldes en cartón, después le envía al cortador los moldes para para que haga su trabajo, cuando ya está el cuero cortado manda a otra persona para que cosa las piezas, dice que ellos trabajan en sus casas porque solo necesitan una máquina y cuando

necesitan otro tipo de máquinas él las tiene en el taller, Morocho explica que el cuero se corta y se envuelve para que la cosedora se lleve a su casa, dice que él les proporciona todo lo que necesitan como cierres, broches, etc. Ellos cortan y cosen en su casa y lo traen al local, explica.

Morocho dice que lo que él hace es 100% a mano, que tal vez involucra un 20% el uso de máquinas que son las cortadoras y las máquinas de coser, pero que el resto de detalles es a mano, Manuel cuenta que todo depende de su estado de ánimo, que hay días que se levanta con ganas de hacer diferentes carteras y le pone distintos colores y diseños y otros en los que hace ponchos con flores o diseños que se inventa, por eso explica que sus creaciones son únicas y que el costo es porque la calidad del cuero que él usa es la mejor.

El dueño de La Piel cuenta que realiza siete carteras en siete días, en cada una de las carteras él garantiza que no se encontrará con una persona con la misma cartera, cada una representa un día de su trabajo, y ese día combina dependiendo de su ánimo y como quiera combinar los colores. Él dice que cuando se acaban las carteras, ya no hace más, porque usa distintos cueros y hace otros diseños, combinando de otra manera. Dice que el cliente se lleva una prenda única, y explica que no es lo mismo que cortar para hacer carteras de uniformes para empresas. Por eso las carteras pueden llegar a costar más. Para hacer estas carteras exclusivas, se escogen los mejores cueros, los mejores diseños, siempre el precio dice que se va a llevar.

- **Aspectos financieros:**

La empresa actualmente tiene dos préstamos con el Banco del Fomento, institución que les ha brindado su apoyo, Morocho dice que mientras todo se haga de manera correcta ellos le dan el dinero, que cada cierto tiempo viene un inspector que visita el taller, el local y les hace algunas preguntas, menciona que como en toda empresa el banco debe asegurarse a donde va su dinero y cuál es el fin.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

La empresa no tiene un presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas, sin embargo Geovanny Morocho, hijo del dueño indica que ellos manejan las cosas de una manera distinta, explica que ellos no hacen publicidad por radio, ni por volantes, lo que ellos han hecho es aliarse estratégicamente con instituciones en donde el tránsito de personas sea alto, por ejemplo: tienen puntos de venta dentro del

Aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca y en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo en Guayaquil, dice que las exposiciones de sus productos en estos lugares hace que la gente lo conozca y en el tema de costos explica que para estar en los aeropuertos paga una tasa pero que en la venta de sus productos ya devenga el gasto. Los artículos están ahí a consignación; entonces lo que vende no solo es la ganancia del producto si no la fama y la manera de posicionar la marca, Geovanny explica que esta es la manera de publicitar y de igual manera el estar localizados en el centro es el mejor sector para que los clientes lleguen. También en el EDEC han visto que sus productos tienen bastante acogida.

Tabla 14. Calificación La Piel.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales	X		
Elemento diferenciador			X
Organigrama	X		
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación			X
Participación en capacitaciones	X		
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa			X
Personal capacitado			X
Financiamiento externo			X
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés			X
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local			X
Programas de mejoramiento			X

OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico			X
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental			X
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web		X	
Nivel de ventas medio/alto	X		
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		3	105
CALIFICACIÓN FINAL	108/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

13. MANOLO VILLALTA:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: MV Leather

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Manolo Villalta

UBICACION: Calle Gran Colombia & General Torres

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.895201, -79.006554

PRODUCTO: Botas vaqueras

NUMERO DE CONTACTO: 0967501770

- **Aspectos administrativos y organizativos**

MV Leather es una pequeña empresa familiar que se dedica a la confección de calzado para hombre y otros artículos de cuero como carteras, correas, billeteras, etc. Su dueño Manolo Villalta está registrado como artesano y pertenece al gremio Gregorio Flores, el considera que la situación dentro del gremio es difícil porque hay muchos miembros y se les dificulta ponerse de acuerdo. A su vez, el gremio rinde cuentas a la Federación de Artesanos, la cual rinde cuentas a la CAPIA y hay una constante lucha entre la CAPIA y la Federación por la cuestión de revocar la Ley de Defensa del Artesano.

La empresa fue fundada por su padre que aún sigue en la empresa, pero actualmente Manolo es quien está al frente. La empresa se maneja con RUC, y no cuenta con una misión o una visión estructurada, el nombre comercial si está registrado en el IEPI. Villalta explica que el taller era manejado por sus padres y ellos nunca se formaron con tecnicismos, por eso no cuentan con una estructura formal, dice que su producción es muy artesanal, tienen un almacén y producen para vender en él. La empresa reutiliza al máximo sus los retazos, pero lo que ya no pueden usar se almacena y se vende a personas que hacen artesanías, Manolo dice que el saco se vende en \$25 dólares.

La empresa no tiene un organigrama funcional, él realiza varias actividades, pero no requieren contratar a nadie más porque ya tienen todos los puestos cubiertos, actualmente son 5 empleados contando a Manolo. MV Leather tiene una contadora desde hace bastantes años, pero ella no se encarga de presupuestos eso lo hacen dentro del taller.

En cuanto a certificaciones MV Leather tiene el INEN que se exige como norma para el etiquetado, pero no tiene ningún otro certificado de calidad. Manolo ha asistido a capacitaciones en el ámbito de ventas, y se encarga de capacitar a los empleados.

- **Aspectos productivos y del producto**

Manolo dice que el acceso a la maquinaria es muy costoso y un artefacto hace un solo proceso, lo que dificulta aún más la adquisición de varios aparatos, explica que esto es una ventaja si se trabaja a nivel industrial, sin embargo en su taller no lo ve necesario porque su producción es baja, mensualmente producen 30 pares de zapatos, o si tienen un pedido especial pueden hacer más pero esto es ocasionalmente, dice que sí podría elevar la producción pero ahora no es necesario porque no tiene el mercado.

Para Manolo lo que hace que su producto sea apetecido en el mercado es que es totalmente hecho a mano y durable, dice que eso es lo que buscan los clientes. Sus productos son hechos con cuero nacional, dice que para hacer carteras si usa cuero italiano que le compra en pequeñas cantidades a un vendedor ecuatoriano. Manolo no han tenido problemas con sus productos, lo máximo que han tenido es problemas con calzado que se despegaba, pero muy poco. Ahora tiene pegantes de origen colombiano y brasileño que son mucho mejores.. La empresa si trabaja con pedidos específicos individuales. El nivel de ventas trimestral es de \$10.000 dólares y el precio de su calzado ronda los \$85 dólares, un par de botas \$120 a \$130 dólares y bolsos de mano desde \$55. Su producto estrella son las botas vaqueras.

- **Aspectos financieros**

Actualmente no están sujetos a ningún préstamo, la empresa se maneja únicamente por sus ventas propias.

- **Aspectos de mercadeo y ventas**

Manolo cuenta que hace tres años exportó su producto a Minneapolis, Estados Unidos, en donde tenían un cliente al que se le envió tres pedidos, pero actualmente ya no lo han hecho porque no se ha dado la oportunidad.

MV Leather no cuenta con una persona específica en el área de marketing, es Manolo quien también se hace cargo de esto. Las ventas son por pedido y la publicidad que tienen es de boca en boca a través de los mismos clientes, si cuentan con una página web en redes sociales.

Tabla 15. Calificación MV Leather.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales	X		
Elemento diferenciador			X
Organigrama	X		
Manual de procedimientos	X		
Procesos de certificación	X		

Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado			X
Financiamiento externo	X		
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento	X		
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento		X	
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios	X		
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas	X		
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto	X		

SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL		3	50
CALIFICACIÓN FINAL	53/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

14. TIZNADO:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Tiznado

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Marcelo Quezada Jiménez

UBICACION: Ave Los Andes & Los Shyris, Cuenca

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.895052, -78.975153

PRODUCTO: Calzado para hombre

NUMERO DE CONTACTO: 0983092216

- Aspectos administrativos y organizativos

La empresa Tiznado se dedica la producción únicamente de calzado de cuero, y lo vende al por mayor en varias ciudades del país como: Cuenca, Azogues, Machala, Loja, Ibarra, Cotacachi, Cayambe, también Ambato y Riobamba. Marcelo Quezada el entrevistado dice que no está registrado como artesano, él averiguó los requisitos y le indicaron que tenía que hacer un curso para calificar como artesano pero que en ese momento no podía hacerlo, sin embargo, vio otra oportunidad en el MIPRO en donde consiguió una calificación artesanal que tiene como ventaja el pago únicamente del 50% en patentes y registros, sus productos si se venden con IVA.

Marcelo dice que el proyecto de crear la empresa fue llevado por su familia, su hermano es quien maneja la parte administrativa, porque él estudió Administración de Empresas y Quezada es quien está encargado de la producción y el diseño, él es graduado en la Universidad del Azuay como Diseñador de Objetos. La empresa si tiene una misión, visión y objetivos y también tiene un plan estratégico. Actualmente tienen diez empleados, ocho están en producción y en administrativo trabaja él y su hermana. En certificaciones Tiznado cuenta con el INEN para el etiquetado de los zapatos, además cuenta con los permisos de ley para el taller que son permisos de bomberos.

Le interesa tener una certificación ISO porque él desea exportar en el futuro, pero dice que por ahora está enfocado en elevar su productividad.

Quezada tiene una persona externa que les ayuda con declaraciones y dudas contables, sin embargo, costos maneja su hermano quien está empezando a hacer proyecciones porque la empresa inició hace dos años y en esos dos primeros años han tenido que hacer mucha inversión y recién están obteniendo utilidad.

Marcelo dice que él se encarga de supervisar la calidad del producto y que los problemas dependen mucho del cliente por ejemplo; si el producto tiene una falla y está descosido, y el cliente es asequible, el taller arregla la falla y le devuelve el producto, pero si un cliente es más difícil, devuelve el producto y ellos el dinero. Explica que no han tenido problemas por la calidad de sus zapatos, pero si han tenido devoluciones porque los clientes no pagan.

Marcelo ha asistido a conferencias en el MIPRO, pero menciona que el problema de esta entidad es que solo da cursos para empresas que están iniciando, emprendedores, pero no tienen talleres para empresas que ya se han establecido y quieren avanzar un poco más. Además, realizó un diplomado con la Cámara Nacional de Calzado en Tungurahua. Los diseños no están registrados ni protegidos porque van de acuerdo a las tendencias y los estilos que se manejan mundialmente, pero el nombre comercial sí. Marcelo se encarga de capacitar a los empleados nuevos y del control de calidad con ayuda de artesanos mayores que tienen más experiencia y están a cargo de cada área.

- Aspectos productivos y del producto

En cuanto a producción se manejan con un estricto control de calidad, Quezada dice que lo que tiene actualmente es más un taller no una fábrica y compara con Venus que fabrica 5000 pares diarios, y el corte y aparado lo hacen máquinas; Tiznado produce de 500 a 600 pares máximo al mes, sin embargo, piensa ampliarse en el futuro.

Quezada dice que en producción a veces la misma persona hace más de una cosa porque la empresa está creciendo, por el momento están bien así pero cuando quieran expandir el taller si va a ser necesario contratar más personal.

Marcelo dice que su producto es diferente a los demás porque los diseños de los zapatos son más juveniles y van de acuerdo a las tendencias que los jóvenes buscan, sus zapatos son 100% cuero, incluyendo a la planta y la suela. Dice que incluso para zapatos que no tienen suela de cuero, la parte de la capellada, forro y plantilla son de cuero. El material que utilizan es ecuatoriano. Generalmente no hacen pedidos individuales excepto por mayoristas que piden un modelo específico pero los pedidos son a partir de 60 pares porque el desarrollo del molde es costoso y se deben hacer pruebas para ver que coincidan las piezas y una escala de detalles.

Su producto estrella es el calzado formal, en cualquier tipo de modelo. Su idea es expandirse a calzado de mujer y de niño cuando la empresa crezca porque necesitan invertir mucho en hormas y materiales.

- **Aspectos financieros**

Para iniciar sus actividades Marcelo indica que pidió un préstamo a la Corporación Financiera Nacional el cual está cubierto en su totalidad, sin embargo, para el futuro esperan adquirir un nuevo préstamo porque la empresa sigue creciendo.

- **Aspectos de mercadeo y ventas**

Para Marcelo el área de ventas es un área crítica, explica que es muy difícil vender calzado si uno de sus vendedores no visita a los clientes. Marcelo cuenta que a él si le interesa exportar, pero hay un problema que es el cuero porque siempre cambian los tonos en las curtiembres, dice que él hace un modelo con un tono y en otro paquete llega un tono diferente, además los tiempos de entrega no son fijos, él piensa que eso es uno de los impedimentos para las exportaciones porque le haría quedar mal con sus clientes. El taller maneja un criterio de aprovisionamiento técnico sin embargo las curtiembres se demoran más de lo previsto y eso retrasa la producción.

Para exportar necesitarían contratar a alguien que domine el idioma inglés, su hermana está aprendiendo actualmente. Su producto se ha vendido en el exterior, pero únicamente a conocidos que viven en otros países, pero no a clientes mayoristas. Hay una tienda en España en donde venden sombreros de paja toquilla y productos elaborados en el Sigsig y Tiznado está considerando vender sus productos a través de esta tienda.

Marcelo dice que tiene clientes que son buenos, pero hay otros que tienen crédito y algunos pagan incluso hasta en 150 días. De momento tienen \$20.000 en cartera vencida. Venden también en Santo Domingo y Babahoyo, pero son clientes complicados, recién están ampliando su mercado hacia el norte del país, pero no han tenido buena experiencia.

En cuanto a marketing Marcelo dice que las cajas y el diseño lo manejaba él, pero ahora se encarga su hermana quien es ingeniera en marketing y está también a cargo de la parte de ventas, la imagen corporativa la administra en conjunto su hermana y un amigo que es diseñador gráfico. La marca Tizado ya está registrada en el IEPI.

Tizado tiene Facebook e Instagram, pero es solo para publicitar remates de saldos porque no hacen pedidos al por menor y cuando un cliente minorista les pregunta por su producto, ellos lo re direccionan a uno de los locales a los que ellos distribuyen. Han pensado en abrirse eventualmente un local propio.

En unidades las ventas a fin de año son de 20.000 pares. Cada par de zapatos llega a costar \$45 dólares en costo al por mayor y los comerciantes ponen sus propios precios que pueden estar entre \$75 a \$85 dólares.

Tabla 16. Calificación Tizado.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X
Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos			X
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa			X

Personal capacitado			X
Financiamiento externo			X
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés			X
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento			X
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización			X
Capacidad productiva media/alta			X
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios	X		
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web			X
Nivel de ventas medio/alto			X
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL			125

15. PALACE SHOES:**DATOS GENERALES:****NOMBRE DE LA EMPRESA:** Palace Shoes**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Irene del Pilar**UBICACION:** Av. Abelardo J. Andrade y calle s/n**COORDENADAS GEOGRAFICAS:** -2.870382, -79.035267**PRODUCTO:** Calzado para mujer**NUMERO DE CONTACTO:** 0998799992**- Aspectos administrativos y organizativos:**

La empresa Palace Shoes se dedica a la fabricación de calzado para damas, no es una empresa artesanal porque no cuentan con este tipo de certificación. Dentro de sus objetivos a mediano plazo está el realizar más productos a base de los desperdicios para utilizar adecuadamente los recursos, menciona que esto es una ventaja porque así se le permite diversificar la oferta de productos. La empresa se encuentra registrada con número de RUC. De momento no han podido estructurar una misión o visión debido a que la empresa inició sus actividades hace poco tiempo. El enfoque que han tenido hasta el momento es crear un producto y ver su acogida en el mercado a la vez que se analiza que es lo que demanda su clientela. El manual de procedimientos es aún un plan por realizarse debido a que Irene está envuelta en todas las áreas y de momento no ha contado con el tiempo; sin embargo, lo tiene estructurado y se le indica, verbalmente, a las colaboradoras. No cuenta con el personal necesario para cubrir todas las áreas debido a que apenas han iniciado la empresa. No cuenta con un requerimiento ambiental específico, aunque recientemente Irene cursó una capacitación dictada por el MIPRO para conocer acerca de las certificaciones que necesita un emprendedor como ella. En cuanto a impacto ambiental como tal, el taller de Irene no genera un impacto grande, indica que no trabaja con químicos ni agua por lo cual, solo debe reciclar sus desperdicios.

- **Aspectos productivos y del producto:**

No consideran tener como tal un producto estrella por el motivo que en la rama de calzado para damas todo está influenciado por modas o tendencias las cuales varían muy rápido. Para iniciar el proceso de elaboración del calzado Irene realiza moldes en cartulina gruesa debido a que los modelos cambian constantemente y no es conveniente elaborarlos en un material más costoso y durable. La cantidad máxima de producción diaria es de 8 pares con la colaboración de 3 personas (incluida Irene) aunque previamente contaban con dos personas más en el taller. Dentro del taller se planifica el proceso, dependiendo el pedido una persona se dedica a cortar y destallar, otra persona se dedica a la costura, otra al montaje y otra a los acabados de manera que, mientras una persona acaba un proceso se puede iniciar el siguiente. Las colaboradoras son capacitadas por la propia dueña de la empresa más no por cursos o capacitaciones externas; sin embargo, expresan el interés por continuar capacitándose en cuanto área sea necesario. El proceso de producción es mayormente manual, no cuentan con demasiadas máquinas para la elaboración del calzado.

El elemento diferenciador de sus productos es la comodidad, se utiliza suelas y hormas que sean confortables para el cliente, realizando prototipos que son probados dentro de la empresa con las colaboradoras. Además, buscan producir el calzado con materiales de buena calidad que aseguran durabilidad.

Palace Shoes se abastece con cuero ecuatoriano desde Ambato y planifica adquirir cuero español que se encuentra de venta en la ciudad de Cuenca para realizar detalles en sus zapatos. Sus proveedores han fallado algunas veces al abastecer a Irene puesto que no entregan de inmediato los materiales esto podría ser porque se realizan pedidos variados, pero en cantidades pequeñas, esto con grandes curtiembres mientras que las curtiembres artesanales cumplen con los tiempos, pero no con los debidos estándares de calidad del material.

- **Aspectos financieros:**

La empresa no está obligada a llevar contabilidad por lo que de momento no cuentan con un contador de planta; sin embargo, Irene comenta que se ha capacitado en cursos ofrecidos por el SRI en lo que es educación tributaria y contable. Irene entrega los pedidos grandes en pequeñas partes debido a que esto beneficia a los compradores al darles una facilidad en el pago y a la empresa al tener flexibilidad en los plazos de

producción. Irene comenta que fue necesario realizar un préstamo con la cooperativa Jardín Azuayo para financiar la compra de su maquinaria; para dicho préstamo no fue posible encontrar una opción a través de una entidad gubernamental por lo que Irene no siente que el Estado está realmente apoyando a los emprendedores en cuanto a financiamiento.

- Aspectos de mercadeo y ventas:

Las ventas del producto se realizan mayormente en almacenes en donde, según comenta la entrevistada, es muy difícil incursionar debido a la preferencia que tienen estos por el calzado importado; además se realizan ventas a clientes finales, pero en menor escala. Irene solía trabajar con una persona encargada exclusivamente al área de ventas, pero por motivos de presupuesto tuvo que eliminar a esta persona de su nómina y encargarse ella misma del aspecto de ventas. Cuando un almacén realiza un pedido grande, de más de 20 pares, este se entrega en partes debido al tiempo de producción. No cuenta con una persona encargada del área de marketing y pese a que Irene intentó manejar publicidad por redes sociales no ha culminado este paso pues, como se mencionó anteriormente, ella está encargada de varias áreas de la empresa lo cual no le permite enfocarse en detalles como el de la publicidad, comenta que está interesada en contratar a una persona que se encargue exclusivamente de este aspecto.

Tabla 17. Calificación Palace Shoes.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3(CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión	X		
Objetivos organizacionales	X		
Elemento diferenciador			X
Organigrama	X		
Manual de procedimientos		X	
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad	X		
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa	X		
Personal capacitado			X

Financiamiento externo			X
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos	X		
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento		X	
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización	X		
Capacidad productiva media/alta	X		
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores		X	
Correcto criterio de aprovisionamiento	X		
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT	X		
Cuenta con personal en el área de ventas		X	
Dispone de página Web	X		
Nivel de ventas medio/alto		X	
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos		X	
Maneja garantías		X	
TOTAL		21	40
CALIFICACIÓN FINAL	61/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

16. PIMENTA SHOES:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Pimenta Shoes.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Miguel López.

UBICACION: Cornelio Vintimilla (Parque Industrial).

COORDENADAS GEOGRAFICAS: -2.876050, -78.978558

PRODUCTO: Calzado para mujer.

NUMERO DE CONTACTO: 286794-2861955-099952750.

- Aspectos administrativos y organizativos

La empresa Pimenta Shoes se dedica a producir calzado de mujer y niña. Miguel López, dueño de la empresa, indica que ellos realizan todos los procesos para fabricar sus productos, esto empieza con la inyección del PVC con materia prima de Brasil, hasta la venta a sus distribuidores. López comenta que la empresa sólo fabrica calzado de mujer debido a que consumen muchos zapatos en diferentes estilos, colores y modelos, también comenta que sus productos por el momento están enfocados en el clima caliente es decir zapatilla o zapato abierto, sin embargo, planea introducir otros modelos para la zona de la Sierra del Ecuador.

La empresa está registrada como persona natural con RUC y protege su nombre comercial porque Miguel indica que otras dieciocho otras empresas han querido registrar el mismo nombre. Actualmente laboran 15 empleados y López por lo que la considera una pequeña empresa que está creciendo. Comenta que la primera empresa que formó fue Interpesa, pero la situación económica del país hizo que diera en quiebra; contaban con 62 empleados y este hecho ocurrió en el año 2015.

Pimenta cuenta con una misión y visión definidas en su página web, así mismo cuenta con un manual de funciones del que todos los empleados tienen conocimiento, su organigrama ayuda también a que los puestos estén cubiertos. Los objetivos que se plantea la empresa son a largo plazo, López menciona que a él le gustaría que Cuenca sea vista como potencia económica de fábricas a niveles internacionales, por eso él trata de codearse con los grandes, es decir usar sus productos, asistir a las mismas ferias y buscar los mejores productos, por eso compra todo del exterior.

López dice que la empresa debe arrancar con un buen diseño, porque de otra manera no tendría que vender, la empresa hace una pre venta para ver la aceptación del producto, si va bien se produce en cantidad, Miguel dice que si no va de acuerdo a las tendencias actuales tampoco se puede vender. Para que toda esta cadena funcione López capacita a su personal, dice que siempre tiene personal del Brasil que capacitan a los empleados y subsanan dudas, también han recibido capacitaciones en áreas administrativas de parte de la CAPIA.

La empresa tiene una contadora fija, manejan muy bien los costos de producción, los procesos están controlados desde cuánta energía eléctrica se gasta por cada par de zapatos que se produce hasta el número de cortes, Miguel dice que hay que tener mucho cuidado en el tema de manejo de personal.

- **Aspectos productivos y del producto:**

López dice que el éxito del zapato está en el confort, dice que una persona pasa de pie hasta 14 horas en un día, donde los zapatos son lo que aguanta el peso, aparte de eso debe tener moda, si tiene estas dos cosas es un éxito total, dice Miguel. La empresa tiene un margen muy pequeño de errores y eso también ha logrado que su calidad sea la mejor, López dice que cualquier cosa que pase con el producto ellos hacen un análisis y revisan con mucha precaución para ver cual es la falla, y que no vuelva a ocurrir.

Miguel explica que no hay un producto estrella, la empresa produce entre 600 a 800 pares al día, sin embargo, tienen la capacidad de producir hasta 1200, pero el mercado no es tan grande. La automatización de la planta está en proceso, debido a que Miguel quiere adaptar nuevas máquinas que puedan reducir el uso de mano de obra que es lo más caro.

Pimenta puede producir bajo diseños específicos, pero en grandes cantidades, porque hacer un par es muy caro, López dice que mientras más se produce es más económico.

Miguel trae PVC de Brasil para hacer la suela del zapato, dice que debe ser un PVC expandido y que no se encuentra en el país, ni en Colombia o Perú, la materia prima es liviana y durable. Todo el PVC que sobra en la producción se recicla y sirve para nuevos zapatos.

- **Aspectos financieros:**

La empresa si mantiene líneas de crédito, López dice que toda empresa para arrancar va a necesitar de capital y que el valor del dinero dentro del país es muy alto.

- **Aspectos de mercadeo y ventas:**

Miguel cuenta que la empresa estuvo presente en Perú y que tuvo gran aceptación, sin embargo, se retiraron del mercado porque el pago era en soles y no tenían ningún tipo de garantía con los proveedores, actualmente la empresa se maneja con un equipo de ventas cuatro vendedores cubren la zona desde Esmeraldas a Huaquillas y el Oriente, trabajan bajo la supervisión del gerente de ventas, López indica que se trata de poner los productos en tiendas que no se hagan daño entre ellas, porque si el producto estuviera distribuido sin control las ventas y la calidad decayeran.

En marketing la empresa cuenta con un diseñador que maneja las distintas redes sociales, Miguel explica que lo que quiere lograr es que se controle como en empresas grandes, que una persona visite una página y le da me gusta, automáticamente se le recomiende distribuidores cercanos de Pimenta. Dice que fue duro posicionar la marca, pero al estar presente en cadenas nacionales como Mi Comisariato, Etafashion y De Prati las personas lo ven de otra manera, perciben al producto como algo de calidad.

Tabla 18. Calificación Pimenta Shoes.

CATEGORÍA	0 (NO CUMPLE)	3 (CUMPLE A MEDIAS)	5 (CUMPLE COMPLETAMENTE)
ADMINISTRATIVO			
Registro con RUC o RISE			X
Misión y visión			X
Objetivos organizacionales			X
Elemento diferenciador			X
Organigrama			X
Manual de procedimientos			X
Procesos de certificación	X		
Participación en capacitaciones			X
Manejo de contabilidad			X
Personal necesario para cubrir todas las áreas de la empresa			X
Personal capacitado			X

Financiamiento externo			X
COMERCIO EXTERIOR			
Personal dentro de la empresa que domine el idioma inglés	X		
Plan de exportación	X		
VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO			
Marca o diseños protegidos			X
Certificaciones del mercado local	X		
Programas de mejoramiento			X
OPERACIONES Y LOGÍSTICA			
Alto grado de automatización			X
Capacidad productiva media/alta			X
Control de calidad			X
Producción bajo diseños específicos			X
LOGÍSTICA E INVENTARIOS			
Dispone de suficientes proveedores			X
Correcto criterio de aprovisionamiento			X
GESTIÓN AMBIENTAL			
Recicla desperdicios			X
Cuenta con un requerimiento ambiental específico	X		
Cuenta con certificaciones de cuidado ambiental	X		
MARKETING Y VENTAS			
Cuenta con personal en el área de MKT			X
Cuenta con personal en el área de ventas			X
Dispone de página Web			X
Nivel de ventas medio/alto			X
SERVICIO AL CLIENTE			
Sistema de manejo de reclamos			X
Maneja garantías			X
TOTAL			130
CALIFICACIÓN FINAL	130/160		

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

3.8 Análisis de resultados:

En base a los resultados obtenidos en los Export Audit individuales de cada empresa, se procede a hacer un análisis general que permite ver la posición de cada empresa con respecto a la meta del puntaje establecido. La calificación total del Export Audit es de 160 puntos en total tomando en cuenta las diversas áreas como: administrativo, logística, marketing, comercio exterior, etc.

En la siguiente tabla se presenta a todas las empresas del sector que fueron analizadas y su posición con respecto a la calificación realizada.

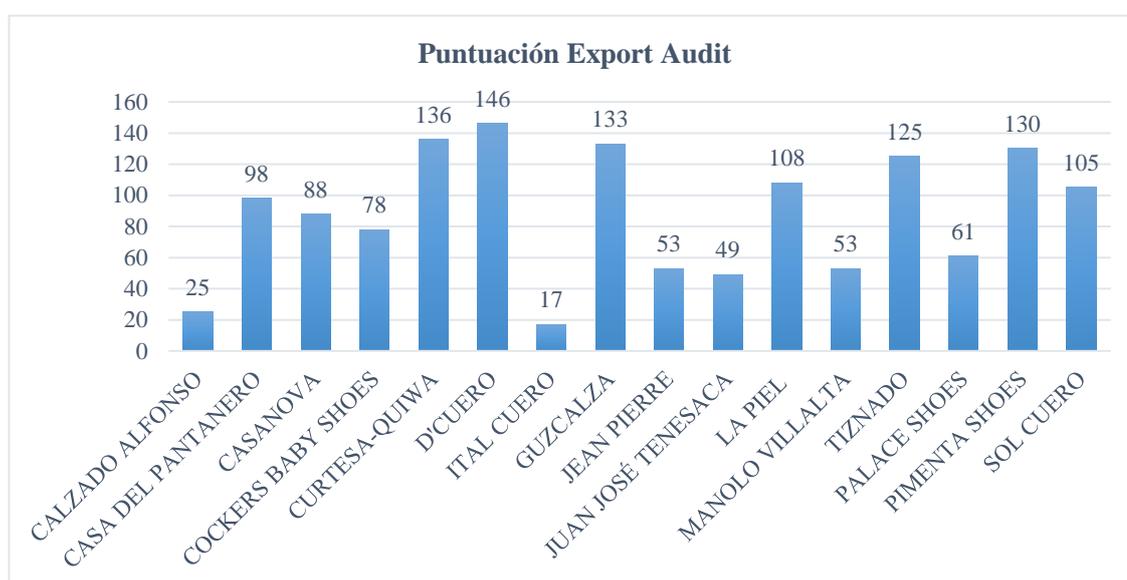


Ilustración 4. Puntaje Export Audit para todas las empresas.
Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

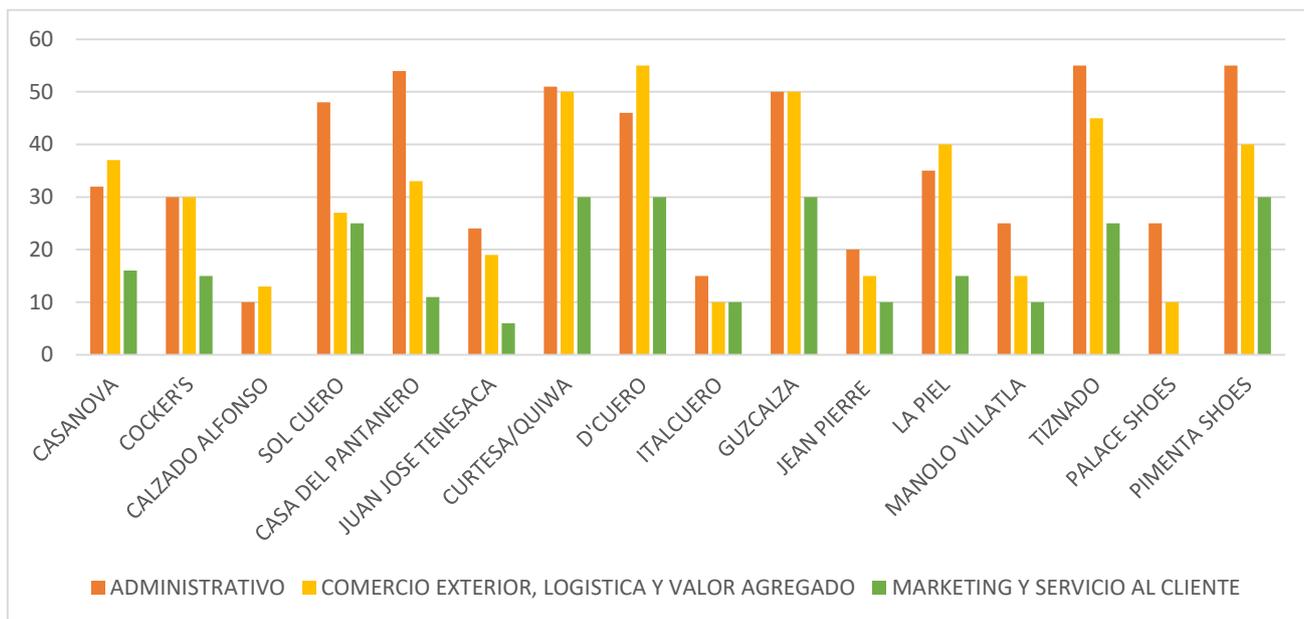
Dentro de esta tabla se puede observar la comparación de la calificación del Export Audit de todas las empresas analizadas. D'Cuero es la fábrica con el puntaje más alto, esto se debe a que su dueña, María Elisa Muñoz, junto con el taller de su padre han creado una empresa que fusiona la experiencia en producción de calzado en el taller y la modernidad en la forma de hacer negocios de la comercializadora de su hija, esto hizo que D' Cuero tenga una marca con causa, se preocupe por sus artesanos y use productos que no contaminan al ambiente. Todo esto llama la atención del comprador y hace que mediante canales de venta como DHL puedan enviar sus productos a otras ciudades y al exterior.

Otra de las empresas que sobresale en el análisis es Curtesa-Quiwa, la cual es una empresa que tiene 23 años en el mercado, pero se ha enfocado en innovar y actualizar su producción. Esta empresa cuenta con trayectoria y experiencia en mercados extranjeros, lo que la convierte en una fuente de inspiración para otras empresas que pueden usar sus técnicas para mejorar. La empresa maneja calidad y garantía en sus productos a niveles internacionales, su producción también es a nivel industrial y sus operarios están constantemente siendo capacitados para así poder enfrentar el mercado actual.

Guzcalza también es una de las empresas más grandes que se pudo analizar, la ventaja que tiene esta empresa es el hecho de que está presente en cadenas nacionales como De Prati y Etafashion, y trabaja también con diseñadores de alta costura, por lo que su target se enfoca en personas de nivel económico medio-alto. Lo que hace que esta empresa no tenga una excelente calificación es que aún le falta tomar en cuenta aspectos de marketing y administrativos. Al ser la mayoría de empresas familiares en el sector, se vuelve difícil crear un organigrama, porque todos están envueltos en varias actividades de la empresa; sin embargo, lo óptimo sería que la empresa se enfoque en delimitar actividades y así esto dará el resultado de mejora en comunicación y trabajo en equipo.

De todas las áreas que fueron analizadas y calificadas dentro del Export Audit se identificó las que tienen más influencia en la calificación de la empresa con respecto a la meta, la cual sería 160 que equivale a una empresa lista para exportar.

En la siguiente tabla se contrasta las áreas: administrativa, comercio exterior junto con logística y valor agregado y marketing y servicio al cliente. De este modo se puede observar más claramente cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa en base a un criterio numérico como la calificación.



*Ilustración 5. Áreas de mayor influencia en las empresas.
Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.*

A nivel general se puede ver que la mayoría de empresas y talleres tienen un buen manejo administrativo por lo cual esto no representa una falencia en el sector. El área en donde la mayoría de empresas fallan es en la parte de marketing y servicio al cliente y esto representa un problema a la hora de exportar pues un cliente en el exterior busca una empresa posicionada o que se dé a conocer y que además maneje oportunamente reclamos o garantías. En la parte de comercio exterior, logística y valor agregado las calificaciones de las empresas se pueden notar altas y esto se debe en gran parte a que los talleres y fábrica en Cuenca cuentan con un importante valor agregado en sus productos siendo esto un diferenciador necesario para un producto de exportación.

Conclusiones del capítulo:

En este capítulo se logró identificar cuáles son las actividades a las que la mayoría de las empresas del sector están enfocadas. Se puede ver la variedad de productos y la especialidad de los productores, también se pudo identificar los sectores en donde las empresas constantemente se sienten inconformes. Las políticas gubernamentales y la cantidad de impuestos que enfrentan las industrias son los principales factores que han hecho que el sector productivo de cuero y calzado detenga su producción, así como la importación de productos brasileños o chinos es uno de los retos que enfrentan los productores de calzado. Las tendencias mundiales se están enfocando al uso de zapato de materiales más baratos como tela o sintético desplazando al cuero.

Un problema grave dentro del sector es la falta de capacitación de los colaboradores de las empresas y artesanos. Generalmente las personas inmersas en el oficio lo han heredado de sus padres o abuelos y expresan su preocupación por la pérdida de esta arte dada la falta de aprendices. Todas las empresas hablan de la calidad como el elemento principal de sus productos porque esto hace que los clientes regresen.

Por último, también se pudo identificar que hay áreas del cuero que aún no están explotadas, y que no son comunes, como es el caso del calzado de bebé y el uso de la publicidad en cuero para empresas y para construcción y diseño de interiores.

Capítulo 4: Análisis FODA y CAME aplicado a las empresas

En el presente capítulo, se procederá a realizar un análisis de los puntos clave de cada una de las empresas entrevistadas en base a la información recopilada y tabulada en el capítulo anterior. Se tomará en cuenta el modelo FODA; que es un análisis de los principales puntos de influencia de una empresa tanto interna como externamente y el modelo del CAME; que toma como base los resultados del FODA para crear estrategias aplicables que se traducen en soluciones. De este modo se podrá entender mejor la posición de las empresas dentro del mercado a la vez que se detectan y resaltan las fallas o carencias en las que necesitan trabajar para mejorar su posición en el mercado. El objetivo principal de este capítulo es poder identificar las fortalezas y debilidades de las empresas. También, se hará una comparación general de las debilidades que se repiten en las empresas y así mismo las sugerencias para que puedan mejorar en cada una de las partes en las que están fallando.

4.1 Metodología:

Para la elaboración del análisis se tomará como base el modelo de matriz FODA en el cual se podrán distinguir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las empresas y a partir de esto se aplicará un “CAME” con el objetivo de desarrollar una estrategia aplicable a cada uno de los casos en particular, potenciando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y gestionando las debilidades y amenazas de modo que estas no estancuen el desarrollo de la empresa y puedan, a través de la aplicación de mejoras, llegar al nivel necesario para poder exportar.

4.1.1 La Matriz FODA:

Esta herramienta analiza la situación actual de una empresa tomando en cuenta las variables que forman parte del acrónimo: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis tiene un enfoque más cualitativo que cuantitativo y uno de sus objetivos más importantes es impulsar la generación de ideas sobre el negocio o la empresa estudiada.

Al analizar estas variables, se facilita el proceso de toma de decisiones que se traducen en estrategias que deberán ser aplicadas para obtener un beneficio dentro de la empresa. Este estudio es sumamente completo porque se enfoca en aspectos internos y externos de modo que se puede ver la correlación entre ambos, como ciertas

circunstancias internas dependen por mucho y son influenciadas por el exterior y a la vez permite visualizar posibles soluciones y mejoras que son necesarias aplicar.

El FODA es parte de la denominada “escuela del planeamiento estratégico” y es sumamente práctico en casos en los que la empresa quiere prepararse para situaciones que causan incertidumbre; de modo que el FODA es un “análisis de temas estratégicos”.

4.1.2 Análisis CAME:

Este análisis es una continuación y a la vez un complemento del antes mencionado FODA. Las siglas CAME hacen referencia a: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. De modo que, a breves rasgos, el análisis CAME es propositivo, su objetivo es crear estrategias en base a los resultados del FODA de modo que se puedan corregir errores, afrontar amenazas y sobre todo potencializar las oportunidades y fortalezas de la empresa.

El CAME como tal indica, o sugiere, que acciones tomar con respecto a los resultados del FODA por lo que cada uno de estos debe asociarse, es decir asociar los resultados del FODA con estrategias del CAME.

A partir de la proposición de dichas soluciones se pueden desarrollar varios tipos de estrategias como:

- **Estrategia Defensiva:** Son aquellas que preparan a la empresa para enfrentar a sus competidores para lo cual deberán potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.
- **Estrategia ofensiva:** Esta estrategia pretende aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado, por ejemplo, la expansión para lo cual se deben potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia de supervivencia:** Esta estrategia puede ser vista como un recurso de emergencia ante situaciones en las que la empresa, por falta de recursos o alguna situación externa, no puede hacer frente a sus amenazas de un modo adecuado y para sobrevivir debe superar sus debilidades y minimizar los efectos de las amenazas externas.
- **Estrategia de reorientación:** Es aplicable cuando un producto o servicio que ofrece la empresa no da los resultados esperados, para lo cual es

necesario reformularlos para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades.

4.2 FODA Y CAME aplicado a las empresas entrevistadas:

1. COCKER'S BABY SHOES

Fortalezas:

- Cuenta con una técnica innovadora para elaborar calzado de bebé en cuero.
- Buen manejo de redes sociales para ventas online.

Oportunidades:

- El mercado de calzado para bebé no está saturado.
- Mercado online en auge.
- Integración a modas internacionales.

Debilidades:

- Su técnica no está patentada

Amenazas:

- Competencia directa en Guayaquil
- Peligro de que copien su técnica

Tabla 19: CAME para Cocker's Baby Shoes

Fortalezas/oportunidades	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Puede posicionarse en el mercado de calzado en cuero para bebé gracias a que sus modelos son desarrollados con una técnica exclusiva. • Puede incursionar al mercado a través de redes sociales e incorporar una plataforma de ventas en línea, mediante una página web, para empezar a hacer envíos de sus productos al 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una plataforma online para ventas bajo pedido. • Enfocarse en el trato personalizado a los clientes. • Crear una línea amplia de accesorios que se puedan combinar con los zapatos y ofrecerlos como regalo por la compra de cada par.

<p>exterior en pequeñas cantidades bajo pedido.</p>	
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Al no estar patentada su técnica es vulnerable a plagios. Hay una competidora fuerte en Guayaquil quien tiene mayor presencia en redes sociales que Cockers. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> Enfocarse fuertemente en la presencia en redes sociales mediante la interacción con los clientes, etiquetarlos en fotos, tomar fotos de los niños usando los zapatos y etiquetar a los usuarios de modo que se esparza la información a través de los propios clientes.

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

2. CASANOVA

Fortalezas:

- Fabrica calzado en planta y suela.
- Tiene experiencia de 20 años en el mercado.
- Facturan con tarifa 0% IVA.
- Su marca está registrada.
- Con todo el personal necesario tienen capacidad productiva alta.

Oportunidades:

- Se puede posicionar su marca debido a que está registrada en el IEPI.
- Puede ofrecer más opciones a los clientes en cuanto al material (planta o suela).
- Compradores mayoristas prefieren adquirir productos con tarifa 0% IVA.

Debilidades:

- Diseños estándar.
- No realizan pedidos individuales.
- De momento no tienen todo el personal necesario.
- No cuentan con un local propio para ventas.

Amenazas:

- Sus diseños pueden ser imitados por otras marcas.
- Empresas que realizan pedidos individuales pueden acaparar clientela que busca trato personalizado.

Tabla 20: CAME para Casanova

<p>Fortalezas/oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dada su experiencia tienen cierta presencia en el mercado y debido que distribuyen a nivel nacional. • Tienen su marca registrada, lo cual les ayuda a crear presencia como marca dentro del nicho seleccionado y cuentan con la ventaja de facturar con tarifa 0% lo cual abarata sus precios. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe iniciar por establecer un punto de venta propio para posicionarse mejor como marca ante el consumidor final. • Se debe recalcar la trayectoria que tiene la empresa para afianzar la confianza de los clientes en el producto.
<p>Debilidades/ amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tienen un diferenciador claro además de la marca, sus diseños y material son estándar y pueden ser imitados. • No cuentan con un local propio por lo que posiblemente el consumidor final aún no los identifique como marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en un elemento diferenciador que haga sobresalir al calzado que ofrece Casanova de lo demás competidores ya sea en detalles en diseño o materiales que no sean comunes en el resto de la competencia.

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

3. CALZADO ALFONSO

Fortalezas:

- 40 años de experiencia en elaboración de calzado.
- Su producto es completamente artesanal y hecho a mano.
- Su precio de venta final es muy barato.

Oportunidades:

- Actualmente se valora más el trabajo hecho a mano.
- Nuevas exigencias del mercado por productos de precio accesible y de buena calidad.

Debilidades:

- Solo fabrica calzado de hombre.
- No cuenta con local.

Amenazas:

- Otros almacenes pueden atribuirse como suyo el trabajo de Alfonso debido a que no tiene etiquetado.

Tabla 21: CAME para Calzado Alfonso

Fortalezas/oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Tiene una larga trayectoria en lo que concierne a elaboración de calzado y el elemento diferenciador más significativo es que es hecho a mano prácticamente en su totalidad.	Estrategias: <ul style="list-style-type: none">• Al momento de realizar la venta de su producto debe destacar que es un trabajo artesanal, debido a que este aspecto es un importante diferenciador de su producto.
Debilidades/ amenazas: <ul style="list-style-type: none">• El nicho de calzado en cuero para hombre está sumamente explotado y hay mucha competencia en la rama.• No cuenta con marca ni local propios y esto resta la presencia individual del trabajo de Alfonso.	<ul style="list-style-type: none">• Se debería empezar a etiquetar con una marca al producto de Alfonso, colocar dicha marca en la presentación del producto que serían cajas y diferenciarlo por marca y elaboración del calzado competidor.

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

4. SOL CUERO

Fortalezas:

- Capacidad de producción media/alta.
- Cuentan con local propio.
- -Su producción no es contaminante.
- Nivel de ventas alto.

Oportunidades:

- Oportunidad de vender en más ciudades.
- Auge de las ventas por internet.
- Los diseños en carteras son únicos y exclusivos.

Debilidades:

- Solo elabora calzado para hombres y niños.
- No tienen intención de expandirse.

Amenazas:

- Mayor competencia en el área de calzado masculino.
- Empresas que se expanden y abarcan más mercado (por ejemplo, empresas de otras ciudades o países.)

Tabla 22: CAME para Sol Cuero

Fortalezas/oportunidades:	Estrategias:
<ul style="list-style-type: none">• Sol cuero ya tiene una presencia establecida como marca a nivel nacional.• Cuenta con puntos de venta propios.• Capacidad productiva es alta además de que, en caso de ser necesario, se podría incrementar con la inversión debida.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar más la publicidad en redes sociales.• Iniciar con un proyecto de ventas bajo pedido ofreciendo el catálogo que ofrecen en los locales físicos, pero en una plataforma virtual.

<p>Debilidades/ amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La línea de calzado en la que se desempeñan está saturada. • La competencia ofrece cada vez precios más bajos y esto podría debilitar las ventas de Sol Cuero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que tienen una capacidad productiva alta pueden abaratar costos y esto, en las ventas en línea puede contribuir para que eleve su nivel de ventas, en otros países los precios que ofrece Sol Cuero por un calzado de su calidad son relativamente baratos. • Deben considerar expandir su línea de calzado, debido a que el calzado femenino pese a tener mucha competencia, tiene una alta rotación en ventas y se podrían aumentar los ingresos de la empresa.
--	---

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

5. CASA DEL PANTANERO

Fortalezas:

- Produce para un nicho que no está saturado.
- Tienen instaurada toda la normativa ISO.
- Cuentan con certificaciones locales y nacionales.
- Tienen un nivel de demanda constante por entidades públicas.

Oportunidades:

- Expandir ventas a empresas privadas con fábricas.
- Adquirir la certificación ISO y otros certificados de calidad.

Debilidades:

- No publicitan sus productos.
- Solo se venden a entidades de gobierno.
- No tiene certificación ISO.

Amenazas:

- Calzado de seguridad industrial extranjero.

- Incursión de otros competidores que publiciten mejor su marca.

Tabla 23: CAME para Casa del Pantanero

<p>Fortalezas/oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pese a no haber obtenido la certificación ISO están al día con los requerimientos de calidad que exige la misma. • Su mercado meta no está demasiado explotado y cuentan con un grupo de demanda fijo dentro del cual se han podido establecer como marca. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener la certificación ISO de modo que como empresa y como marca se diferencien de competidores que no tengan este certificado de calidad. • Enfocarse en la publicidad de sus productos, así se puede expandir el grupo de demanda lo cual podría llevarlos a exportar.
<p>Debilidades/ amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo se han dado a conocer dentro de su grupo de demanda en entidades gubernamentales y, al no realizar publicidad de ningún tipo, no se han dado a conocer a mayor escala. • Otras empresas que si invierten en publicidad pueden darse a conocer y abarcar más mercado e incluso ganar el mercado en el que Casa del Pantanero está establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad e incluso, de ser posible, en una tienda física en un lugar en donde el público pueda visualizar los productos e identificar la marca. • Expandir su línea de productos a algunos más comerciales como calzado para deportistas, por ejemplo, botines para escalada, de modo que puedan abarcar más mercado y darse a conocer en un nicho aún más grande.

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

6. JUAN JOSÉ TENESACA (MANUFACTURAS TEBRA)

Fortalezas:

- Se enfoca en la comodidad del cliente.
- Tiene trayecto y experiencia en el área de calzado.

- Elabora calzado para hombre y mujer.

Oportunidades:

- La búsqueda de los clientes por calzado ergonómico.
- La tendencia de las mujeres a adquirir más zapatos.
- Mercado de calzado masculino enfocado en durabilidad.

Debilidades:

- No realizan publicidad de ningún tipo.
- Se maneja prácticamente con una sola persona.
- Su nicho está saturado (tanto de hombres como de mujeres.)

Amenazas:

- El nivel económico al que está dirigido tiene la tendencia de adquirir calzado económico y de materiales inferiores.
- Publicidad fuerte de los competidores sobre todo en redes sociales.
- Mercado saturado.

Tabla 24: CAME para Manufacturas Tebra

<p>Fortalezas/oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su enfoque es distinto de muchos competidores, se preocupa por ofrecer calidad y confort al cliente. • Tiene una gran trayectoria en la confección de calzado y es versátil porque elabora calzado para hombres y mujeres. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resaltar el elemento diferenciador de sus productos, que es el confort, al momento de la venta. • Tener una marca y empezar a promocionarla de modo que los clientes finales identifiquen la característica diferenciadora con la marca.
<p>Debilidades/ amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al no realizar publicidad pierden presencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que se haga una pequeña inversión en el registro de la marca y posteriormente invertir en publicidad. Esto podría ser por

<ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que las operaciones de producción y administración estén a cargo de una sola persona puede llevar a errores o a que estos no puedan ser manejados adecuadamente. 	<p>medio de redes sociales debido a que tiene gran acogida, no restringe edades y es relativamente más económico que publicidad en otros medios.</p>
--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

7. CURTESA – QUIWA

Fortalezas:

- Tiene experiencia en mercados internacionales.
- Cuenta con capacidad productiva media alta.
- Maneja parámetros de calidad internacionales.
- Tiene trayecto y experiencia en producción de chaquetas de cuero.
- La empresa cuenta con personal joven.
- Curtesa-Quiwa tiene líneas de producción variadas.
- Alta industrialización de la planta.

Oportunidades:

- Tiene la capacidad de vender al exterior a marcas reconocidas.
- Conoce el mercado internacional y cuenta con los contactos necesarios.
- Cuenta con ideas nuevas en áreas no saturadas del cuero.
- Tiene productos de muy buena calidad con certificaciones y reconocimientos.

Debilidades:

- La mano de obra ecuatoriana es muy cara, lo que eleva el precio del producto.
- Informalidad de los trabajadores de planta.
- No promocionan sus productos en medios masivos.

Amenazas:

- Tendencias mundiales en contra del uso de pieles de animales.
- Mercado del cuero saturado.
- Precios de los productos más económicos de la competencia internacional.

- Incapacidad de competir con productos similares que vienen de Latinoamérica.
- Políticas gubernamentales en constante cambio.

Tabla 25: CAME para Curtesa - Quiwa

<p>Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al tener experiencia en mercados internacionales, la empresa maneja requerimientos de calidad y tiempos que se requiere para competir en el exterior. • Tiene una capacidad media/alta de producción por lo que es más fácil abaratar costos y tiempos en la producción. • Tiene personal joven con ideas nuevas, usar las mismas para crear más productos. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar su experiencia en tiempos y calidad para posicionar su marca en el país, pese a ser un mercado más pequeño, se consume moderadamente. • Ir de la mano con las tendencias de moda internacional en sus productos, enfocarse en las necesidades de los millennials. • Usar la capacidad productiva junto con la automatización para reducir los costos de los productos. • Crear una red de pedidos on-line y también disponer de ellos en una tienda física. • La empresa debe buscar productos diferentes para que no haya tanta saturación en el mercado y así acaparar esa área.
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al tener un producto caro el mercado de consumo es más reducido, la empresa tiene que abaratar costos y publicitar su 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al verse afectado con las políticas gubernamentales muy cambiantes la empresa debe establecer parámetros en sus negociaciones que fortalezcan

<p>catálogo en medios masivos para ganar mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La informalidad de sus empleados afecta a su producción y se debe mantener un personal capacitado. 	<p>lazos con el exterior para tener políticas internas en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de recursos humanos debe enfocarse en las necesidades de los trabajadores y elaborar planes de vida y carrera.
--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

8. D'CUERO

Fortalezas

- Tiene una marca registrada.
- Cuenta con un taller de artesanos. capacitados que realizan gran parte del trabajo a mano.
- Tiene su propia tienda en línea.
- Ya ha realizado exportaciones.
- Toma en cuenta consideraciones medioambientales para la elaboración de sus productos.
- Enfoque en el mercado de “millennials”.
- Cuentan con un local propio dentro de la ciudad de Cuenca.

Oportunidades

- Tendencia de los clientes por buscar marcas con responsabilidad ambiental.
 - Ventas en línea que generan presencia más allá del mercado local.
- Nuevas tendencias del denominado grupo “millennials” por calzado de calidad y diseños.

Debilidades

- No cuentan con suficientes certificaciones nacionales o internacionales.
- Sus exportaciones son pequeñas
- Dependen de otra empresa enteramente para su logística.

Amenazas

- Empresas con mejor manejo de logística.
- Competidores con certificaciones de calidad que tengan tiendas en línea.

Tabla 26. CAME para D'Cuero.

<p style="text-align: center;">Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'Cuero es una marca innovadora que se enfoca en las necesidades de un mercado joven que busca calzado de calidad de una empresa con responsabilidad social y ambiental. • Tienen como gran ventaja el tener una presencia virtual y algunos clientes en el exterior de modo que conforme la marca crece está tomando mejor posición dentro y fuera del país. 	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar, mediante marketing, los elementos diferenciadores del producto que incluyen: es hecho a mano, con responsabilidad ambiental y social. • De esta manera las personas que adquieran calzado D'Cuero sabrán que además están contribuyendo con el medio ambiente y con artesanos. Esto es un diferenciador muy llamativo sobre todo para clientes fuera del país.
<p style="text-align: center;">Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depender de la logística de otra empresa encarece el precio final de sus productos y es susceptible a fallos en los tiempos de entrega. • No contar con suficientes certificaciones impediría que realicen exportaciones a mayor escala. 	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario invertir en la obtención de certificaciones nacionales e internacionales de calidad, buenas prácticas de manufactura, certificados de buen manejo ambiental, etc. • Se debería crear una estrategia para manejar posibles contratiempos que se presenten a la hora de entregar el producto en

	<p>otros países por medio de un proveedor externo de servicios de logística.</p>
--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

9. ITAL CUERO

Fortalezas

- Muchos años de experiencia en la confección de prendas de vestir de cuero.
- Produce bajo diseños específicos y bajo medida.
- Producción 100% artesanal.

Oportunidades

- Explotar el hecho de que es una prenda hecha 100% a mano.
- Dar una asesoría personalizada a sus clientes para la confección de prendas de vestir.
- Expandir su producción a nuevas áreas que van con tendencias mundiales como carteras, zapatos deportivos, chaquetas.
- Actualizarse en torno a la moda y los requerimientos actuales.

Debilidades

- No está registrada la marca.
- No utiliza ningún medio electrónico o físico para publicitar sus productos.
- Capacidad productiva baja.
- No tiene ninguna certificación.
- No dispone del personal necesario para cubrir todas las áreas del taller.
- Producción ocasional.
- Falta de capacitaciones en diseños actuales y moda.

Amenazas

- La rama de producción de prendas de vestir está saturada.
- Ingreso de prendas de vestir con materiales sintéticos más económicos.
- Otras empresas que se dedican a lo mismo publicitan sus productos y realizan comercio on-line.

Tabla 27. CAME para Ital Cuero.

<p>Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser una empresa que está muchos años en el mercado tiene experiencia en la elaboración de prendas de vestir en cuero, con medidas, tipos de cuero, cantidad de material y cortes. • Produce bajo diseños específicos y a la medida del cliente, que es un valor agregado que da ItalCuero a sus productos. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar la experiencia en confección de prendas de vestir a medida como un valor agregado a su producto, promocionando en redes sociales que hace prendas a medida y bajo diseños específicos. • Al ser hecho 100% a mano se puede explotar es hecho de ser artesanía y se la puede considerar como una pieza única y a un precio más elevado. • Enfocarse en un mercado más joven para obtener más modelos y experiencia en tendencias actuales.
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al no estar registrada la marca corre peligro de que otras casas comerciales usen el producto como propio. • Al no tener una red social ni presencia en medios tecnológicos, la gente no conoce la marca. • Tiene modelos de zapatos tradicionales y no ha realizado ninguna capacitación en ventas ni diseño actual. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar la marca y darle presencia en el mercado nacional, promocionarla en páginas web, revistas y redes sociales para así crear un producto que esté constantemente en la mente de los compradores. • Crear productos modernos y participar en capacitaciones

	o estar al tanto de la moda actual.
--	-------------------------------------

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

10. GUZCALZA

Fortalezas

- Capacidad productiva media/alta.
- Ventas en cadenas nacionales como De Prati y Payless.
- Alta automatización de la planta de producción.
- Producto enfocado en un nicho específico que es el calzado formal de hombre.
- Mantienen altos estándares de calidad en la producción, así como tiempos de entrega.
- Elemento diferenciador de zapato es la comodidad y el diseño moderno.
- La empresa tiene ya un consumidor que conoce la marca y el producto.

Oportunidades

- Capacidad de la planta para producir calzado para mujeres.
- Capacidad de producción alta para poder hacer exportaciones
- Puede tener presencia en más cadenas nacionales, por su producto y calidad.
- Nuevas tendencias en los modelos de los zapatos.

Debilidades

- Mercado limitado solo a hombres.
- Informalidad de los empleados.
- Constante rotación del personal.
- No cuentan con ningún tipo de certificación.
- Falta de capacitaciones en distintas áreas críticas de la empresa.

Amenazas

- Mercado en constante cambio en lo que es gustos y diseños.
- El calzado de hombre está saturado.
- Ingreso de zapato chino al mercado.

Tabla 28. CAME para Guzalza.

<p>Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser un producto enfocado en un nicho de mercado medio/alto puede tener presencia tiendas de alta costura. • Crear una rama de calzado de mujer para aumentar ventas. • Al tener diseños y modelos actuales se puede vender los productos no solo en tiendas físicas. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la promoción del zapato formal para hombre en tiendas de alta costura del país, aliarse con más diseñadores y tiendas que también tienen este nicho de mercado. • El consumo de zapato de mujer es más alto que de hombre, por lo que ingresar en este mercado con diseños innovadores, cómodos y a buenos precios haría que la empresa surja. • Crear una plataforma on-line en donde los zapatos puedan ser vendidos localmente y también en otros países.
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de productores de zapatos es un limitante por precios y cantidad de compradores. • Al no tener una certificación en cuidados medio ambientales o producción verde, la competencia acapara el mercado. • Personal no capacitado en áreas de producción. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandirse a un mercado internacional sería la clave para reducir costos y aumentar el mercado. • Ser una empresa con conciencia verde es una tendencia actual que hace que los compradores paguen lo que cuesta un artículo con estas características.

	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener problemas por la rotación de personal se debe identificar el problema y tratarlo desde la raíz para que los empleados tengan una fidelidad a la empresa.
--	---

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

11. JEAN PIERRE

Fortalezas

- Muchos años de presencia en el mercado.
- Experiencia en la producción de botas de cuero.
- Tienda propia ubicada en un sector estratégico de la ciudad.
- Se dedica exclusivamente a la producción de botas de cuero.
- Además de vender sus productos en el local distribuye otras marcas.
- Producto hecho 100% a mano.

Oportunidades

- Expandir su línea de producción a zapato casual, deportivo y botines.
- Innovar sus productos, ir con las tendencias de moda actuales.
- Promocionar sus productos en medios electrónicos.

Debilidades

- Produce ocasionalmente.
- Capacidad productiva baja.
- No tiene registrada su marca.
- No cuenta con el personal calificado en su empresa.
- No cuenta con ninguna certificación.
- Precios elevados de sus productos.
- No promociona sus productos.
- El mercado al que está enfocada la producción de la empresa es limitado.

Amenazas

- Modas cambiantes en torno a lo que es uso de botas.
- Poco interés del mercado en consumo de calzado tipo bota.

- Ingreso de otro tipo de zapato más económico.

Tabla 29. CAME para Jean Pierre.

<p>Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al tener mucha experiencia en producción de botas puede darle un valor agregado a la misma. • Al tener una tienda en el centro histórico puede usar a la misma como punto de venta y promoción. • Tiene un producto 100% hecho a mano lo que de la un extra al valor. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede posicionarse en el mercado como un taller exclusivo de botas para mujeres y dar una atención personalizada de acuerdo a necesidades en tallas y hormas. • Hacer propaganda en el sector, dar volantes y una buena imagen al local puede hacer que su marca se posicione y la reconozcan. • Puede vender su producto con una imagen diferente, hacer que la marca tenga una causa y crear nuevos modelos con tendencias actuales.
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con ningún medio electrónico para la promoción de sus productos. • No tiene registrada su marca. • El uso de botas actualmente no es alto. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web y redes sociales para que las personas conozcan el trabajo, así mismo dar una asesoría personalizada a cada clienta. • Debe registrar su marca para que nadie más la use, así puede darle una imagen más moderna y atraer clientes jóvenes. • Debe introducir nuevos modelos con tendencias actuales, como botines, usar

	diferentes combinaciones y darles extras como colores, brillos y diseños de taco.
--	---

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

12. LA PIEL

Fortalezas

- Productos exclusivos y diseños únicos.
- El etiquetado de sus productos tiene extras como el cuidado del cuero y los cuidados ambientales de la Piel.
- Preocupación en temas ambientales y contaminación
- Uso de pegantes no contaminantes.
- Presencia en aeropuertos internacionales.
- Variedad en sus líneas de productos.
- Punto de venta estratégico en el centro histórico.

Oportunidades

- Certificarse nacional e internacionalmente en temas de cuidados ambientales.
- Por la variedad de productos que tiene el taller se puede crear una tienda on-line.
- Explotar líneas como la marroquinería, vestimenta y bolsos que van con las tendencias de moda internacional.
- Capacitarse continuamente sobre los cambios en los mercados y la forma de vender.

Debilidades

- No cuentan con ninguna certificación internacional.
- La capacidad productiva es baja.
- No mantienen una capacidad de producción lineal, producen cuando lo necesitan.
- No hay un nicho de mercado específico.
- No mantienen capacitaciones constantes.
- No tienen el personal necesario para cubrir otras áreas de la empresa.

Amenazas

- Mercado del cuero saturado.
- Tiendas que se dedican a lo mismo tienen canales de venta en medios electrónicos.
- Mercado en constante cambio en gustos y diseños.
- Tendencia a la compra de productos más económicos.

Tabla 30. CAME para La Piel.

<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas/oportunidades • Tiene productos únicos y exclusivos para el mercado. • Tiene etiquetado con información sobre cómo la empresa cuida el medio ambiente. • Por la variedad de productos se puede crear un catálogo en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Al crear una plataforma en línea se pueden vender productos únicos y como ediciones limitadas, se debe aprovechar que sea 100% artesanal para darle un valor agregado a la marca. • Debe certificarse nacionalmente e internacionalmente para que sea reconocida como una empresa con producción limpia. • Dentro de una página web o una red social se puede incluir un catálogo para que la gente conozca qué es lo que hace la empresa, debido a que al tener muchas líneas no tienen una realmente marcada.
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades/ amenazas • Por la cantidad de competencia que tienen se debe posicionar la marca. • Para competir en la actualidad necesitan innovar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que el mercado conozca que hace la empresa, se debe tener una mayor presencia en redes sociales y crear una página web con toda la información.

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe participar en cursos y capacitaciones de diseño para ir junto con las tendencias de moda actuales.
--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

13. MANOLO VILLALTA (MV Leather)

Fortalezas

- Producción bajo diseños específicos.
- Muchos años de la presencia de la marca.
- Punto de venta estratégico en el centro histórico.
- Materias primas de calidad certificada.
- Uso de cuero extranjero.
- Producción 100% artesanal.

Oportunidades

- Al producir artesanalmente se le da valor agregado al producto que es lo que buscan mercados extranjeros exclusivos.
- Explotar sus productos en mercados de lujo.
- Crear una plataforma on-line con productos exclusivos.
- Explotar la producción personalizada.

Debilidades

- Falta de innovación.
- Producción no lineal, se produce cuando necesitan.
- Capacidad de producción baja.
- Falta de personal en la empresa.
- Ventas a niveles bajos.
- Falta de capacitaciones constantes en temas de diseño y cambios en torno a moda.
- No promocionan sus productos.

Amenazas

- Mercado de cuero saturado.
- Empresas que se dedican a lo mismo tienen medios de distribución on-line.
- Mercado en constante cambio en lo que son gustos y diseños.

- Tendencia a la compra de productos más económicos.

Tabla 31. CAME para MV Leather.

<p style="text-align: center;">Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser una empresa que está muchos años en el mercado es conocida. • Produce bajo diseños específicos y exclusivos • Uso de cuero extranjero de excelente calidad. • Punto de venta estratégico. 	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene que darles un plus a sus clientes antiguos y buscar nuevos. • Tener un asesoramiento personalizado para las necesidades de los clientes, hace que ellos confíen en la marca y sean fieles. • Al tener carteras únicas y con cueros importados se vuelven piezas únicas, lo que se puede vender bajo pedido y gustos del cliente. • Se puede remodelar la empresa con una imagen moderna, crear una marca con causa.
<p style="text-align: center;">Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene presencia en redes sociales. • Capacitaciones en diseños actuales y moda. • Al producir ocasionalmente sus productos son caros. 	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene que crear una página web en donde muestre sus productos y que es lo que hace. • La empresa necesita actualizar sus productos para ir conforme los cambios de moda actuales. • Para vender un producto costoso se debe tener en cuenta que también se vende la imagen de la

	empresa, servicio post-venta y garantías.
--	---

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

14. TIZNADO

Fortalezas

- Empresa nueva enfocada en diseños modernos y para jóvenes.
- Capacidad de producción alta.
- Capacitaciones en producción y diseño constantes.
- Capacidad de innovación con las tendencias mundiales.
- Capacidad de endeudamiento para nueva maquinaria e inversión en la empresa.
- Precios accesibles de los productos.

Oportunidades

- Introducir nuevas líneas de producción como calzado de mujer.
- Introducir sus productos en tiendas on-line.
- Explotar las nuevas ideas de su personal joven.
- Producir en torno a las tendencias mundiales.
- Participar en ferias internacionales para lograr contactos en el exterior.

Debilidades

- Falta de posicionamiento de la marca.
- No tienen una tienda propia
- Producen calzado solo para hombre.
- No disponen de personal capacitado en áreas de producción.

Amenazas

- Venta al por mayor por lo que otros almacenes pueden adueñarse de los productos.
- Constante cambio de los consumidores en gustos y diseños.
- Venta de producto chino más económico.
- Productos similares y más baratos.

Tabla 32. CAME para Tiznado.

<p style="text-align: center;">Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción alta. • Diseños actuales. • Nuevas líneas de producción. • Presencia en redes sociales y página Web. 	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costos de los productos para que entre al mercado a buen precio. • Innovar constantemente los modelos y que sean cómodos como un plus para que las personas se sientan bien con el zapato. • Producir nuevas líneas como calzado de mujer para tener más ingresos. • Se debe crear una plataforma en línea en donde se expongan los productos.
<p style="text-align: center;">Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tienen una tienda propia. • La marca no está posicionada. 	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe buscar una tienda para vender por unidades. • Se debe posicionar la marca con un nombre y darle una causa para que se conozca el producto.

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

15. PALACE SHOES

Fortalezas

- Sigue tendencias.
- Es una empresa nueva e innovadora.
- Su dueña tiene amplios conocimientos en lo que es calidad, producción y técnicas de elaboración.

Oportunidades

- Pueden negociar el pago con sus clientes.
- Seguir tendencias.

- Facilidad para hacer pedidos pequeños.

Debilidades

- Son un taller muy pequeño y no pueden realizar pedidos muy grandes.
- Es una empresa muy nueva.
- No cuentan con local propio ni la correcta publicidad.

Amenazas

- Competencia de calzado femenino desde Gualaceo.
- Grandes marcas ya establecidas.
- Falta de confianza de los clientes en productores sin mucha trayectoria en el mercado.

Tabla 33: CAME para Palace Shoes

<p>Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser un emprendimiento nuevo puede acoplarse fácilmente a las tendencias y exigencias de sus clientes. • Toma muy en cuenta aspectos de moda y se enfoca en un mercado bastante amplio que es el de calzado femenino. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar a su favor el factor de modas y tendencias para ofrecer un amplio catálogo de modelos y posicionarse como una marca dentro del mercado. • Para esto es necesario que se invierta en crear un logotipo, hacer publicidad por medio de redes sociales, ofertas y de ser posible establecer un local propio.
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un local propio, publicidad o una marca posicionada además el hecho de que su taller sea pequeño no les permite elevar a producción para pedidos significativamente grandes y posible exportación. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez posicionada la marca se debe invertir en certificaciones locales e intentar crear una plataforma de venta en línea. • Además, invertir en la expansión del taller contribuiría a la reducción de costos fijos a la vez

	que se podrá realizar pedidos más grandes en menos tiempo.
--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

16. PIMIENTA SHOES

Fortalezas

- Capacidad de producción media/alta.
- Constante innovación en áreas productivas.
- Control de calidad supervisado por un experto
- Automatización alta de la planta.
- Tiempos de producción controlados.
- Mercado de calzado de mujer muy amplio.
- Pimenta usa PVC que se recicla si hay sobrantes.
- Presencia en cadenas nacionales.

Oportunidades

- Certificarse en áreas de calidad internacionalmente y localmente.
 - Expandir sus productos a otras áreas del país.
 - Aprovechar que el calzado de mujer no está saturado.
 - Capacidad para producir una gran variedad de modelos.
- Crear una plataforma on-line para la promoción y compra de sus productos.

Debilidades

- Falta de capacitación de los empleados.
- Mano de obra ecuatoriana muy cara.
- No tienen una tienda física ni on-line.

Amenazas

- Políticas gubernamentales cambiantes.
- Gustos cambiantes de los consumidores.
- Presencia de zapatos similares chinos más económicos.

Tabla 34. CAME para Pimenta Shoes.

<p>Fortalezas/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al tener ya una marca con presencia en la Costa del país se puede expandir la marca a otras regiones. • La empresa tiene la capacidad de crear distintos diseños de zapatos. • Tener un producto de PVC significa que es más suave y cómodo. • Por la gran capacidad productiva de la empresa se puede tener una tienda física o en línea. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca en todo el país mediante puntos de venta como cadenas nacionales. • Fortalecer la promoción de los productos en redes sociales. • Enfocarse en el diseño con las necesidades de cada una de las regiones. • Innovar constantemente los modelos de los productos. • Enfocarse en la calidad y comodidad del producto sin dejar de un lado los diseños. • Implementar como un extra de la empresa una plataforma on-line donde se puedan pedir los productos y ver los diseños.
<p>Debilidades/ amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto chino que ingresa al país es más económico y tiene modelos parecidos. • La falta de capacitación de los empleados limita la adquisición de maquinaria. 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en el valor agregado del producto, que puede ser la comodidad, el servicio post-venta, la durabilidad para así crear una fidelidad del cliente y que prefiera el producto nacional. • Capacitar a los empleados en áreas productivas, en uso de maquinaria extranjera y una constante retroalimentación puede reducir el tiempo de

	producción y la rotación del personal.
--	--

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

4.3 FODA general del sector cuero y calzado en Cuenca:

Para la elaboración de la siguiente tabla se tomó en cuenta variables que se repetían constantemente entre las empresas analizadas y, a partir de estas constantes, se realizó un FODA general del sector.

Tabla 35. FODA general del sector Cuero y Calzado en Cuenca.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en la elaboración de artículos de cuero (marroquinería) y calzado. • Productos elaborados a mano con técnicas tradicionales. • Uso de materiales seleccionados. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegar a clientes extranjeros que están en la ciudad como turistas. • Incursionar en el mercado on-line. • Tendencia del mercado a valorar productos hechos a mano con detalles tradicionales. • Aprovechar nuevas ramas en artículos de cuero. • Enfoque en las necesidades del cliente (comodidad, tallas, diseños).
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de inversión en marketing y publicidad. • Falta de inversión en maquinaria. • Falta de innovación. • Falta de capacitación de nuevos operarios. • Falta de capacitación en temas actuales (comercio on-line.) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos similares importados. • Productos nacionales de menor calidad y menor precio. • Modificaciones en la legislación actual que afecten directamente al sector. • Productos similares hechos de materiales sintéticos.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de establecimiento de las marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia actual sobre el no uso de pieles de animales en vestimenta.
---	---

Elaborado por: Barnuevo Estefanía, Román Daniela.

Conclusiones del capítulo:

En este capítulo se puede observar cuales son las fortalezas y debilidades de las empresas, así como tener en cuenta las estrategias que pueden tomar para enfrentar a un mundo globalizado e inmerso en la tecnología. La mayoría de las empresa que se analizó tienen un elemento diferenciador en su producto, es hecho artesanalmente y generalmente son diseños exclusivos que le dan un valor agregado, sin embargo también se observó que los diseños son tradicionales y que no van con las tendencias de moda actuales, las empresas tampoco tienen una marca con causa o que se preocupe por temas ambientales o de contaminación, en la actualidad los consumidores buscan a una empresa que se preocupe por el medio ambiente, por la contaminación y también sobre el cuidado de los animales que en este caso es el sector del cuero.

Se pudo observar que las empresas no tienen un personal capacitado en áreas de producción, la mayoría de los empleados no tiene un título universitario y no son cumplidos, es decir trabajan por temporadas o cuando lo necesitan. Otro de los problemas que se identificó fue que las empresas no invierten en el área de marketing y ventas y tampoco lo creen necesario, no tienen páginas web, ni presencia en redes sociales, lo que hace que las personas no las conozcan porque en la actualidad el comercio electrónico está en auge y se está desperdiciando la capacidad de vender los productos en esta área.

Conclusiones y recomendaciones finales

Conclusiones:

Luego de concluida la investigación fue posible analizar varios aspectos que explicarían el porqué de la baja participación del sector de cuero y calzado cuencano a nivel local e internacional. La cantidad de oferta en este sector es grande, pero muchos caen en la misma falencia: falta de innovación y conformismo. Los dueños de las fábricas y talleres que han acaparado cierto mercado se sienten cómodos con esto y no muestran intención de innovar para expandirse a mercados más grandes. Muchos de los artesanos mostraron descontento sobre políticas gubernamentales que afectan a la importación de materiales para acabados, contratación de operarios y aprendices y modificaciones a la ley del artesano.

Es cierto que dentro del sector público no se ha dado la importancia necesaria a las capacitaciones que se exigen para que artesanos y fabricantes mejoren sus prácticas y esto es un hecho que afecta a productores a nivel nacional. Como excepciones algunas empresas han recurrido a la banca privada para realizar inversiones en maquinaria e implementación de particas de manufactura modernas, lo que permite la automatización de procesos la cual aumenta la producción y contribuye con mejoras en la calidad y acabados del producto. De esta manera las empresas pueden cubrir una demanda más alta gracias al incremento en la producción, a la vez que se busca nuevos compradores para aprovechar la misma.

Una falencia notoria es la falta de capacitación de nuevos operarios, en su mayoría, los talleres llevan más de 30 años en el mercado con una persona a cargo quien aprendió el oficio como herencia, pero no ha logrado transmitir el conocimiento a nuevos productores debido a que no están en posición de cubrir los sueldos de ayudantes o aprendices por la escasez de ventas. Muchos de los artesanos entrevistados comparan el mercado actual con el mismo hace 20 años y notan como antes este era próspero, competitivo y con acceso fácil a materia prima.

La investigación dejó al descubierto un mercado en el sector que aún no ha sido explotado: la confección de calzado y prendas en cuero para bebé. Los beneficios que ofrecen estos productos son comodidad y durabilidad además de estar disponibles a costos asequibles y ser elaborados a mano.

Otra área es la publicidad en cuero la cual puede ir desde el uso de cuero en agendas y carpetas hasta elaboración de detalles y logotipos. Estas actividades salen de lo común y se han encontrado con un mercado no explotado.

La forma del comercio también ha cambiado, las empresas que tienen años en el mercado no han innovado su forma de vender, sin embargo, empresas con miras a futuro han encontrado en el comercio on-line una nueva manera de incursionar en el medio comercial siendo una forma accesible de vender a la vez que dan a conocer la empresa sin limitarse únicamente a los clientes locales. Varias marcas cuencanas han incursionado a nivel nacional e internacional teniendo gran acogida lo cual ha demostrado que los productos de la ciudad son de excelente calidad.

Dentro del cantón no se exigen requerimientos de cuidado ambiental para el funcionamiento de fábricas; sin embargo, gran parte de las fábricas y talleres son conscientes de los desperdicios que generan, los manejan adecuadamente y en algunos casos incluso se procura usar productos amigables con el ambiente. La reutilización de retazos, el uso de pegantes no contaminantes, tintes a base de agua entre otros son prácticas que se aplican en talleres y fábricas cuencanas para cuidar el medio ambiente. El problema con esto es que para comprar la mayoría de productos usados para la elaboración acabado del calzado y productos en cuero se acude a países extranjeros debido a que estos productos no son producidos a nivel nacional.

Recomendaciones:

Para que las empresas cuencanas puedan llegar a un nivel de exportación es necesario fortalecer los cimientos internos de las compañías por lo cual se debe trabajar en la capacitación del personal tanto a nivel operativo como administrativo. Muchas de las empresas dejan en segundo plano el marketing porque lo consideran un gasto innecesario cuando en realidad es una inversión que ayuda a dar a conocer el producto y posicionar el producto y el nombre del almacén en la mente del consumidor.

Otra técnica que pueden implementar las compañías es enfocarse en la imagen empresarial, se debe tener una marca con causa, esto se traduce en darle un motivo a los compradores para adquirir el producto, ya algunos de los talleres han puesto en marcha esta proyecto, enfocándose en demostrar a los compradores que los artesanos

quienes hacen sus zapatos son familias de escasos recursos, y que al adquirir uno de sus artículos están fomentando a la producción y a su vez ayudando a que una familia tenga un sustento económico, también existen empresas que apoyan a las mujeres y madres solteras, que también transmite un mensaje positivo.

Para elevar el nivel de ventas las empresas deben enfocarse en proyectar una imagen hacia los consumidores y obviamente contratar y capacitar personal en el área de ventas. Estos cambios se pueden realizar de manera paulatina debido a que requieren una inversión que en muchos casos representa cantidades fuertes en especial para los pequeños talleres artesanales.

Estos cambios podrían contribuir a dinamizar la economía y hacer que los productos sean más competitivos. La calidad de los productos cuencanos es indiscutible, esa no es una falencia; sin embargo, es necesario innovar e ir con las tendencias actuales en moda y medios de venta, para que la marca se posicione y se pueda considerar un potencial exportador.

La actuación del sector público es además muy importante debido a que complementa los esfuerzos del sector privado. Para cualquier cambio en la legislación, ya sea laboral o del artesano, se debería hacer socializaciones con los posibles afectados visto que solo ellos podrán reconocer cuáles son sus necesidades e incluso proponer soluciones. Las entidades públicas pueden aprovechar su infraestructura ya sea como centros de capacitación o asesoría. Esto no representaría un gasto para el Estado pues en realidad es una inversión con miras a mejorar el flujo de la economía.

Bibliografía

- Azuayo, J. (2017). *Jardin Azuayo*. Obtenido de Jardin Azuayo quienes somos: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/seccion/listado?data=aWRTZWNjaW9uPTI%3D>
- Bilkey, W. y. (1977). "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of international business*.
- CAN, C. d. (2008). Decisión 702. *PERIODO CIENTO UNO DE SESIONES ORDINARIAS DE LA COMISIÓN*, (pág. 3). Lima-Perú.
- Carlos Yance Carvajal, L. S. (2017). *Eumed.net*. Obtenido de La importancia de las pymes en el Ecuador: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Cavusgil, S. (1980). "On the internationalization process of the firm". *European Research*.
- Cifras, E. e. (15 de Diciembre de 2017). *Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Colineal. (2017). *Colineal*. Obtenido de <https://www.colineal.com/Informacion/Compa%C3%B1ia/Acerca-de-Colineal>
- Cuenca, A. d. (18 de Diciembre de 2017). *División Política Territorial del Cantón Cuenca*. Obtenido de División Política Territorial del Cantón Cuenca: http://www.cuenca.gov.ec/?q=page_divisionpolitica
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policie*. New York : Praeger.
- Dueñas, R. (2017). *Revista EKOS Guía de Negocios*. Obtenido de Revista EKOS: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx#ancla>
- Ecuador, P. (12 de 2017). *Pro-Ecuador Estadísticas de Evoluciones de Exportaciones por Sector*. Obtenido de Evolución de las Exportaciones No Petroleras por Sector: <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>
- El Telégrafo* . (08 de 2014). Obtenido de Más de 100 mil talleres artesanales se registrarán: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/mas-de-100-mil-talleres-artesanales-se-registraran>
- Eljuri, A. J. (Diciembre de 2017). *Almacenes Juan Eljuri*. Obtenido de <http://www.eljuri.com/>

- Encalada, O. (s.f.). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/investigacion-oswaldoencalada-origen-nombre-azuay.html>
- Escudero, G. N. (s.f.). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-sur/1/creacion-del-azuay-historia-de-continuidades-y-discontinuidades>
- Graiman. (2017). *Graiman* . Obtenido de Graiman quienes somos: <https://www.graiman.com/quienes-somos/>
- IESS. (2016). Obtenido de IESS, MRL, SRI y JNDA en inspecciones para el sector artesana: https://www.iess.gob.ec/es/web/mobile/home/-/asset_publisher/0hbG/content/iess-mrl-sri-y-jnda-en-inspecciones-para-el-sector-artesanal/10174?redirect=http%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fweb%2Fmobile%2Fhome%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_0hbG%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_count%3D1
- Información, S. N. (Diciembre de 2017). *Ficha de cifras generales Cuenca- Azuay*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0101_CUENCA_AZUAY.pdf
- Información, S. N. (18 de Diciembre de 2017). *Proyecciones y estudios demográficos*. Obtenido de Proyecciones y estudios demográficos: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Infomación, S. N. (15 de Diciembre de 2017). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL*. Obtenido de PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0160000190001_PDyOT_AZUAY%20%202015_17-08-2015_10-02-34.pdf
- Italiana, A. L. (2017). *Alimentos La Italiana*. Obtenido de <https://www.laitaliana.com.ec/nosotros.php>
- Johanson, J. y. (1988). *“Internationalization in industrial systems. A network approach”*. Londres.
- Johanson, J. y. (1990). *“The mechanism of internationalization”*. Londres: International Marketing Review.
- Johanson, J. y. (1992). *“Management of foreign market entry*. Scandinavian International Business Review. .

- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Heaven : Yale University Press.
- María Andrea Trujillo Dávila, D. F. (2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas . En *Capítulo 2* (pág. 72). Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas .
- Mercurio, D. e. (Diciembre). *18 empresas del austro, dentro de ranking de las 1.000 más grandes del Ecuador*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com.ec/513859-18-empresas-del-austro-dentro-de-ranking-de-las-1-000-mas-grandes/>
- Mondragón, V. (2016). *Diario del Exportador*. Obtenido de Teorías sobre la internacionalización de empresas : <http://www.diariodelexportador.com/2016/10/teorias-sobre-la-internacionalizacion.html>
- Pedro Pablo Cardoso, A. C. (2015). *Dialnet*. Obtenido de Teorías de internacionalización.: <file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>
- Pino, E. A. (18 de Diciembre de 2017). *Enciclopedia del Ecuador*. Obtenido de Enciclopedia del Ecuador: <http://www.encyclopediadelecuador.com/geografia-del-ecuador/provincia-del-azuay/>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Reid, S. (1981). “*The decision maker and export entry and expansion*”. *Journal of international business*.
- Renaciente, C. (2017). *Curtiembre Renaciente*. Obtenido de <https://www.curtiembrenaciente.com/inicio>
- Renaciente, C. (2017). *Historia Curtiembre Renaciente*. Obtenido de http://www.renaciente.com/renaciente/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=18
- Revista Líderes*. (2014). Obtenido de El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
- Sevilla, S. S. (2017). *Norma Internacional ISO 9001:2000*. Obtenido de <http://www.ccoo.us.es/uploads/descargas/documentacion/NormaInternacionalISO9001.pdf>
- SRI . (12 de 2017). Obtenido de ¿Qué son las PYMES?: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>

Store, E. (2017). *Emis Store Reporte de compañías*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Italpisos_SA_es_3563703.html

Toyota, I. T. (Diciembre de 2017). *Toyota*. Obtenido de <http://toyota.tomebamba.com.ec/web-toyota/quienes-somos/>

Universidad del Azuay. (2010). Obtenido de Ecuador Comercio Exterior - Revista de la Universidad del Azuay: <https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf>

Anexos:



Anexo A. Mercadería Cocker's Baby Shoes.



Anexo B. Mercadería Cocker's Baby Shoes para niñas.



Anexo C. Mercadería Cocker's Baby Shoes para niños.



Anexo D. Mercadería Casanova.



Anexo E. Centro de producción.



Anexo F. Materiales de producción de Casanova.



Anexo G. Hormas de los zapatos de Casanova.



Anexo H. Trabajador de Casanova.



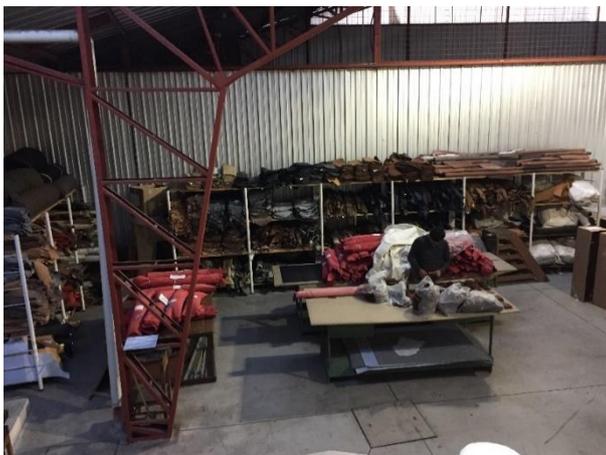
Anexo I. Misión y visión de la Casa del Pantanero.



Anexo J. Mercadería de la Casa del Pantanero.



Anexo K. Taller de producción de Curtesa- Quiwa.



Anexo L. Materiales de producción de Curtesa- Quiwa.



Anexo M. Fachada de la tienda ubicada en el centro histórico de La Piel.



Anexo N. Investigadoras junto con el dueño de la Piel, Manuel Morocho.