



Escuela  
**Administración  
de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración  
Escuela de Administración de Empresas.

## **Determinación y Evaluación de la Sostenibilidad de los Emprendimientos de Calzado en Cuenca y Gualaceo**

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial

### **Autor:**

Tacuri Andrade Janneth Estefania

Rodas Pintado Ana Cristina

### **Director:**

Ing. Com. Rosales Moscoso María Verónica

Cuenca - Ecuador

2018

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. SOSTENIBILIDAD Y SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	7
1.1.1. SOSTENIBILIDAD.....	7
1.1.2. OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	11
1.2 EMPRENDIMIENTO, EMPRENDEDOR Y PASOS PARA EMPRENDER CON ÉXITO.....	14
1.2.1 EMPRENDIMIENTO.....	14
1.2.2 EMPRENDEDOR.....	14
1.2.3 PASOS PARA EMPRENDER CON ÉXITO.....	17
1.3 HISTORIA DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA .....	18
1.3.1 HISTORIA DE CUENCA .....	18
1.3.2 ORIGEN DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA.....	19
1.4 HISTORIA DEL CALZADO EN EL CANTÓN GUALACEO.....	19
1.5 NORMAS Y REGULACIONES RELACIONADAS A LA INDUSTRIA DE CALZADO .....	22
1.5.1 IMPORTACIONES DE CALZADO.....	22
1.5.2 RESOLUCIONES Y NORMATIVAS.....	23
1.6 TEORÍAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	28
1.6.1 TRIPLE BOTTOM LINE.....	28
1.6.2 MATRIZ “TRIPLE BOTTOM LINE” .....	28
1.6.3 TEORÍA DE GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDER.....	30
1.6.4 THE WHEEL OF CHANCE (LA RUEDA DEL CAMBIO).....	33
1.6.5 LA ECONOMÍA VERDE Y LA SOSTENIBILIDAD.....	34

2. CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO.....	36
2.1 ANÁLISIS FODA DEL SECTOR DE CALZADO EN ECUADOR.....	36
2.1.1 FORTALEZAS .....	36
2.1.2 OPORTUNIDADES .....	38
2.1.3 AMENAZAS .....	38
2.1.4 DEBILIDADES .....	39
2.2 CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR DE CALZADO .....	39
2.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	40
2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	41
2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	42
2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	42
2.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	43
2.2.6 BARRERAS DE SALIDA .....	43
2.3 IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO .....	44
2.4 APLICACIÓN DEL ENFOQUE CUALITATIVO EN LA INDUSTRIA DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO.....	44
2.4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
2.4.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
2.4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.4.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
2.5.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE ENTREVISTAS .....	47
2.5.2 MODELO DE ENTREVISTA A LOS GERENTES DE FÁBRICAS DE CALZADO. ....	47
2.5.3 MODELO DE ENTREVISTA A LOS PROPIETARIOS DE DISTRIBUIDORAS DE CALZADO .....	50
2.6 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3. CAPÍTULO 3: RECONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO.	59
3.1. DESARROLLO DE LA FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	59
3.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE HAN SALIDO Y SE MANTIENEN EN LA INDUSTRIA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA. ....	60
Base de Datos de Empresas de calzado en la ciudad de Cuenca .....	61
Base de Datos de Distribuidoras de calzado en la ciudad de Cuenca.....	62

Base de Datos de Empresas de calzado en el cantón Gualaceo .....	63
Base de Datos de Distribuidoras de calzado en el cantón Gualaceo.....	63
3.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA SOSTENIBILIDAD O CIERRE DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN GUALACEO.....	64
3.5 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA SOSTENIBILIDAD O CIERRE DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA. ....	69
CONCLUSIONES .....	81
RECOMENDACIONES.....	82
Referencias.....	83
ANEXO 1 BASE DE DATOS DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA .....	1
ANEXO 2 BASE DE DATOS DE DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA .....	7
ANEXO 3 BASE DE DATOS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO EN EL CANTON GUALACEO .....	10
ANEXO 4 BASE DE DATOS DE LAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN EL CANTON GUALACEO.....	15
ANEXO 5 ENTREVISTAS A GERENTES Y PROPIETARIOS DE EMPRESAS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO.....	16
TABLA 1 DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL .....	10
TABLA 2 MATRIZ TRIPLE BOTTOM LINE .....	29
TABLA 3 LA RUEDA DEL CAMBIO.....	33
TABLA 4 FACTORES QUE INFLUYEN DE MANERA POSITIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN EL CANTÓN GUALACEO.....	68
TABLA 5 FACTORES QUE INFLUYEN DE MANERA NEGATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN EL CANTÓN GUALACEO.....	69
TABLA 6 FACTORES QUE INFLUYEN DE MANERA POSITIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA .....	78
TABLA 7 FACTORES QUE INFLUYEN DE MANERA NEGATIVA EN LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA .....	79
ILUSTRACIÓN 1 .- SALVAGUARDIAS POR BALANZA DE PAGOS.....	23

## **RESUMEN**

El presente trabajo se enfoca en la determinación y evaluación de los factores que influyen de forma directa en la sostenibilidad de los emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca y el cantón Gualaceo. La metodología de la investigación cualitativa consiste en la recolección de información mediante entrevistas a propietarios y dueños de distribuidoras de negocios de calzado. La información analizada sugiere que el financiamiento y las políticas implementadas por el gobierno de turno afectan positiva o negativamente a los emprendimientos. Los resultados de la investigación servirán de base para la puesta en marcha de futuros negocios dentro del sector.

### ABSTRACT

The current research aims to determine and evaluate the factors that directly influence the sustainability of shoe enterprises in Cuenca and Gualaceo. This qualitative methodology consisted of data collection through interviews to owners and shoe distributors. The analyzed information suggests that the funding and the policies implemented by the current government affect both positively and negatively to these enterprises. The results of the investigation will serve as the basis for the implementation of future businesses in this sector.

School: Business Administration

Names: Ana Rodas and Estefania Tacuri

Codes: 074837/074623

Cellphone numbers: 0999275903/0997513007



Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Arteaga". The signature is written in a cursive style with a horizontal line at the end.

Magali Arteaga

## **1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. SOSTENIBILIDAD Y SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES**

#### **1.1.1. SOSTENIBILIDAD**

Los gobiernos de cada país son los encargados de desarrollar políticas, normativas y seleccionar aquellos convenios o acuerdos en los que deseen participar, mismos que sirvan de apoyo y permitan a sus empresas lograr una permanencia a largo plazo en el mercado nacional.

Términos como: “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible” han ido cambiando con el paso de los años, es por esto que se presenta un avance cronológico de su evolución.

- ✓ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Estocolmo 1972 del 5 al 16 de junio, trata 7 aspectos importantes:

La capacidad que el hombre adquirió gracias a la evolución de transformar de innumerables maneras cuanto lo rodea.

La protección y mejoramiento del medio humano, afecta al bienestar de los pueblos y al desarrollo económico del mundo entero.

La capacidad del hombre de transformar su entorno si es utilizada de forma adecuada puede llevar a todos los pueblos grandes beneficios y desarrollo, caso contrario puede causar daños incalculables al ser humano y a su medio.

Los países en desarrollo deben dirigir sus esfuerzos hacia el desarrollo salvaguardando y mejorando el medio, de la misma manera aquellos países industrializados deben contribuir a reducir la distancia que los separa de los países en desarrollo.

El crecimiento natural de la población del planeta causa problemas relacionados a la preservación del medio, por lo que es necesario adoptar normas y medidas adecuadas para afrontarlo.

El hombre por ignorancia o indiferencia puede causar daños irreparables al planeta, siendo necesario concientizar el impacto y consecuencias que estos tienen para el medio.

Es competencia de ciudadanos, empresas e instituciones aceptar las responsabilidades que les pertenece, así mismo deberán participar activamente en la labor común (ONU, 1972).

✓ Informe de Brundtland en abril de 1987

Plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales, lo cual depende de las políticas emitidas, mismas que aseguren el adecuado manejo de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en la tierra.

Generalmente la palabra “desarrollo” conducía a aumentos en términos de pobreza, vulnerabilidad e incluso degradación del ambiente, debido a esto se optó por un nuevo concepto de desarrollo, uno que proteja el progreso humano hacia el futuro, el “desarrollo sostenible”, mismo que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las responsabilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Cuervo, 1997).

- ✓ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo “Cumbre de la Tierra” Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992

El objetivo principal de esta conferencia era lograr un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones presentes y futuras por lo que sentaron bases para una asociación mundial entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre los gobiernos y los sectores de la sociedad civil, sobre la base de la comprensión de las necesidades y los intereses comunes, se aprobaron 3 acuerdos importantes: Programa 21, Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y Declaración de principios relativos a los bosques (Guijarro, 2012).

- ✓ Pacto Mundial el 31 de enero de 1999

El Pacto Mundial pretendía generar responsabilidad social a las empresas, haciendo un llamado a los responsables de las compañías para que formaran parte de un compromiso que sincronizara las actividades y necesidades de las empresas con los principios y objetivos de la acción política de Naciones Unidas (Ayusa & Mutis, 2010).

Para lo que se redactaron 10 principios:

<b>DERECHOS</b>	<b>PRINCIPIO</b>
<b>Humanos</b>	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
<b>Laborales</b>	Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivos del

	derecho a la negociación colectiva.
	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
<b>Medio Ambiente</b>	Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que fortalezca el medio ambiente.
	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
<b>Lucha contra la corrupción</b>	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

*Tabla 1 Diez Principios del Pacto Mundial*

**Fuente:** GGG Georgetown University

**Autores:** Ana Rodas, Estefania Tacuri

- ✓ Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, Nueva York del 6 al 8 de septiembre del 2000

Es un documento que reconoce los derechos y deberes de las personas y de los estados, consiste en una especie de hoja de ruta de la comunidad internacional a nivel global, establece la reiteración de principios y propósitos establecidos en la Carta de las Naciones Unidas, condensa una serie de valores para el manejo de las relaciones internacionales en el siglo XX, define los

retos que la humanidad debe enfrentar y establece objetivos de desarrollo del milenio (Bulla, 2010).

✓ Río +20 en el 2012

Este documento final realizado en Río de Janeiro establece que, para lograr que el desarrollo sea eficaz deber ser sostenible, destaca la importancia y la relación directa existente entre la protección ambiental y el desarrollo económico, resalta la dimensión social del desarrollo sostenible basada en las personas, el objetivo de esta cumbre es identificar como se puede lograr un espíritu empresarial, creación de empleo y protección social vinculados a la protección del medio ambiente (Clark, 2012).

Sin embargo varios autores indican que: “sostenibilidad se refiere a algo que está en condiciones de conservarse por su cuenta; en otras palabras, sin necesidad de intervención o apoyo externo” (Flores Carvajal, Alarcón, & Calderón Muñoz, Sostenibilidad de Emprendimientos, 2016, pág. 8). Llevándolo a términos empresariales la sostenibilidad de un emprendimiento es la capacidad de permanencia en el mercado a través del tiempo sin la necesidad de intervención o apoyo externo.

### **1.1.2. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

La planeación estratégica es la base para el planteamiento de los objetivos empresariales y se encarga de precisar la forma de alcanzarlos, en esta etapa previa se debe tomar en cuenta

factores internos u organizacionales y externos o ambientales que puedan afectar la correcta consecución de éstos. El análisis FODA es una herramienta que debe considerarse, ayudará al desarrollo de estrategias empresariales concretas y específicas a largo o corto plazo.

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- ✓ Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- ✓ Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- ✓ Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa, la respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico (Chiavenato).

Por otra parte un OBJETIVO es un resultado que se espera alcanzar mediante la ejecución de ciertas actividades, cada objetivo debe cumplir con características como: medibles, realizables, precisos, con un límite de tiempo y realistas, de esta manera se facilitará el control y seguimiento de cada una de ellos.

Los objetivos empresariales se elaboran a partir de la misión y visión de la empresa, son la razón de ser de la misma, por lo que deben reflejar con claridad que es lo que esperan lograr con ellos, pueden ir desde aquellos que mejoren la imagen corporativa de la empresa como: ser líderes en el mercado, ser una marca reconocida, lograr una participación significativa en el

mercado, hasta incrementar los ingresos de la compañía, obtener una mayor rentabilidad o incrementar sus ventas.

Los objetivos empresariales se dividen en cuatro grupos:

- ✓ La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de propietarios y de la economía de la empresa.
- ✓ La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.
- ✓ La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.
- ✓ La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad (Chiavenato).

Habiendo analizado la base de la elaboración de los objetivos empresariales y las herramientas necesarias para poder realizarlo, procedemos a detallar los 5 objetivos para garantizar la sostenibilidad de los negocios:

- ✓ Principio de negocio: hace referencia a la integración de los valores de responsabilidad social en: derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción.
- ✓ Fortalecimiento de la sociedad: toma de acciones para apoyar el desarrollo de las sociedades que se encuentran a su alrededor.

- ✓ Compromiso de liderazgo: el liderazgo debe enviar una señal fuerte a toda a organización sobre la importancia de la sostenibilidad.
- ✓ Reportes de progreso: mantener informados de sus acciones a los grupos de interés de forma pública y transparente.
- ✓ Acción local: empresas que tienen cadenas de suministros globales necesitan aplicar una visión local para comprender el entorno en el que operan (Wyhloveh & Shropshlre, 2015, pág. 4).

## **1.2 EMPRENDIMIENTO, EMPRENDEDOR Y PASOS PARA EMPRENDER CON ÉXITO**

### **1.2.1 EMPRENDIMIENTO**

Varios autores concluyen que: “emprendimiento se define como, aquel negocio que una persona lleva a cabo y gestiona por sus propios medios, es decir, el emprendedor es quien impulsa el negocio mediante la inversión de sus recursos, además de asumir los costos e ingresos que el proyecto genere” (Flores Carvajal Leyla Isabel, Rodrigo Víctor Alarcón, Calderón Muñoz Eddie Ronald y Tutiven, 2016, pág. 10).

Según (Ibáñez, 2016, pág. 2), señala que el termino emprender describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, huyen de la rutina y prácticas aceptadas por la mayoría, dichos individuos se caracterizan por su capacidad para crear e innovar; es decir, salen de la costumbre.

### **1.2.2 EMPRENDEDOR**

Es aquel que, está dispuesto a tomar riesgos y a asumir sus propias ganancias y pérdidas, es decir posee características como: creatividad, innovación, perseverancia y capacidad para manejar problemas, que le facilitan no solo emprender, sino también hacerlo con éxito.

(Alcazar, 2011, pág. 2) Identifica al emprendedor como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio, este tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante al aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance gracias a su autoconfianza.

Además, (Alcazar, 2011, pág. 2) agrega otro elemento interesante al perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo, es la capacidad para aprender de los errores o fracasos, este mismo autor señala que, el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas y tomar esto como un aprendizaje, que le permitirá mejorar su desempeño en el logro de sus metas y objetivos.

### **1.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR**

De acuerdo con (Alcazar, 2011, pág. 5), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- ✓ Compromiso total, determinación y perseverancia.
- ✓ Orientación a las metas y oportunidades.
- ✓ Busca la realización.
- ✓ Capacidad para alcanzar metas.
- ✓ Autoconfianza.
- ✓ Tolerancia al cambio.

El emprendedor posee características que le facilitan no solo emprender, sino también hacerlo con éxito, entre ellas:

- ✓ Creatividad e innovación.
- ✓ Confianza en sí mismo.
- ✓ Perseverancia.
- ✓ Capacidad para manejar problemas.
- ✓ Aceptación del riesgo.

#### **1.2.2.2 TIPOS DE EMPRENDEDORES**

Una vez determinadas las características que deben tener los emprendedores, es importante saber cuáles son los diferentes tipos de emprendedores y su respectiva definición, por lo que (Alcazar, 2011) los divide en cinco tipos de personalidades:

- ✓ Los emprendedores administrativos: hacen uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas para hacer las cosas.
- ✓ El emprendedor oportunista: busca las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que se le presenten.
- ✓ El emprendedor adquisitivo: se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar continuamente.
- ✓ El emprendedor incubador: crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, a partir de algunos ya existentes.
- ✓ El emprendedor imitador: genera sus procesos de innovación.

Otra forma para clasificar a los emprendedores es según la razón para emprender:

- ✓ Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido.
- ✓ Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, puede estar desempleado o quizá ha decidido independizarse.

### **1.2.3 PASOS PARA EMPRENDER CON ÉXITO**

Una guía o listado de posibles pasos que un emprendedor debe seguir para lograr que su negocio sea exitoso siempre será de gran utilidad, por lo que a continuación se enlistan cinco pasos para hacerlo con éxito de acuerdo con (Alcazar, 2011, pág. 7):

- 1) Tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada, por lo que es necesario identificar sus gustos y preferencias respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué me gusta hacer?, ¿Qué sé hacer?, ¿Qué estudios o capacitación tengo?, ¿Qué habilidades poseo?, ¿Qué experiencia tengo?, ¿Qué planes tengo para el futuro?
- 2) Identifique con claridad lo que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.
- 3) Elimine los mitos y barreras para emprender como: obstáculos económicos, culturales y barreras psicológicas.
- 4) Desarrolle un buen plan de negocios, no basta con querer emprender o tener una buena idea, es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.

- 5) Es necesario hacer todo lo que requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

Si bien no es posible garantizar en un cien por ciento el éxito de aquellos emprendedores que sigan esta guía, tienen grandes posibilidades de lograr un arranque exitoso de sus negocios.

### **1.3 HISTORIA DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

#### **1.3.1 HISTORIA DE CUENCA**

La ciudad de Cuenca fue fundada el 12 de abril de 1557 por Gil Ramírez Dávalos, ha sido nombrada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, está constituida por una superficie de 224, 14 hectáreas de las cuales 178, 23 corresponden al Centro Histórico, a este se suman 30,12 hectáreas de áreas especiales y 15,70 hectáreas de espacios arqueológicos (Edgpatm, 2017). También es conocida como la Atenas del Ecuador, según el INEC es la tercera ciudad más poblada del país con 603.269 habitantes.

Según datos de la CORPEI en la actualidad el sector de calzado está compuesto por aproximadamente 160 empresas, de las cuales el 15% se ubican en la ciudad, la salvaguardia aplicada mediante el arancel específico a la importación de calzado en el 2009 fue una medida acertada y según el Banco Central esto provocó una disminución en la importación de calzado, ayudando a la recuperación de talleres artesanales, pequeñas y medianas industrias productoras de calzado, a pesar de la crisis internacional la ciudad de Cuenca sintió un despertar productivo que sin duda era necesario (MIPRO, FLACSO - MIPRO, 2010).

Azuay es la cuarta provincia a nivel nacional con 3.536 establecimientos en la industria de calzado (INEC, Ecuador en Cifras, 2012), Cuenca al ser un importante destino turístico, cada año miles de personas la visitan, por lo que es necesario realizar cambios y mejoras en la industria para ser considerada como un punto de referencia dentro del sector.

### **1.3.2 ORIGEN DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

Según entrevistas realizadas en la ciudad de Cuenca, la fabricación de calzado radica hace aproximadamente 40 años, todas artesanales y sobre todo con propietarios con vastos conocimientos de la actividad. Hoy en día aún existen talleres en el centro de la ciudad que mantienen tradiciones como el detalle en la elaboración del zapato de suela.

Con el paso del tiempo y con los constantes avances tecnológicos, estos pequeños emprendimientos han tenido que adaptarse a un mercado mucho más exigente y cambiante, debiendo adquirir maquinaria bastante costosa y que en algunos casos ha sido un factor determinante para que talleres sin una firme solvencia opten por cerrar. Pese a estos inconvenientes la ciudad cuenta con grandes y prestigiosas fábricas de calzado que incluso se encuentran en miras de lograr exportar sus productos.

## **1.4 HISTORIA DEL CALZADO EN EL CANTÓN GUALACEO**

### **1.4.1 HISTORIA DE GUALACEO**

Desde 1820 Gualaceo había sido parroquia rural de Cuenca, a la que perteneció hasta el 25 de junio de 1824 en que fue cantonizada de acuerdo con la Ley de División Territorial de Colombia expedida por el General Francisco de Paula Santander (Alcaldía de Gualaceo, 2017).

El cantón Guacaleo, ocupa un área de 346,5 Km<sup>2</sup> donde habitan 42.758 personas, además está ubicado a 36Km, es decir a 40 minutos de la ciudad de Cuenca. Su nombre es una palabra cañari, de origen Chibcha que quiere decir Guacamayo (Historia de Gualaceo , 2017, p. 4).

Gualaceo constituye uno de los principales centros artesanales del Ecuador; aquí se confeccionan maravillosos bordados y vestimentas, se trabaja en carpintería y fina joyería, pero sobre todo en zapatería. Anualmente, durante el mes de marzo se celebra el festival del durazno, en cuyo programa figura una interesante exposición de frutas, flores y artesanías.

La industria del calzado en Gualaceo ha sufrido varios cambios, tanto en la producción como en su comercialización, con el paso del tiempo sus productos han logrado llegar a diferentes pueblos y ciudades, hasta convertirse un referente dentro de la industria a nivel nacional. Debido a esto, cuenta con un gran número de fábricas, talleres y almacenes que fabrican y venden calzado, gracias a sus grandes niveles de producción existe una gran cantidad de trabajadores dedicados a esta actividad, específicamente el 52% de su población. Así las fábricas más grandes dentro del cantón son: Sherina, Litargmode y Fassioni, que en conjunto brindan trabajo a aproximadamente 300 personas (Lineida, 2015, p. 2).

Estas y otras razones, hicieron que el Ministerio de Educación, con fecha 31 de Diciembre del 2002, la declarara Ciudad Patrimonial del Ecuador (Avilés Pino, s.f.).

### **1.4.2 ORIGEN DEL CALZADO EN GUALACEO**

Existen testimonios asegurando que las actividades de producción de calzado en el cantón Gualaceo surgieron durante el siglo XX, sin embargo, no se conoce con exactitud una fecha de inicio certera relacionada con esta labor.

En el año de 1940 la industria de calzado era muy escasa, ya que el nicho de mercado con capacidad adquisitiva suficiente para adquirir este tipo de productos era limitado. Asimismo, la falta de recurso humano especializado en el área de diseño de calzado, obligaba ciertamente a cada taller o fábrica a esbozar sus propios modelos, la materia prima con la que disponían no era la suficiente y su capacidad de inversión era baja, todos estos factores contribuían a que las líneas de producción sean reducidas y bastante homogéneas.

Una vez concluido el conflicto territorial entre Ecuador y Perú en el año de 1842, se consiguió exportar la primera línea de producción de calzado proveniente de Gualaceo. En 1950, sociedades y grupos interesados en el sector lograron acceder a capacitaciones, con el fin de contribuir a mejorar tanto la producción vista desde un enfoque de variedad así como la calidad del zapato que se ofrecía.

Con la muerte del presidente Jaime Roldós en 1981, la delicada situación económica por la que atravesaba el país en ese momento en materia de exportaciones y comercio nacional empeoró afectando a la industria de calzado, viéndose reflejada en la disminución de la producción en el cantón Gualaceo de forma notable (Alcaldía de Gualaceo, 2017).

Otro factor importante que perjudicó el sector fueron las importaciones de zapatos, especialmente las provenientes desde la China, durante los años 2008 y 2009. Como respuesta a esta situación el gobierno implementó una serie de salvaguardas comerciales que dieron como

resultado una disminución de las importaciones y se convirtieron en un estímulo para la producción nacional de calzado (MIPRO, FLACSO - MIPRO, 2010).

Con el pasar del tiempo, el sector de calzado en el cantón Gualaceo ha superado varias altas y bajas, sin embargo, se ha convertido en un referente importante y en uno de los más renombrados a nivel nacional. El incremento paulatino de su producción ha logrado fortalecerlo convirtiendo a sus habitantes en artesanos reconocidos durante muchos años.

## **1.5 NORMAS Y REGULACIONES RELACIONADAS A LA INDUSTRIA DE CALZADO**

### **1.5.1 IMPORTACIONES DE CALZADO**

Según datos del Banco Central, en el año 2007 las importaciones de calzado fueron de \$2 901. 000 y para el año 2011 llegaron a \$ 4 743.000.

A partir de las regulaciones a las importaciones, expuestas mediante Decreto Ejecutivo N° 466 en Enero 19 del 2009, y que entró en vigencia el 22 de Enero del mismo año, (COMEXI, 2009) resuelve:

En su primer artículo establece una salvaguardia por balanza de pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter temporal y por el período de 1 año, haciendo referencia al literal b) que impone aplicar un recargo específico adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías que constan en siguiente anexo:

## SECTOR CALZADO

1	Arancel específico 10 US \$ por par	6401100000	- Calzado con puntera metálica de protección	10
2	Arancel específico 10 US \$ por par	6401920000	-- Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	10
3	Arancel específico 10 US \$ por par	6401990000	-- Los demás	10
4	Arancel específico 10 US \$ por par	6402120000	-- Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	10
5	Arancel específico 10 US \$ por par	6402190000	-- Los demás	10
6	Arancel específico 10 US \$ por par	6402200000	- Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijas a la suela por tetones (espigas)	10
7	Arancel específico 10 US \$ por par	6402910000	-- Que cubran el tobillo	10
8	Arancel específico 10 US \$ por par	6402991000	--- Con puntera metálica de protección	10
9	Arancel específico 10 US \$ por par	6402999000	--- Los demás	10
10	Arancel específico 10 US \$ por par	6403120000	-- Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	10
11	Arancel específico 10 US \$ por par	6403190000	-- Los demás	10
12	Arancel específico 10 US \$ por par	6403200000	- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	10
13	Arancel específico 10 US \$ por par	6403400000	- Los demás calzados, con puntera metálica de protección	10
14	Arancel específico 10 US \$ por par	6403510000	-- Que cubran el tobillo	10
15	Arancel específico 10 US \$ por par	6403590000	-- Los demás	10
16	Arancel específico 10 US \$ por par	6403911000	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	10
17	Arancel específico 10 US \$ por par	6403919000	--- Los demás	10
18	Arancel específico 10 US \$ por par	6403991000	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	10
19	Arancel específico 10 US \$ por par	6403999000	--- Los demás	10
20	Arancel específico 10 US \$ por par	6404111000	--- Calzado de deporte	10
21	Arancel específico 10 US \$ por par	6404112000	- - - Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares	10
22	Arancel específico 10 US \$ por par	6404190000	-- Los demás	10
23	Arancel específico 10 US \$ por par	6404200000	- Calzado con suela de cuero natural o regenerado	10
24	Arancel específico 10 US \$ por par	6405100000	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	10
25	Arancel específico 10 US \$ por par	6405200000	- Con la parte superior de materia textil	10
26	Arancel específico 10 US \$ por par	6405900000	- Los demás	10

Ilustración 1.- Salvaguardias por balanza de pagos.

Fuente: Decreto Ejecutivo N° 466 del 19 de enero de 2009

Autores: Ana Rodas, Estefanía Tacuri

### 1.5.2 RESOLUCIONES Y NORMATIVAS

Se aplicó un modelo denominado Industrialización Sustitutiva de Importaciones, mismo que busca “fomentar el desarrollo de las industrias locales para que produzcan bienes que están siendo importados, a través de mecanismos de política económica tales como incentivos fiscales y crediticios o la protección comercial” (René & Ramiro, 2006), aunque la intención del gobierno de turno fue impulsar y mejorar el libre comercio, el resultado fue un total desequilibrio de la producción nacional, debido a que los bienes importados por el país eran de

buena calidad y muy competitivos respecto al mercado nacional, siendo primordial la formulación de estrategias que respalden la producción de calzado, caso contrario el sector sufriría una grave crisis.

El contrabando por otro lado es un problema que siempre ha existido y sin duda afecta negativamente a la industria, por lo que varias empresas productoras de calzado pidieron la incorporación de un artículo en el Código Orgánico Integral Penal que sancione cualquier intento de contrabando, es por esto que en su Artículo 301 expresa: “La persona que, para evadir el control y vigilancia aduanera sobre mercancías cuya cuantía sea igual o superior a diez salarios básicos unificados del trabajador en general, realice uno o más de los siguientes actos, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años, multa de hasta tres veces el valor en aduana de la mercancía objeto del delito” (Zúñiga Rocha Ledy, 2014).

El Comité de Comercio Exterior “COMEX”, fue creado el 29 de diciembre del 2010 según registro oficial suplemento NO 351 por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones “COPCO”, es el encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia comercial, puede establecer medidas de regulación y restricción no arancelarias a la exportación para asegurar el abastecimiento de materias primas a los productos nacionales, entre algunas de sus resoluciones encontramos:

✓ Resolución N<sup>o</sup> 402 del COMEX

Mediante decreto publicado el 29 de noviembre de 2007, resolvió establecer un Registro de Exportador de Cueros y Pieles para los productos clasificados en las subpartidas 41012000.00, 41015000.00, 41019000.00, 41039000.00, 41044900.00 del Arancel Nacional de Importaciones,

como un requisito de carácter obligatorio para la comercialización de exportación de este tipo de bienes.

✓ Resoluciones N<sup>o</sup> 367- 372 del COMEX

Mediante estos decretos del 31 de Mayo del 2010, se incorpora el cobro de los derechos arancelarios, un arancel mixto para el caso del calzado, que consiste en un ad valorem del 10% y \$6 por cada par de zapatos.

✓ Resolución N<sup>o</sup> 047 del COMEX

Prorrogar por un período de cinco años contados a partir de la puesta en vigencia de la presente resolución, la suspensión establecida del registro de exportador de cueros y pieles, creado mediante resolución N<sup>a</sup> 402 del COMEX, para los productos clasificados en las subpartidas 4101.20.00.00, 4101.50.00.00, 4101.90.00.00 y 4103.90.00.00.

✓ Resolución 679 del COMEX

Mediante decreto publicado en el registro oficial el 10 de abril de 2012, se decidió suspender por un período de 2 años el registro de exportador de cueros y pieles para los productos clasificados en las subpartidas 41012000.00, 41015000.00, 4101900.00, 41039000.00 establecidos mediante la resolución antes referida (402).

✓ La Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador “ANCE”

Mediante oficio N<sup>o</sup> 528-PANCE el 20 de diciembre del 2013, dirigido al Ministerio de Industrias y Productividad, expone las dificultades que el sector afronta en el abastecimiento de piel salada debido a su fuga indiscriminada por las fronteras del país, solicitando se amplíe de manera permanente la vigencia de la resolución 047 “expuesta anteriormente” a fin de contar con certeza

y estabilidad en el abastecimiento de materia prima para la industria de calzado y afines en el mediano y largo plazo.

- ✓ En la Mesa de Trabajo mantenida entre los meses de noviembre de 2013 y enero de 2014

Concuerda con los requerimientos formulados por la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador ANCE respecto a la ampliación de manera permanente de la vigencia de la resolución 047 antes mencionada, manifiesta la necesidad de dar cumplimiento a la Ley de Facturación Obligatoria en la comercialización de pieles de ganado bovino y ovino desde su origen en los centros de faenamiento a fin de incorporar a este sector informal de la economía dentro de la citada ley.

- ✓ El Comité de Comercio Exterior el 18 de marzo del 2014

Conoció y aprobó el informe técnico del Ministerio de Industrias y Productividad, en el cual se recomienda suspender por un período de 5 años, el trámite de Registro del Exportador de pieles y cueros en bruto, establecidos en la resolución N<sup>a</sup> 402 del COMEX para las partidas subpartidas arancelarias 4101.20.00.00, 4101.90.00.00, 4103.90.00.00.

QUE, para efecto de la verificación de los embarque de pieles y cuero y evitar errores en la determinación de las subpartidas arancelarias, previo a su exportación se establezca la obligatoriedad de presentar el certificado de calidad para todas las exportaciones, conferido por la/las entidades de inspección habilitadas por el MIPRO, sobre la base del cumplimiento de los requisitos impuestos para tales efectos.

QUE, para efecto de la verificación de los embarques de pieles y cueros y evitar errores en la determinación de las subpartidas arancelarias, previo a su exportación se establece la obligatoriedad de presentar el certificado de calidad para las exportaciones de cueros y pieles

clasificados en las subpartidas 4102.10.00.00, 4102.21.00.00, 4102.29.00.00, 4104.11.00.00, 4104.19.00.00, 4104.41.00.00 y 4104.49.00.00 conferido por la/las entidades de inspección habilitadas por el Ministerio de Industrias y Productividad.

Artículo 3: El Ministerio de Industrias y Productividad deberá monitorear semestralmente:

- ✓ La capacidad de procesamiento de las curtiembres.
- ✓ Los precios de la cadena, incluido el precio del calzado al consumidor.
- ✓ Los planes de activación de la cadena.

En esta evaluación debe comprobarse la existencia de sobre oferta de cueros y pieles enteros en bruto, en relación a la capacidad de procesamiento de las curtiembres y empresas que utilicen esta materia prima, el MIPRO otorgará cupos de exportación en las subpartidas suspendidas y levantará la suspensión para la exportación de dichos cupos.

QUE, con el objetivo de facilitar las exportaciones de las pieles que no son consumidas en el Ecuador y con la finalidad de evitar errores en la determinación de las subpartidas arancelarias, se requerirá la presentación de un certificado de calidad del producto declarado, documento que será otorgado por una entidad debidamente habilitada por el MIPRO (COMEX, 2014).

- ✓ Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 264 “Calzado de Protección y Calzado de Seguridad”

Este reglamento tiene como objetivo definir los requisitos que el calzado de: seguridad, protección y trabajo que se comercialice en Ecuador nacionales o importados se cumplan.

Cada resolución fue diseñada con el objetivo de crear las condiciones de mercado más justas, atendiendo las necesidades y peticiones de los productores, pero sobre todo para proteger la industria de calzado nacional que, aún hoy en día con todas las mejoras tecnológicas no es capaz de ser tan competitiva como se espera (MIPRO, Listado de Reglamentos Técnicos, s.f.).

## **1.6 TEORÍAS DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

### **1.6.1 TRIPLE BOTTOM LINE**

Es una teoría que identifica valores, inversiones y procesos que una empresa debe realizar para mitigar resultados no deseados originados por el desarrollo mismo de su actividad creando a su vez valor económico, social y medioambiental. Es una base de medida utilizada por las empresas para proporcionar información acerca de estos 3 parámetros.

### **1.6.2 MATRIZ “TRIPLE BOTTOM LINE”**

El primer punto tratado es la posibilidad de una medición cuantitativa del impacto de ciertas actuaciones organizacionales, basándose en puntos de vista económicos, sociales y medioambientales, establece que estos parámetros se encuentran en constante cambio y movimiento debido a motivos sociales, políticos, económicos entre otros.

Para un mayor entendimiento se propone una matriz que involucra tres criterios: Económico, Social y Medioambiental. Todos los actores involucrados: accionistas, franquicias y/o subsidiarias, empleados, clientes, proveedores, competencia, comunidad, humanidad, generaciones futuras y mundo natural.

Los aspectos tratados dentro de la matriz son los siguientes:

Medioambientales	Energía, Agua
	Materiales utilizados
	Emisiones y residuos
	Diseños operacionales ecoeficientes
	Nuevos productos y servicios
	Impacto en el sistema de vida
Económicos	Aumento del beneficio
	Productividad
	Beneficios marginales crecientes
	Retorno de la inversión
	Costes de capital
	Valoración de la empresa
	Riesgos asumidos por la dirección
Sociales	Impacto social
	Salud y seguridad laboral
	Igualdad de oportunidades
	Educación
	Reconocimiento social
	Pensiones de jubilación

Tabla 2 Matriz Triple Bottom Line

**Fuente:** Revista de Contabilidad y Dirección

**Autor:** María José García López

### **1.6.3 TEORÍA DE GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDER**

Edward Freeman, en el año de 1984 desarrolló la teoría de Grupos de Interés, misma que reconoce la importancia de identificar necesidades, expectativas y demandas de otros grupos relacionados a la empresa y no solamente centrar la atención en las expectativas y necesidades de aquellos que manejan la organización como son los inversionistas o propietarios.

Una adecuada identificación de las expectativas de estos grupos, su adecuada incorporación en la estrategia empresarial conjuntamente con la implementación de valores institucionales como la comunicación y transparencia son un potencializador base para la sostenibilidad a largo plazo de toda empresa. Con base en estos fundamentos surge la Responsabilidad Social Empresarial, en forma de una respuesta por parte de las organizaciones haciendo frente a los retos que impone la sostenibilidad en la actualidad, el vínculo entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Administración de Grupos de Interés no podría existir si no se concede la importancia necesaria a las demanda de los grupos de interés dentro del diseño e implementación del modelo concepto de negocio propio de cada empresa, un correcto manejo de estos criterios maximiza la posibilidad de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y a su vez minimiza los riesgos posiblemente existentes. A continuación se detallan los pasos para la integración de los grupos de interés en las organizaciones.

#### Identificación de los Grupos de Interés

El primer paso a seguir es la constitución de un modelo de grupos de interés el mismo que podrá variar según el sector y la actividad, es necesaria la participación de todo el personal de la empresa, es decir desde los mandos altos a los niveles operativos, caso contrario el modelo puede considerarse incompleto generando efectos negativos a la empresa.

Entre algunos de los criterios utilizados para la identificación de los grupos de interés encontramos:

- ✓ Cercanía: interacción cercana con la empresa, incluyen los stakeholders internos.
- ✓ Influencia: influencia en el desarrollo de la actividad de la organización.
- ✓ Responsabilidad: aquellos que tienen obligaciones legales.
- ✓ Dependencia: aquellos que depende de la actividad de la organización.
- ✓ Priorización de los Grupos de Interés

#### Priorización de los Grupos de Interés

La priorización permite la asignación de recursos que generalmente son limitados para todas las empresas, una propuesta para la priorización de los grupos de interés puede contener los siguientes criterios:

- ✓ Nivel o capacidad de influencia o dependencia.
- ✓ Expectativas y nivel de interés en el compromiso y la voluntad de participación.
- ✓ Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- ✓ Conocimiento de la organización y relación con el objeto último del proceso de diálogo.
- ✓ Tipo de grupo de interés.
- ✓ Dimensión geográfica del proceso.
- ✓ Contexto social.

## Selección de herramientas y Desarrollo del Proceso

Una vez identificados los grupos de interés, se procede a seleccionar la herramienta más adecuada para cada grupo, es importante tener en cuenta sus respectivos niveles, ya que de esta manera se logrará una correcta identificación de expectativas y necesidades. En relación al tipo de comunicación encontramos los siguientes niveles de compromiso:

- ✓ Herramientas Unidireccionales: aplicables a los grupos de interés menos relevantes.
- ✓ Herramientas Bidireccionales: son herramientas un poco más complejas ya que consideran un posible cambio informativo.
- ✓ Herramientas Integradas: son herramientas avanzadas, consisten en la integración de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones, son aplicables en empresas con un alto nivel de responsabilidad social empresarial y que sobre todo reconozcan la importancia de los stakeholders en sus modelos de negocio.

La última fase de este modelo implica la puesta en marcha de las herramientas seleccionadas y su posterior control, como en todo proyecto existe la posibilidad de que se presenten desviaciones en el camino por esto es fundamental comunicarlos a su debido tiempo, lo que permitirá realizar los ajustes necesarios. Es así como este modelo prepara a las empresas para los cambios internos y externos que se presentan en el entorno dándoles una mejor oportunidad para una correcta elaboración de sus estrategias (Revilla & Fernández).

#### 1.6.4 THE WHEEL OF CHANCE (LA RUEDA DEL CAMBIO)

La base de este modelo es la integración de la sostenibilidad en el núcleo del negocio, caso contrario es imposible lograr un cambio real hacia el desarrollo sostenible. Desarrollada por Bob Doppelt la Rueda del Cambio está constituida por 7 principios que toda organización debe incorporar en su estrategia si quiere lograr sostenibilidad empresarial (Sumelzo).

ACTUALMENTE	SOLUCIÓN
Organización patriarcal que lleva a un falso sentimiento de seguridad	Cambiar la mentalidad dominante que ha creado el sistema con el imperativo de alcanzar la sostenibilidad
Los temas medioambientales y socioeconómicos se aíslan, no hay relación entre ellos	Reordenar las partes del sistema mediante grupos de transición
No hay una visión clara de la sostenibilidad	Alterar las metas del sistema creando una visión hacia la sostenibilidad
Confusión sobre causa y efecto	Reestructurar las reglas de compromiso del sistema
Falta de información	Cambiar los flujos e información del sistema comunicando incansablemente la necesidad, la visión y las estrategias para alcanzar la sostenibilidad
Mecanismos de aprendizaje insuficientes	Corregir los bucles de retroalimentación animando y recompensando el aprendizaje e innovación
Fallo en la institucionalización de la sostenibilidad	Ajustar los parámetros del sistema alineando sistemas, estructuras, políticas y procedimientos con sostenibilidad

Tabla 3 La Rueda del Cambio

**Fuente:** Bob Doppelt

**Autoras:** Ana Rodas, Estefania Tacuri

### **1.6.5 LA ECONOMÍA VERDE Y LA SOSTENIBILIDAD**

Actualmente la importancia del medio ambiente ha cobrado mayor fuerza y sin duda las empresas no pueden sentirse ajenas a esta causa, es por esto que se han desarrollado un sinnúmero de iniciativas que equilibren el impacto que tienen las actividades empresariales para con el medio ambiente.

Incorporar un modelo de Economía Verde en las empresas no es responsabilidad única de los propietarios, es necesario impulsar una conciencia del mercado en sí para que consuman productos ecológicos pero que sobre todo que eviten consumir más de lo necesario, únicamente un cambio en el estilo de vida de la población en general contribuirá a un desarrollo realmente sostenible.

Este modelo denota un interés particular en el tratamiento de los residuos que se generan resultado de la actividad empresarial, identificando dos tipos de desechos: el primero aquellos que son incorporados al medio ambiente de forma natural y el segundo los no orgánicos, no se degradan, no son absorbidos por la naturaleza y por ende no se acumulan.

Por todas estas razones la Economía Verde se relaciona directamente con la sostenibilidad ya que busca crear equilibrio entre el crecimiento económico, social y por supuesto protección medioambiental, siendo necesario considerar intervenciones a nivel micro es decir empresas, realizando cambios en los productos y procesos, para estos últimos se debe tener en cuenta.

- ✓ Reducción de los residuos generados en la producción, incorporando el reciclaje interno y las tecnologías de producción más limpias.
- ✓ Disminución de la cantidad de energía utilizada en el proceso productivo.
- ✓ Incorporación de fuentes de energía alternativas.

En cuanto a los cambios en los productos se destaca:

- ✓ Incremento de la durabilidad de los bienes.
- ✓ Reducción de la energía utilizada en el uso del producto.
- ✓ Búsqueda de productos biodegradables así como su uso más frecuente.
- ✓ Ofertar productos con usos más variados.

De esta manera, podemos decir que la incorporación en las empresas de prácticas amigables con el medio ambiente proporciona una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Castrillon & Mares, 2014).

## **2. CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO**

### **2.1 ANÁLISIS FODA DEL SECTOR DE CALZADO EN ECUADOR**

El sector de calzado en Ecuador ha enfrentado un sin número de dificultades, desde la intromisión de productos extranjeros que afectó directamente a la producción nacional, hasta la falta de apoyo por parte de entidades gubernamentales, impidiendo alcanzar niveles de desarrollo e innovación adecuados que les permita ser lo suficientemente competitivos en el mercado.

Por ello, el análisis FODA que se presenta permitirá un mayor entendimiento del sector en el país analizando: fortalezas que en su gran mayoría son dadas por el Gobierno de turno, oportunidades propias del sector o que pueden ser propuestas por los futuros empresarios, debilidades que son inherentes en la industria y en todo negocio y finalmente amenazas que involucran actores externos específicamente productores de otros países.

Cabe recalcar que las herramientas utilizadas para ampliar el conocimiento del sector de Calzado no tienen un enfoque en Cuenca y Gualaceo debido a dos aspectos importantes: el primero es que no existen fuentes de información fidedignas con datos referentes a estas dos localidades y segundo todo cambio dentro de la industria en general afectará consecuentemente a ambos lugares.

#### **2.1.1 FORTALEZAS**

- ✓ Impulso al sector de calzado a través de salvaguardias arancelarias por el gobierno nacional (CIT, 2016).

- ✓ Incremento de producción de calzado nacional destinado a la importación, convirtiéndose así en un incentivo para los emprendedores (CIT, 2016).
- ✓ Apertura hacia tendencias y modelos provenientes del exterior que, posteriormente se implementan en la industria de calzado del país (El Universo, 2015).
- ✓ La industria de calzado brinda empleos a aproximadamente 100.000 personas (El Universo, 2015).
- ✓ Adquisición de equipos de laboratorio gracias a una inversión de \$136.000 por parte del gobierno japonés (El Universo, 2015).
- ✓ Registro para importadores y exportadores de calzado con el fin de controlar las condiciones de competencia en la industria (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).
- ✓ Mejoramiento de las normas de certificación de origen como política pública (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).
- ✓ Inversión de \$1.5 millones en la construcción de infraestructura productiva como: el Centro de Diseño de Cuero y Calzado en la provincia de Tungurahua, Centro de Diseño de Confecciones y Calzado en Azuay, con el fin de mejorar los niveles de conocimiento (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).
- ✓ Actualización de 115 normas técnicas de estandarización, permitiendo garantizar la calidad de los productos (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).
- ✓ Inversión de \$2.2 millones para capacitación del talento humano vinculado al sector de cuero y calzado en base de perfiles por competencia (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

### **2.1.2 OPORTUNIDADES**

- ✓ Frenado de la importación de zapatos gracias a la salvaguardia de 6\$ por cada par de zapatos (El Universo, 2015).
- ✓ Incremento de la producción de calzado así como creaciones de talleres (El Universo, 2015).
- ✓ Diversificación de la industria de calzado, dando paso de esta manera a la especialización (El Universo, 2015).
- ✓ Posibilidad de apertura de emprendimientos de calzado especializados en un nicho de mercado específico.
- ✓ Incremento del consumo per cápita de calzado de 1,2 pares en 2008 a 2,3 pares en 2014 (El Universo, 2015).
- ✓ Necesidad de trabajadores con conocimientos en producción, control técnico de movimientos y procesos que ayuden al manejo de desperdicios (El Universo, 2015).

### **2.1.3 AMENAZAS**

- ✓ Invasión de calzado peruano, brasileño, colombiano pero sobre todo chino (El Universo, 2015).
- ✓ Competencia en precios con zapatos de Colombia y Panamá (El Universo, 2015).
- ✓ Competencia desleal de aquellas empresas, negocios o talleres que no cumplen con las normas laborales establecidas (El Universo, 2015).
- ✓ Ingreso de zapatos de contrabando desde Perú o Colombia (El Universo, 2015).

- ✓ Incremento de obligaciones empresariales y el aumento de pequeños productores (El Universo, 2015).

#### **2.1.4 DEBILIDADES**

- ✓ Limitaciones al acceso de créditos por parte de entidades del sistema financiero (Ecuadorinmediato, 2010).
- ✓ Cierre de emisión de cartas de crédito internacional para la importación de maquinarias, insumos y materias primas (Ecuadorinmediato, 2010).
- ✓ Convicciones por parte del consumidor que las salvaguardias vuelven a la industria ineficiente (Ecuadorinmediato, 2010).
- ✓ Alto costo de las materias primas, especialmente del cuero (que se vende por decímetros, pedazos de 10 por 10), en Ecuador se vende a 0,37 mientras que en Colombia cuesta 0,25 (El Universo, 2015).
- ✓ Escasa mano de obra calificada (El Universo, 2015).
- ✓ Etiquetado de zapatos del exterior como hechos en Ecuador (El Universo, 2015).
- ✓ Puesta en duda la calidad del calzado Ecuatoriano al sustituir el cuero natural por el sintético y textil (El Universo, 2015).
- ✓ Falta de producción de materias primas complementarias de calzado en el país como los herrajes (El Universo, 2015).
- ✓ Importación de las suelas, las mismas que pagan un 15% más por las salvaguardias (El Universo, 2015).

## **2.2 CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR DE CALZADO**

Para el análisis de la industria, se emplean preceptos definidos por Michael Porter quién recalca que “la palestra donde tiene lugar la competencia es el sector en que la empresa y sus rivales se disputan el negocio. Cada sector tiene una estructura característica que conforma la naturaleza de la interacción competitiva” (Porter, 2007). En el presente proyecto de titulación, el sector competitivo corresponde a la fabricación y distribución de calzado en la ciudad de Cuenca y el cantón Gualaceo.

### **2.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Michael Porter establece que, la amenaza de nuevos competidores influye directamente en la disminución de la rentabilidad del sector, ya que los competidores buscan ganar una mayor cuota de mercado. Respecto al sector de calzado se analizará en base a las siguientes barreras de entrada:

**Economías de Escala:** Para que las fábricas de calzado tengan una rentabilidad atractiva para sus propietarios, deben tener una producción en grandes volúmenes, solo de esta manera se logrará crear una limitante en la entrada de nuevos competidores. Está claro que para poder llevar a esos niveles de producción se requerirá de una inversión representativa para todas las empresas, sin embargo, es necesario visualizar los beneficios que traerá a largo plazo.

**Costos de cambio para los clientes:** El cliente no tiene una barrera que lo limite al momento de realizar la compra de una marca específica o de un producto con similares características, hace referencia a la irracionalidad de compra direccionada por las preferencias de cada consumidor como: edad, capacidad adquisitiva, etc.

**Requisitos de capital:** Las fábricas de calzado tienen una estructura que se basa en el uso intensivo de la materia prima, así mismo, sus actividades implican el uso de maquinaria especializada para el desarrollo de sus actividades, misma que en su mayor parte se importa ya que no es posible adquirirla en el país, motivo por el que la inversión inicial es bastante representativa.

**Acceso a canales de distribución:** El fabricante de calzado nacional que busque comercializar sus productos, va a encontrarse con un mercado lo suficientemente amplio y en capacidad de poder adquirirlo, sin dejar a lado un aspecto importante como el hecho que existen varios emprendedores y dueños de negocios que prefieren producto nacional frente al extranjero, esto se ve potencializado por las restricciones a las importaciones de calzado, promovidas por el gobierno Ecuatoriano.

VARIABLES COMO EL ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y EL COSTO DE CAMBIO DE LOS CLIENTES FACILITAN LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES, NO ÚNICAMENTE NACIONALES, TAMBIÉN EXTRANJEROS YA QUE EL MERCADO SE VUELVE MUCHO MÁS ATRACTIVO. POR EL CONTRARIO LAS ECONOMÍAS DE ESCALA Y LAS GRANDES INVERSIONES INICIALES QUE SE REQUIEREN EN LOS NEGOCIOS DE CALZADO REPRESENTA UNA BARRERA DE ENTRADA IMPORTANTE, POR TODOS ESTOS ASPECTOS ES CONSIDERADA COMO UNA AMENAZA MEDIA.

## **2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La materia prima disponible en el país para la producción de calzado es escasa, la mayor parte de los insumos son importados, en el país existen cuatro provincias productoras de cuero que son: Tungurahua con un 75,58%, Imbabura con un 13,19%, Azuay con el 4,27% y finalmente Cotopaxi con el 4,01% a nivel nacional (Vásquez, 2014).

En el país existe una gran cantidad de marcas y empresas que fabrican y comercializan calzado. Según la Encuesta Cuatrimestral de Coyuntura de la Pyme, el 74% de los fabricantes de calzado tienen fácil acceso a materias primas y proveedores de insumos para la fabricación de calzado, el 71% afirma tener un fácil acceso para la adquisición de maquinarias y equipos y finalmente el 74% de los proveedores de las principales fábricas proceden del perímetro nacional. (Situación del Calzado en Ecuador XX Encuentro de Cámaras de Calzado de América Latina, 2016).

Frente a lo mencionado con anterioridad decimos que el poder de negociación de los proveedores es medio, debido a la gran competencia de insumos del extranjero.

### **2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Según la Real Academia Española (RAE, 2017) calzado hace referencia a la “clase o conjunto de prendas que cubren o protegen el pie y tienen suela”. Es por esto que el sector en sí no tiene amenaza de productos sustitutos, pudiendo calificar a esta variable como baja e incluso nula.

### **2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Actualmente en Ecuador el número de fábricas de calzado es bastante reducido, lo cual no impide abastecer de una gran cantidad de zapatos de diferentes diseños a las distribuidoras de calzado del país, que a su vez no comercializan únicamente productos nacionales sino también extranjeros ampliando aún más el portafolio de productos a elegir.

Considerando estas variables el poder de negociación de los clientes es alto, ya que pueden comprar el mismo producto, con una pequeña variación en los precios en varias tiendas de la

cuidad. La elección de compra dependerá sin duda de la diversidad en modelos, colores e incluso en algunos casos la forma de pago como las tarjetas de crédito.

### **2.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La rivalidad entre competidores es media, dado al número reducido de fábricas y talleres artesanales que se dedican a la fabricación de calzado a nivel nacional, sin embargo; su portafolio de productos es bastante amplio lo cual hace muy competitivo el mercado y difícil de sobrevivir en el sector, especialmente para los talleres pequeños que no poseen los recursos necesarios para ser lo suficientemente competitivos frente a los productos importados.

### **2.2.6 BARRERAS DE SALIDA**

Las barreras de salida son aquellas trabas que impiden a las empresas salir del mercado y de cierta manera las obligan a quedarse, incluso si su actividad no genera lo suficiente como para ser rentable. Se analizará dos variables:

**Costos de Cambio bajos:** Para los consumidores es fácil cambiarse de marca al momento de realizar su compra, debido a la variedad de oferta, los continuos cambios de moda y preferencias específicas de cada consumidor.

**Activos especializados:** Esta barrera afecta a las fábricas que cuentan con maquinaria muy costosa, que una vez la fábrica cese sus actividades la venta de estos activos será demorada y un poco compleja, así también la planta industrial tiene costos elevados de transferencia o conversión.

La industria de calzado en el Ecuador es muy competitiva, en la actualidad se requiere de una gran inversión inicial para poder aspirar a competir directamente con las fábricas ya posicionadas, lo que representa un gran limitante al tratar de ser partícipe de este sector.

### **2.3 IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO**

El desarrollo del proyecto se basó en la información obtenida a partir de los listados de fábricas y distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo proporcionados por las siguientes instituciones:

- ✓ Ministerio de Industrias y Productividad
- ✓ Municipio de Gualaceo

Los listados íntegros se detallan en: Anexo 1 Fábricas de calzado en Cuenca, Anexo 2 Distribuidoras y Almacenes de calzado en Cuenca, Anexo 3 Fábricas de calzado en Gualaceo, Anexo 4 Distribuidoras y Almacenes de calzado en Gualaceo.

### **2.4 APLICACIÓN DEL ENFOQUE CUALITATIVO EN LA INDUSTRIA DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO**

#### **2.4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

La problemática a la que nos enfrentamos en la presente investigación es, que en la actualidad no se conoce a ciencia cierta cuales son los factores que han contribuido al éxito o fracaso de fábricas de calzado en la ciudad de Cuenca y el cantón Gualaceo.

#### **2.4.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Identificar los factores tanto de éxito como fracaso del grupo de empresas que pudieron ser identificadas en base a los listados obtenidos.

### **2.4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- ✓ Obtener una base de datos en la que consten las fábricas, talleres distribuidoras de calzado que servirán para dar inicio a la investigación como tal.
- ✓ Llevar a cabo y con éxito la recolección de información.
- ✓ Obtener información concreta y específica por parte de los informantes seleccionados para la investigación.

### **2.4.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque utilizado en la investigación será cualitativo, a partir de ello se determinarán los posibles factores de sostenibilidad de los emprendimientos de calzado en Cuenca y Gualaceo, que posteriormente serán medidos y fundamentados con el uso de herramientas como: entrevistas a gerentes y ex gerentes. Así como, a los propietarios de distribuidoras de calzado que ayudarán a complementar la información para el desarrollo de la investigación.

### **2.4.5 METODOLOGÍA**

Se contactarán a todas las empresas de las bases de datos obtenidas a través del MIPRO y Municipio de Gualaceo, entrevistando únicamente a aquellos propietarios que accedan a colaborar con la investigación. Las fuentes de información requeridas son de dos tipos: primarias y secundarias.

En cuanto a las fuentes primarias de información se empleará un tipo de técnica en la investigación cualitativa que es la entrevista, pudiéndola clasificar en 3 tipos:

**Estructuradas:** El entrevistador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. El entrevistado no podrá realizar ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones.

**Semiestructuradas:** El investigador, antes de la entrevista preparará un banco de preguntas para el informante, las cuales serán abiertas y le permitirán al entrevistado desviarse del guion inicial para obtener más información.

**No estructuradas:** En este tipo de entrevistas el investigador no tiene un protocolo o formulario de la entrevista. Requiere de muchos encuentros informales y su avance es lento. (Munarriz).

El modelo de entrevista a utilizarse para el desarrollo de la investigación será semi-estructurado, con preguntas abiertas con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información posible, dando paso así a que los entrevistados se expresen libremente.

Las fuentes de Información Secundarias son todos los estudios publicados relacionados con el tema de investigación, para lo cual se han tomado las siguientes fuentes externas:

- ✓ MIPRO
- ✓ Municipio de Gualaceo
- ✓ Libros
- ✓ Revistas
- ✓ Tesis
- ✓ Periódicos

A continuación se detalla la forma de proceder con las entrevistas realizadas:

- ✓ En el caso de la ciudad de Cuenca se obtuvo una base de datos a través del MIPRO, en la que constan todas las fábricas y distribuidoras que se dedican a la venta y distribución de calzado, en cuanto al cantón Gualaceo se obtuvo la misma información pero por a través del Municipio. Estos listados constan de los siguientes campos: nombre del propietario, número telefónico y dirección, de las empresas productoras y distribuidoras de calzado en ambas localidades.
- ✓ Se realizaron llamadas telefónicas a los propietarios de los establecimientos de calzado para programar una cita de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los mismos.
- ✓ Se procedió a visitar las instalaciones de: fábricas, talleres artesanales y distribuidoras de calzado, a las cuales sus propietarios nos dieron apertura y agendaron una cita.
- ✓ Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 15 minutos.

## **2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevará a cabo mediante el criterio de saturación, mismo que consiste en obtener información hasta que ésta empiece a repetirse deteniendo así la investigación, posteriormente se realizarán las entrevistas a los Gerentes y Propietarios de emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca y el cantón Gualaceo, dando por concluida la investigación, es decir, el material cualitativo deja de aportar datos nuevos y relevantes.

### **2.5.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE ENTREVISTAS**

A continuación se presentan los modelos de entrevistas aplicados a los Gerentes y Propietarios de empresas de calzado.

### **2.5.2 MODELO DE ENTREVISTA A LOS GERENTES DE FÁBRICAS DE CALZADO.**



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

---

---

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

---

---

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

---

---

- 4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

---

---

5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

---

---

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

---

---

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

---

---

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

---

---

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

---

---

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante que otro? y ¿Por qué?

---

---

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

---

---

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

---

---

### **2.5.3 MODELO DE ENTREVISTA A LOS PROPIETARIOS DE DISTRIBUIDORAS DE CALZADO**



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**PROYECTO DE TESIS**

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

---

---

2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

---

---

3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

---

---

4) Como comerciante y empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto al ingreso de productos extranjeros?

---

---

5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado Cuencano es justamente competitivo?

---

---

6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

---

---

7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Considera usted es un complejo proceso? y ¿Por qué?

---

---

## **2.6 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los parámetros base para el desarrollo del proyecto fueron examinados a profundidad, con el objetivo de no excluir variables trascendentales, por otra parte la obtención de la información fue un poco dificultosa, debido a la desconfianza general de los empresarios y propietarios, esto se debe en parte al riguroso control ejercido por parte del Gobierno al sector de calzado.

Se realizó un análisis a profundidad del sector de calzado del país mediante el desarrollo de herramientas como FODA y Cinco Fuerzas de Porter, permitiéndonos de esta manera adquirir un amplio conocimiento que será fundamental para evitar emitir comentarios subjetivos.

Se determinó la existencia de dos aspectos que facilitan la entrada de nuevos competidores, estos son; el acceso a canales de distribución y el costo de cambio para los clientes, incidiendo de forma directa en la competitividad en la industria de calzado. En cuanto a las barreras de salida éstas son altas, debido a la gran inversión que se debe realizar para poner en marcha un negocio de calzado y el costo elevado que representa para las fábricas vender los activos adquiridos para la elaboración de los productos. Si bien la industria de calzado es muy interesante, en la actualidad representa un mercado muy competitivo y limitado especialmente para los productores artesanales, ya que se ven limitados por diversos aspectos, esto en referencia al análisis del sector realizado en el presente capítulo.

Al no tener un conocimiento certero sobre los factores que llevan al éxito o fracaso de los emprendimientos dentro de la industria de calzado en la ciudad de Cuenca y el cantón Gualaceo, en la presente investigación se propone identificarlos, mediante la aplicación de entrevistas a los propietarios de fábricas, talleres artesanales y distribuidoras de calzado de las dos localidades antes mencionadas.

Una vez realizadas las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

En relación a la ciudad de Cuenca:

Fabricantes:

- ✓ La casa del Pantanero y Calzado Flores tienen 30 años en la industria de calzado, mientras que Calzado Buestán, Lennical y Calzado Original tienen un promedio de 40 años en el mercado. Todas empresas familiares.
- ✓ De los cinco propietarios de fábricas y talleres de calzado en la ciudad de Cuenca, dos coinciden en que la falta de mano de obra calificada es uno de los principales

inconvenientes que su negocio ha tenido que sobrellevar, mientras que los tres restantes consideran que el incumplimiento en el pago por parte de sus clientes, financiamiento, migración y las dificultades para acceder a préstamos han sido problemas bastante importantes.

- ✓ Cinco de los seis propietarios consideran que: las regulaciones de gestión ambiental, las molestias ocasionadas por la construcción del tranvía en el centro de la ciudad, afectan directamente a los negocios de calzado, sin embargo; uno de ellos se siente conforme con las regulaciones adoptadas para suspender el ingreso de calzado chino al peso a Ecuador.
- ✓ En referencia a la base del éxito de sus negocios cada empresario considera aspectos diferentes, desde la calidad en el producto entregado, la atención al cliente, innovación en tecnología y la exclusividad en los modelos, cabe recalcar que uno de los seis no se considera exitoso ya que su actividad le brinda lo necesario para sobrevivir.
  
- ✓ Dos de los seis propietarios consideran que el factor cultural no es una variable que influye en el éxito o fracaso de sus negocios, por otra parte tres de ellos consideran que esta variable sí afecta a sus negocios, puesto que los consumidores aún prefieren calzado extranjero frente al nacional.
- ✓ Tres de los propietarios coinciden que en la actualidad la industria de calzado no es económicamente rentable, viéndose reflejada en que uno de los dueños incluso ha pensado en cerrar su negocio, mientras que los dos propietarios restantes consideran que la industria sí es rentable, pero es necesario poner a consideración la línea de calzado en la que se incursiona.

- ✓ Cuatro de los entrevistados consideran que no existe mano de obra calificada, debido a que hoy en día los trabajadores únicamente arman el zapato, obligando de esta manera a las empresas a contratar personal sin conocimiento y capacitarlo, por otro lado uno de ellos reconoce que la mano de obra si es calificada pero es necesario seguir aprendiendo.
- ✓ En cuanto a la adquisición de materia prima, dos de los cinco propietarios coinciden en que el principal problema que existe es la reducida producción de insumos en el país por lo que se debe importar, mientras que el cumplimiento de normas INEN y la falta de capital para obtenerla han sido graves inconvenientes para dos propietarios de calzado, el último no tiene ningún inconveniente ya que puede abastecerse de insumos en el cantón Gualaceo.
- ✓ Tres de los cinco entrevistados consideran que la tecnología existente en las empresas sí es la adecuada, pero es importante utilizarla correctamente, caso contrario sería un desperdicio de recursos, los dos propietarios restantes pese a tener talleres artesanales y utilizar maquinaria básica están de acuerdo con lo antes expuesto.
- ✓ Cuatro de los propietarios coinciden respecto a que la materia prima, mano de obra y tecnología tienen la misma importancia ya que se complementan entre sí, por otro lado uno de ellos opina que la tecnología es el factor más importante ya que va a la par con la moda actual.
- ✓ Todos los propietarios coinciden que por lo menos una vez en todo el tiempo de actividad de sus negocios han sufrido una crisis, sobre todo financiera ya que la industria de calzado es un negocio cíclico y tiene sus altas y bajas.

- ✓ Frente a las crisis de sus negocios, tres de los propietarios han optado por acceder a créditos bancarios, por otro lado medidas extremas como cerrar sucursales en la ciudad y endeudamientos a largo plazo han sido las soluciones tomadas por dos de sus dueños.

#### Distribuidoras:

- ✓ Dos de los entrevistados tienen más de 40 años en el mercado, mientras que los dos restantes tienen menos de 20 años operando en el mercado Cuencano.
- ✓ La dura competencia, un mercado saturado, la falta de equidad en la entrega de calzado, la moda cambiante, las salvaguardias, leyes injustas y poco equitativas han sido los mayores inconvenientes que sus empresas han tenido que sobrellevar dentro de la industria de calzado.
- ✓ Cambios constantes en el IVA, la importación de calzado, los impuestos excesivamente altos han afectado a todos los propietarios, ya sea sean que vendan calzado nacional o extranjero.
- ✓ Pese a todos los esfuerzos del gobierno para proteger al productor de calzado nacional, los empresarios no se sienten apoyados frente al constante ingreso de producto extranjero al país.
- ✓ Tres de los cinco entrevistados consideran que el mercado Cuencano es justamente competitivo, por otro lado dos propietarios opinan que no, ya que el calzado extranjero es mucho más apreciado y los monopolios existentes en la ciudad acaparan gran parte del mercado Cuencano.
- ✓ Dos de los entrevistados concuerdan que el factor cultural no influye directamente en el éxito o fracaso de sus empresas, ya que en el primer caso sus productos apuntan a

consumidores de clase media baja y en el segundo caso su empresa distribuye calzado extranjero a nivel nacional, sin embargo los 3 propietarios restantes opinan que sí influye el factor cultural debido a que los consumidores siguen menospreciando el calzado nacional.

- ✓ Cuatro de los 5 propietarios concuerdan en que el proceso para acceder a fuentes de financiamiento es sumamente complicado, en especial por el sinnúmero de requisitos que las entidades del sistema financiero necesitan, impidiendo así que los pequeños empresarios puedan favorecerse de esta alternativa de financiamiento.

En relación al cantón Gualaceo:

Fabricantes

- ✓ Solo Cuero y Fashioni tienen más de 30 años dentro de la industria del calzado, mientras que: Sarlitu, Galadam, Le ChisShoes y Markapasos tienen alrededor de 10 años en el mercado. Todas son empresas familiares.
- ✓ Dos de los seis propietarios de las fábricas y talleres de calzado en Gualaceo coinciden en que los principales inconvenientes que han enfrentado sus negocios han sido: el desastre de la Josefina en 1993 y la competencia en el mercado del calzado en Gualaceo, esto para las empresas que tienen mayor tiempo en el mercado, mientras que los cuatro restantes concluyen que la reconstrucción del parque central del cantón afectó al desarrollo de sus negocios.

- ✓ Todos los entrevistados coinciden que, en cuanto, a las regulaciones que han afectado de manera negativa a sus emprendimientos, han sido los impuestos a la importación de materia prima e insumos que se requieren para la elaboración del calzado.
- ✓ Tres de los seis entrevistados consideran que, la base del éxito de sus empresas es la innovación constante, dos de ellos señalan que es la correcta atención al cliente y el propietario restante acredita el éxito de su empresa a la calidad de sus productos.
- ✓ Todos los propietarios entrevistados señalan que el factor cultural es primordial a la hora de vender sus productos, puesto que, el cantón Gualaceo es conocido por su calzado de calidad y a un precio accesible.
- ✓ Solamente uno de los seis propietarios entrevistados considera que, la industria del calzado es rentable, mientras que los cinco restantes indican que factores como: impuestos, regulaciones y excesiva competencia dentro del sector, hacen del mismo poco rentable.
- ✓ Todos los entrevistados indican que, la mano de obra es lo suficientemente calificada, puesto que en el cantón Gualaceo la mayor parte de su población aprende el oficio desde muy temprana edad.
- ✓ Los propietarios señalan que el principal problema con la importación de la materia prima es que esta se debe adquirir desde países como: Colombia, Venezuela y Brasil.
- ✓ Solamente dos propietarios indicaron que han tenido alguna crisis financiera, para lo cual han recurrido a instituciones como bancos o cooperativas.

## Distribuidoras

- ✓ Todas empresas familiares con aproximadamente 30 años en el mercado.
- ✓ El principal inconveniente para las distribuidoras de calzado ha sido la necesidad de asegurar a sus empleados, lo cual, representa un costo adicional para los propietarios de los locales comerciales.
- ✓ Los comerciantes no se sienten apoyados por el gobierno en cuanto a los productos extranjeros, dado que, es un producto que el cliente exige y no se puede ofertar.
- ✓ Las entrevistadas concluyen que, el mercado de calzado en Gualaceo es justamente competitivo debido, al gran número de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado en el cantón.
- ✓ El factor cultural influye en las distribuidoras, en referencia, a la falta de calzado importado que puede pedir el cliente.
- ✓ Las propietarias de los locales comerciales afirmaron, nunca haber requerido de financiamiento para sus emprendimientos.

### **3. CAPÍTULO 3: RECONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO**

#### **3.1. DESARROLLO DE LA FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.**

El sector productivo de calzado en el Ecuador no siempre tuvo el apoyo y la atención necesaria por parte de las entidades Gubernamentales, sin embargo, a partir del año 2008 se han

desarrollado un sinnúmero de normativas que ayuden y contribuyan a potencializar el sector. Como bien se sabe el país no puede satisfacer a toda la demanda nacional de los insumos y materiales para la fabricación de calzado, siendo así necesario importar una gran parte, incrementando el precio final del producto.

Motivo por el cual se ha visto necesario realizar un análisis a profundidad de aquellos factores que influyen en la sostenibilidad de emprendimientos de calzado, enfocado a Cuenca, ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad visitada cada año por cientos de personas mismas que dinamizan su economía y promueven su visita. Y Gualaceo, cuna de productores de calzado cuya profesión ha pasado de generación en generación, logrando convertirse en un referente a nivel nacional por la gran calidad de calzado y variedad en sus diseños.

Cada fábrica y distribuidora en estas dos localidades proporcionan empleo a aproximadamente 100.000 personas que son el soporte de sus familias, siendo fundamental identificar qué aspectos se pueden mejorar e incluso evitar para lograr que los emprendimientos dentro de este sector cierren y ocasionen un desbalance en la economía del país. Igualmente se obtuvo información sustancial de los negocios exitosos que han logrado mantenerse en la industria pese a las adversidades que el mercado y el país han sufrido en los últimos años, especialmente con la dolarización en el año de 1999 durante la presidencia de Jamil Mahuad.

### **3.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE HAN SALIDO Y SE MANTIENEN EN LA INDUSTRIA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

Gracias a la base de datos obtenida por el Ministerio de Industrias y Productividad “MIPRO”, se logró identificar las empresas que actualmente se encuentran registradas en la ciudad de Cuenca, misma en la que constan aquellas que se mantienen y han salido dentro del sector de calzado.

Se visitaron instituciones como la Cámara de Comercio y la Cámara de Industrias de Cuenca solicitando información sobre empresas de calzado, obteniendo negativas ante la petición realizada, motivo por el cual asumimos que el registro obtenido por el MIPRO es el más confiable para desarrollar la investigación.

En base a la investigación realizada en la Ciudad de Cuenca se identificaron las siguientes empresas productoras de calzado: “La Casa del Pantanero”, “Calzado Buestán”, “Lenical”, “Calzado Original”, “Calzado Flores”, todas empresas familiares que, en algunos casos la dirección del negocio pasó a manos de los hijos de los fundadores.

#### **Base de Datos de Empresas de calzado en la ciudad de Cuenca**

<b>Nombre Propietario</b>	<b>Nombre Empresa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>
<b>Alfonso Yunga</b>	La Casa del Pantanero	Industrial	Cuenca	386145	Panamericana Norte K1
<b>Vicente Buestán</b>	Calzado Buestán	Industrial	Cuenca	4103513	Centro Comercial el Vergel
<b>Lenin Niveló</b>	Lenical	Industrial	Cuenca	4092316	Salvador J Fernández
<b>Héctor Serrano</b>	Calzado Original	Artesanal	Cuenca	4088659	Tarqui 6-77 y Presidente Córdoba
<b>José Flores</b>	Calzado Flores	Artesanal	Cuenca		

Se logró identificar una empresa de producción de calzado dirigida por el Sr. Julio Cajamarca, sin embargo, se obtuvo una negativa frente a la realización de la entrevista.

En cuanto a las distribuidoras de calzado en la ciudad de Cuenca se han identificado como activas las siguientes: “Calzado Moda Pie”, “Geannelly Spot”, “La Elegancia Calzado”, “Metro”, “Versato”, en la actualidad son dirigidas por sus fundadores. Los inicios de estas empresas remontan hace aproximadamente 15 años, destacando “Moda Pie Calzado” por la Sra. Mercedes Larrea y “La Elegancia Calzado” por la Sra. Ruth Vintimilla con 40 y 43 años de antigüedad respectivamente.

### Base de Datos de Distribuidoras de calzado en la ciudad de Cuenca

Nombre Propietario	Nombre Empresa	Tipo	Ciudad	Teléfono	Dirección
<b>Mónica Enderica</b>	Geannelly	Distribuidor Nacional	Cuenca	842429	
<b>María Fernanda Correa</b>	Metro	Distribuidor Nacional	Cuenca		
<b>Ruth Vintimilla</b>	La Elegancia Calzado	Distribuidor Nacional	Cuenca	829993	
<b>Janneth Enderica</b>	Verssato	Distribuidor Extranjero	Cuenca	843102	
<b>Mercedes Larrea</b>	Calzado Moda Pie	Distribuidor Nacional	Cuenca	998695789	Borrero y Lamar

### 3.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE HAN SALIDO Y SE MANTIENEN EN LA INDUSTRIA DE CALZADO EN EL CANTÓN GUALACEO.

El Municipio de Gualaceo fue la institución que nos brindó la base de datos de fábricas y distribuidoras del cantón, al no existir otra entidad que nos proporcione la información necesaria para el desarrollo de la investigación, suponemos que las empresas dentro del listado son las únicas, incluyendo aquellas que se mantienen en el sector de calzado y las que no.

En base a la investigación realizada en el Cantón Gualaceo se identificaron las siguientes empresas productoras de calzado: "Markapasos", "Fashioni", "Solo Cuero", " Le Chis Shoes", "Sarlitu", "Galadam". Todas empresas familiares de las cuales destacan: "Solo Cuero" con 70 años dentro de la industria, negocio que empezó de manera artesanal y que en la actualidad lo maneja el Sr. Santiago Sarmiento hijo del fundador original; De igual manera "Fashioni" se ha mantenido en la industria 32 años a cargo de la Sra. Bertha Guaraca.

### Base de Datos de Empresas de calzado en el cantón Gualaceo

Propietario	Nombre Empresa	Tipo	Cantón	Teléfono	Dirección
<b>María Vacio</b>	Markpasos Jr	Industrial	Gualaceo	258259	Alrededor del Parque Central
<b>Bertha Guaraca</b>	Fashioni	Industrial	Gualaceo		Alrededor del Parque Central
<b>Santiago Sarmiento</b>	Solo Cuero	Industrial	Gualaceo	264207	Alrededor del Parque Central
<b>Cesar Sarmiento</b>	Le Chris's Shoes	Artesanal	Gualaceo	255377	Alrededor del Parque Central
<b>Flavio Sarmiento</b>	Sarlitu	Artesanal	Gualaceo	0984487011	Alrededor del Parque Central
<b>Diana Luchimaza</b>	Galadam	Industrial	Gualaceo	0987131790	Alrededor del Parque Central

La fábrica de calzado identificada y que dio cese a sus actividades es la de la Sra. Carmita Coronel, fundamentando que no existe una persona que se haga cargo del negocio por lo que se vio obligada a dedicarse únicamente a la distribución de calzado.

Al hacer referencia a las distribuidoras de calzado ubicadas en el Cantón Gualaceo, cabe recalcar que, son escasas puesto que la mayoría de fábricas cuentan con un local comercial propio para la distribución de sus productos, sin embargo podemos destacar dos distribuidoras independientes; "Guala Fashion" y "Calzado Analiz" cuyas propietarias son la Sra. Nelly Coronel y Carmita Coronel respectivamente, las cuales tiene alrededor de 40 años comercializando calzado de las diversas marcas elaboradas en el cantón.

### Base de Datos de Distribuidoras de calzado en el cantón Gualaceo

Nombre Propietario	Nombre Empresa	Tipo	Cantón	Teléfono	Dirección
<b>Nelly Coronel</b>	Guala Fashion	Distribuidor Nacional	Gualaceo	2258969	Alrededor del Parque Central
<b>Carmita Coronel</b>	Calzado Analiz	Distribuidor Nacional	Gualaceo	2585374	Alrededor del Parque Central

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA SOSTENIBILIDAD O CIERRE DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN GUALACEO.**

En cuanto a la rentabilidad de la industria de calzado, en la actualidad la mayoría de propietarios de las fábricas consideran que la industria en la que laboran, ya no es rentable por varias razones como: regulaciones, impuestos y excesiva competencia. Sin embargo, los productores del Cantón Gualaceo coinciden en que la mano de obra, materia prima de calidad y tecnología son factores que se complementan entre sí, puesto que son variables fundamentales para poder mantenerse en el mercado y captar nuevos clientes.

Para empresas como "Fashioni", "Markapasos" y "Solo Cuero" que llevan varios años en la industria, un factor que puso a prueba la sobrevivencia de sus negocios fue mantenerlos durante el desastre natural de "La Josefina" ya que limitó el ingreso de los clientes y turistas.

Los impuestos constituyen un factor negativo al momento de emprender dentro del sector de calzado, debido a que los materiales que se requieren para la fabricación en su mayoría son importados. En cuanto a medidas gubernamentales, Cesar Sarmiento considera que "el retiro de las salvaguardas ha permitido el acceso de zapato Colombiano y Peruano a un precio muy por debajo al que se ofrece en el Ecuador, lo que dificulta competir con el producto extranjero."

El servicio al cliente, innovación y calidad, son factores positivos que los propietarios consideran han sido la base para el éxito que han tenido sus empresas, han aportado a la sostenibilidad y supervivencia de sus emprendimientos de calzado en el cantón Gualaceo.

El factor cultural representa una ventaja para los productores y comerciantes al ser reconocidos a nivel nacional como uno de los principales fabricantes de calzado y contar con un gran número de fábricas que ofrecen su producto a un costo accesible, siendo su target o segmento de mercado la clase social media-baja.

En cuanto a la mano de obra, si bien los propietarios de las fábricas de calzado consideran que este factor ha mejorado mucho con el paso de los años, hace falta más capacitación y experiencia. Por otro lado, Santiago Sarmiento propietario de "Solo Cuero" comenta que, " muchas personas adquieren conocimientos sobre la elaboración de calzado al ingresar a una empresa con cierta experiencia en el mercado, y una vez ganado conocimiento se retiran y colocan sus propias empresas, lo que encarece la calidad del calzado". Si bien estos emprendimientos no permanecen un tiempo muy largo en el mercado, si afectan a los establecimientos posicionados puesto que les quitan clientes al tener la capacidad de reducir sus costos y ofrecer precios más económicos.

Al hablar de materia prima, esta representa un factor primordial para las empresas productoras de calzado, el inconveniente a cerca de esta variable radica en que Ecuador no produce la materia prima que se requiere para la elaboración del calzado, debiéndose importar principalmente desde Colombia y Brasil, incluso los clavos que se requieren para la producción de calzado son importados desde Venezuela, sin embargo, una gran parte del cuero si se elabora dentro del territorio Ecuatoriano, principalmente en Ambato que cuenta con excelentes curtiembres. Bertha Guaraca propietaria de "Fasioni" comenta que "en la actualidad se incorpora la "macana" propia del cantón Gualaceo para fabricar calzado, logrando crear una identidad hacia nuestro producto integrando material nacional a los zapatos que ofrecemos al público".

La tecnología, si bien es un factor que ha impulsado a varias empresas como "Fasioni", "Solo Cuero" y "Sarlitu" permitiéndoles desarrollar nuevos diseños y garantizando la calidad de sus productos, para los artesanos representa un limitante en cuanto a su volumen de producción, lo que impide que cubran más mercado y por ende requiere de una fuerte inversión.

Los productores han sido principalmente quienes han sufrido crisis económicas, ya que el financiamiento representa un factor crítico, puesto que venden sus productos a los almacenes comercializadores a crédito, viéndose compleja la recuperación del efectivo por falta de pago por parte de los clientes mayoristas.

Las distribuidoras en el cantón Gualaceo son escasas, sin embargo, se logró identificar factores positivos y negativos de sostenibilidad:

Uno de los principales inconvenientes para los comerciantes han sido las regulaciones por parte del gobierno, en cuanto a la necesidad de asegurar a sus empleados, esto limita la contratación de personal para la atención al público, ya que, representa un costo alto para los propietarios de las tiendas y prefieren ser ellos quienes atiendan los locales comerciales. Como es el caso de la Sra. Carmita Sarmiento, que en los inicios de su empresa se dedicaba a producir calzado para luego comercializarlo, pero con el pasar de los años se vio obligada a dejar de producir por falta de mano de obra y los costos elevados que representaba asegurar a sus empleados, mismos que su pequeño negocio no podía cubrir.

Por otro lado un limitante para los comerciantes son los arriendos elevados, que representan un costo difícil de cubrir si sus ventas son reducidas, aspecto que no representa un inconveniente para los comerciantes que poseen sus propios locales como es el caso de "Solo

Cuero” y “Galadam”; que si bien en los inicios de su actividad esto representó una fuerte inversión, en la actualidad es un punto favorable al momento de reducir costos.

En el cantón Gualaceo el calzado es un mercado altamente competitivo, ya que, como se mencionó en el primer capítulo del presente proyecto de investigación, el 52% de su población se dedica a la elaboración y comercialización de calzado, lo que impulsa la innovación constante dentro del sector y la búsqueda por sobresalir ante la competencia, brindando al cliente un producto a la moda y que cubra sus necesidades, esto representa un factor positivo para el crecimiento tanto de la industria como de los negocios que desarrollan sus actividades dentro del cantón.

La entrada de calzado extranjero es un limitante para el crecimiento de los locales comerciales, si bien el cantón Gualaceo es reconocido por su calzado y sus costos accesibles, existen clientes que solicitan calzado extranjero y las tiendas al no contar con el producto solicitado, pierden clientes. En cuanto a los productores, este factor representa un aspecto positivo, al poder vender al público únicamente sus productos, debido a que el consumidor no tiene la opción de adquirir un zapato extranjero.

Referente al financiamiento tanto Carmita Coronel propietaria de “Calzado Analiz”, como Nelly Coronel propietaria de “Guala Fashion”, aseguran que en los años que llevan en el mercado no han visto la necesidad de recurrir a financiamiento por parte de instituciones del sistema bancario, por lo que, este factor no representa un limitante para la sostenibilidad de sus negocios.

El presente trabajo trajo como resultado la identificación y descripción de los factores que influyen de manera positiva y negativa en la sostenibilidad de los emprendimientos de calzado tanto en la ciudad de Cuenca como en el cantón Gualaceo.

En cuanto a los factores positivos que han impulsado la sobrevivencia de los emprendimientos del cantón Gualaceo son los siguientes:

Factores que influyen positivamente	Productores	Comerciantes
Servicio al cliente	X	x
Innovación	X	
Calidad	X	x
Factor Cultural	X	
Tecnología	X	
Financiamiento		x
Competitividad	X	x
Limitación en la entrada de producto extranjero	X	

*Tabla 4 Factores que influyen de manera positiva en la sostenibilidad de emprendimientos de calzado en el cantón Gualaceo.*

**Fuente:** Entrevistas realizadas a los propietarios de fábricas y locales comerciales del cantón Gualaceo

**Autoras:** Ana Rodas, Estefanía Tacuri

En cuanto al factor tecnología cabe recalcar que es favorable para las fábricas, por otra parte para los artesanos no representa un aspecto a favor, ya que, como se mencionó con anterioridad representa una fuerte inversión para los pequeños productores y los limita al momento de competir con las grandes fábricas. La amabilidad de los habitantes del cantón Gualaceo y el carisma que caracteriza a los propietarios de los locales comerciales han sido factores clave para atraer y mantener a su clientela. Gualaceo al ser conocido a nivel nacional como uno de los principales proveedores de calzado, cuenta con varias fábricas y talleres artesanales que se dedican al oficio, lo que con el paso de los años ha creado un mercado altamente competitivo, aspecto positivo dado que, impulsa a todos los empresarios a mejorar sus diseños y calidad de los productos que ofrecen al público.

Factores que influyen negativamente	Productores	Comerciantes
Desastre de La Josefina	X	x
Impuestos	X	
Materia Prima	X	
Mano de Obra	X	x
Financiamiento	X	
Factor Cultural		x
Arriendos		x
Limitación en la entrada de producto extranjero		x

*Tabla 5 Factores que Influyen de manera negativa en la sostenibilidad de emprendimientos de calzado en el cantón Gualaceo.*

**Fuente:** Entrevistas realizadas a los propietarios de fábricas y locales comerciales del cantón Gualaceo

**Autores:** Ana Rodas - Estefanía Tacuri

El desastre de la Josefina afectó tanto a productores como comerciantes, ya que, limitó la entrada de clientes y de materia prima, época crítica que les costó mucho sobrellevar principalmente a los empresarios que llevan varios años dentro de la industria. La mano de obra representa un factor negativo preocupante para los productores y comerciantes de calzado, debido a que sus trabajadores una vez aprenden del oficio ponen sus propios emprendimientos y venden calzado a precios más bajos, volviendo más competitivo el mercado, los comerciantes afirman que la mano de obra les resulta un costo elevado y difícil de cubrir por los salarios y el pago del seguro a sus empleados. El factor cultural en cuanto a la preferencia de ciertas personas por calzado exportado, ha provocado la pérdida de clientes que exigen dicho producto y que los comerciantes no cuentan con el mismo, ocasionando inconformidad en los posibles clientes.

### **3.5 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA SOSTENIBILIDAD O CIERRE DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

Una correcta determinación de los factores de sostenibilidad de los emprendimientos de calzado representa una gran oportunidad para aquellas personas que desean poner en marcha un

negocio dentro de este sector. Existen variables positivas que necesariamente se deben potencializar y variables negativas que se deben tratar de evitar a toda costa, una adecuada planificación y sobre todo el desarrollo de estrategias servirán como base para enfrentar todos los inconvenientes que se pueden presentar en un mercado tan cambiante como el nuestro.

Las fábricas de calzado en la ciudad de Cuenca se originaron hace aproximadamente 25 años atrás, destacando entre ellas “Lenical” cuyos propietarios la fundaron hace 60 años, siendo la más antigua, en la actualidad la empresa es dirigida por su hijo el Sr. Lenin Niveló. Cabe recalcar que “Calzado Buestán” en Cuenca tiene únicamente la representación de la marca en la ciudad, debido a que el Sr. Vicente Buestán originario del cantón Gualaceo opera la fábrica desde Quito, la empresa: diseña los moldes de las suelas, lo vulcanizan, hacen las hormas de los zapatos y por último curten el cuero, desarrollando así un modelo de negocio con integración vertical hacia atrás y hacia adelante.

En la actualidad la industria del calzado si es rentable, especialmente para las fábricas según palabras propias de sus propietarios, sin embargo, es fundamental que los empresarios se preparen, adquieran los conocimientos necesarios en relación a: la adquisición de la maquinaria adecuada, diseño de modelos, pero sobre todo en temas de manejo de costos, de igual manera se debe reconocer la necesidad de lograr crear una conciencia de consumo de producto nacional, sin engañar al consumidor entregando un producto de calidad. Desafortunadamente el artesano es el que más ha sufrido por la entrada al país de producto extranjero, debido a esto consideran que actualmente la industria no es rentable, elaboran continuamente calzado sin embargo la rotación de su mercadería es sumamente lenta, complicando así el pago a sus trabajadores y proveedores, volviendo difícil lograr una estabilidad a sus negocios.

Los 3 componentes principales en todo negocio y por ende en la producción de calzado son: materia prima, mano de obra y tecnología, éstos tienen igual importancia y dependen el uno del otro, en primer lugar la materia prima que se adquiera debe ser de la mejor calidad posible, segundo la mano de obra existente en fábricas y talleres de calzado debe ser capacitada correctamente para evitar errores costosos como el desperdicio de la misma, finalmente y no menos importante la inversión en tecnología será diferente y deberá ajustarse a cada empresa, tomando en cuenta su capacidad de producción y el gasto que será necesario para capacitar al personal que se hará cargo de la maquinaria.

La industria del calzado ha atravesado una gran cantidad de inconvenientes, no obstante el difícil y complicado proceso que demanda el acceso a fuentes de financiamiento, ha sido un problema que fábricas y artesanos han tenido que afrontar de la mejor manera en épocas de crisis. Si nos enfocamos en los artesanos, los créditos a los que pueden acceder en una institución del sistema bancario, constituyen un complejo proceso, en este caso pondremos como ejemplo a: “Banco del Pichincha”, “Banco del Pacífico” y “Corporación Financiera Nacional” demostrando así que es necesario cumplir con varios requisitos, algunos de ellos bastante dificultosos, destacamos:

#### BANCO DEL PICHINCHA

- ✓ Documentos que certifiquen al menos un año de experiencia en el negocio.
- ✓ Certificado de ingresos, Impuesto predial si aplica.
- ✓ Estabilidad mínima de seis meses.
- ✓ Copia certificada con dos años de vigencia de poder especial ante notario o cónsul de cónyuge en el extranjero.
- ✓ Monto mínimo \$500, máximo \$20.000.

- ✓ Declaración juramentada o información sumaria (Pichincha, 2018).

El Banco del pacífico es otra entidad financiera que otorga créditos para la obtención de capital de trabajo, el mismo que puede ser direccionado a la compra de activos fijos o de cualquier otro proyecto que emprenda la empresa. El “Crédito Empresarial” tiene beneficios como: tasa de interés de acuerdo al segmento de crédito y plazos de acuerdo al destino del crédito, sin embargo; es necesario cumplir con varios requisitos entre ellos:

- ✓ Referencias bancarias y tarjetas de crédito
- ✓ Balances Superintendencia de los 3 últimos años
- ✓ Flujos de caja proyectados con las premisas respectivas
- ✓ Declaración del IVA del año en curso
- ✓ Respaldos patrimoniales
- ✓ Estatutos y reformas de estatutos
- ✓ Escritura de constitución (Pacífico, 2018).

La Corporación Financiera Nacional, otorga créditos para la adquisición de materia prima, insumos locales, asistencia técnica y otros rubros, a personas naturales o jurídicas cuya actividad se enmarque en las actividades financiadas por la institución, su monto mínimo de financiamiento es de \$50.000 y su máximo es de 25 millones de dólares por cliente, a un plazo de hasta 5 años en función del valor total del proyecto, si es nuevo o es de construcción para la venta hasta el 70% y si se encuentra en marcha hasta el 100% (CFN, 2018).

Si bien en su gran mayoría se pueden obtener de forma rápida, aquellos emprendimientos que recién empiezan y que en sus primeros meses de actividad han sufrido problemas, es

prácticamente imposible acceder a créditos, llevándolos en algunos casos a un endeudamiento masivo y en el peor de los casos al cese de su actividad. En el caso específico de las fábricas de calzado al ser negocios relativamente más grandes, montos de 20.000\$ pueden no ser suficientes para poder cubrir sus deudas, siendo ineficaz una vez más el sistema.

Factores complementarios como la migración sin lugar a duda ha creado una brecha significativa en relación a la carencia de mano de obra calificada, un reducido capital de trabajo y el incumplimiento de pago por parte de los clientes, han obligado en algunos casos a tomar medidas radicales como invertir en capacitaciones a trabajadores e incluso industrializar los negocios, y si los propietarios no cuentan con el suficiente capital para realizar inversiones en compra de maquinarias la empresa debe cerrar.

Como se indicó con anterioridad hoy en día un factor que influye directamente en la sostenibilidad de todo emprendimiento, es cuán amigable es con el medio ambiente, motivo por el cuál es necesario reestructurar aquellos procesos que desechen desperdicios al medio ambiente, tratando en lo posible de reutilizarlo o eliminarlo de manera adecuada. La entidad a la cual se debe acudir para obtener la “Licencia Ambiental” siendo esta “El permiso ambiental que otorga la Autoridad Ambiental Competente a una persona natural o jurídica, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad. En ella se establece la obligatoriedad del cumplimiento de la normativa ambiental aplicable por parte del regulado para prevenir, mitigar o corregir los efectos indeseables que el proyecto, obra o actividad autorizada pueda causar en el ambiente” (CGA, 2018).

En cuanto a las regulaciones y normativas que han afectado a los negocios, los empresarios destacan el énfasis que el Gobierno del Eco. Rafael Correa ha puesto, al implementar normativas como el arancel mixto que consiste en un ad valorem del 10% y \$6 por

cada par de zapatos, frenando así la entrada de producto chino, mismo que ingresaba al país al peso afectando al productor nacional. Esta opinión no es compartida por todos los empresarios del sector, una gran mayoría siente que sus necesidades han sido desatendidas y sobre todo no protegen al productor nacional, viéndose reflejado esto en la disminución de las ventas. Por otro lado es de vital importancia que el Gobierno apoye a los empresarios en la exportación de calzado facilitando los trámites y evitando imponer más aranceles que dificulten el proceso.

La base para el éxito de los negocios dependerá en parte de la misión que el propietario establezca, puede ir desde brindar un calzado de calidad hasta lograr una atención especializada a sus clientes. Igualmente puede tener un enfoque orientado hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor, mismos que pueden tener problemas de salud y un calzado adecuado mejora de forma significativa su estilo de vida, puede extenderse y abarcar un concepto de innovación tecnológica e incluso un conocimiento administrativo suficiente para el correcto dirección empresarial.

Desde otro punto de vista, el aspecto cultural es una variable bastante representativa al hablar sobre sostenibilidad, siendo necesario crear conciencia de consumo nacional indicando todas las cualidades que trae el calzado nacional, como dinamiza la economía del país y brinda empleo a miles de ecuatorianos en todo el país. De igual manera debe existir un mayor control por parte de las entidades regulatorias en cuanto al etiquetado de calzado, porque algunos comerciantes engañan al consumidor y etiquetan calzado nacional haciéndolo pasar por extranjero. Hace aproximadamente 25 años atrás el zapato Ecuatoriano era mucho más apreciado, pero a raíz del ingreso de calzado Peruano, Colombiano y Americano se ha ido perdiendo poco a poco la identidad respecto al producto nacional, es imperioso reconocer que la materia prima como los químicos de curtición de cuero se debe importar desde Alemania,

Inglaterra, Italia y Brasil, las curtiembres del país no logran abastecer a toda la demanda nacional, motivo por el cual el cuero también se debe importar, este y varios aspectos más hacen que el calzado nacional sea un poco más costoso.

Otro factor notable al hacer referencia a la producción del calzado es la mano de obra, que pese a las fuertes cantidades de dinero invertidas por el gobierno para la capacitación del talento humano, algunos empresarios creen que no es suficiente el conocimiento impartido por las entidades gubernamentales, debiendo contratar personal sin conocimientos para capacitarlos según las necesidades de la empresa, los fundadores de los primeros talleres Cuencanos eran personas con conocimientos bastos en materia de producción de calzado sobre todo de suela que es el más solicitado, existe un gran porcentaje de trabajadores que se dedican únicamente al armado, dejando a lado el detalle en el producto final entregado, quitando un poco el atractivo estético al calzado.

En Ecuador existen varios problemas relacionados a la adquisición de la materia prima, entre ellos encontramos la escases de recursos financieros motivo por el cual se debe comprar a crédito y si la rotación de la mercadería no es lo suficientemente rápida le empresa o taller se queda corto de liquidez. La industria petroquímica del país no ha logrado desarrollarse lo suficiente como para producir insumos de material noble como suelas de poliuretano “material noble que brinda un mayor confort”, en el país una empresa que se convirtió en el principal abastecedor de suelas de este tipo es “Milplast Compañía Limitada” con distribución a las principales ciudades del país como: Ambato, Cuenca, Guayaquil y Quito. La producción de este insumo en el país ayuda a agilizar el proceso de elaboración de calzado, ya que de no ser así se debe importar desde Colombia, Perú y Uruguay, “Milplast” es una empresa que satisface las

necesidades de sus clientes puesto que pueden llevar sus moldes personalizados de suelas, especialmente si se lanzan nuevos modelos de calzado a gran escala (Giacometti, 2015).

Nuestro país impone aranceles a los principales países exportadores de cuero, que nos suministran de esta materia prima, afectado sobre todo al calzado elaborado con la parte superior de cuero natural cargando un arancel ad valorem de 10% agregando además otro 0,5 como contribución al Fondo de Desarrollo de la Infancia. Según el Market Access Map países como: México, Uruguay, Paraguay, Argentina, Brasil y Chile también se ven afectados cargándoseles un arancel de: 8,45%, 3,44%, 2,39%, 1,6%, 1,6%, 0,07% respectivamente. La discriminación de importaciones de pieles y cueros se ve reflejada en un arancel del 9,35% y en cuanto a las importaciones de manufactura de cuero se grava un 9,16% de arancel (Oleas, 2011).

El tema tecnológico es considerado un factor relativo en el sector de calzado, si bien es necesario adquirir tecnología como troqueladoras, teodolitos, medidores de infrarrojo a mano, entre otros, es vital adquirir el conocimiento adecuado de manejo de tales instrumentos, caso contrario las inversiones realizadas no serán de ayuda para la empresa. No toda empresa dispone de recursos financieros para adquirir maquinaria, los precios son bastante altos y van desde \$500 a \$2.000, y si a esto le sumamos los problemas y dificultades para adquirir préstamos en entidades del sistema financiero, sin duda se pone en riesgo la permanencia a largo plazo de los emprendimientos.

La adquisición de equipos trae consigo irremediablemente la obtención de elementos complementarios como repuestos, de ser necesario importarlos incrementará el costo de la inversión aún más, viéndose necesario realizar un estudio costo beneficio, de igual manera los trabajadores juegan un papel importante porque la resistencia al cambio y el temor por su estabilidad laboral pueden impedir una correcta incorporación de esta tecnología a la empresa.

Los artesanos, de igual manera necesitan conseguir máquinas de coser para elaborar calzado, éstas pueden conseguirse en el país, pero su mayor inconveniente es la falta de capacidad adquisitiva, las bajas ventas y la compra de materia prima a crédito les impide endeudarse en sumas de dinero más altas, evitando que sus negocios puedan prosperar.

Situaciones externas como la informalidad del sector de calzado, dificultad de acceso a créditos bancarios y una inapropiada situación económica del país en general, han llevado propietarios de empresas a cerrar sucursales y buscar fuentes de financiamiento alternativas para evitar así el cierre de sus negocios. Sin embargo existen factores internos como falta de conocimiento en manejo de empresa y experiencia en la industria, que han generado inconvenientes respecto a la permanencia a largo plazo de estos negocios en el mercado.

Realidades similares atraviesan las distribuidoras de calzado de la ciudad de Cuenca, el sector de calzado se encuentra muy saturado, las tendencias y la moda cambian constantemente, según palabras de los propietarios las leyes son injustas, la contratación de personal es una situación sumamente comprometedor para las empresas y más aún al no poder poner prueba a los trabajadores. Nuestra ciudad es considerada la más cara del país trayendo consigo dificultades como la inequidad en la entrega de calzado, es decir a diferentes precios, esto tiene su origen en las mismas fábricas de calzado del país.

La imposición de impuestos extremadamente altos, los cambios de porcentaje del IVA, las salvaguardias y la entrada de producto chino al país han sido algunos de los mayores inconvenientes que los empresarios enfrentaron los últimos años. De igual manera se sienten afectados y poco apoyados por los productores nacionales que a su parecer, han aprovechado para su beneficio las regulaciones impuestas por el Gobierno incrementando el precio del calzado nacional perjudicando al distribuidor. El comerciante de calzado nacional no siente el

apoyo suficiente por parte de los mandatarios del país, tienen conocimiento suficiente como para reconocer que si las leyes no protegen principalmente el productor nacional no los beneficiará a ellos tampoco.

En la actualidad el mercado Cuencano no es justamente competitivo, variables como los precios altos, empresas monopolísticas como: Adidas, Nike y Reebok, excesivos centros comerciales en la ciudad que acaparan el mercado y la calidad del calzado nacional que en varias ocasiones ha sido puesta en duda, hacen que las condiciones no sean las mejores para los empresarios. Por otra parte la cultura también es un factor determinante en la industria, debido a que una gran parte de la población sigue prefiriendo producto extranjero frente al nacional, existe varias empresas que prefieren y distribuyen calzado Ecuatoriano sabiendo que ayudan a impulsar la industria y aseguran la estabilidad laboral de miles de personas que laboran en este sector.

Se ha llegado a la conclusión de que existen factores positivos y negativos que afectan a la sostenibilidad de los emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca, a continuación se muestra una tabla clasificándolos de acuerdo al tipo de negocio es decir, fábrica o distribuidora:

<b>Factores que influyen Positivamente</b>	<b>Fábricas</b>	<b>Distribuidores</b>
Rentabilidad del Sector	X	
Atención al Cliente	X	X
Innovación en diseños	X	X
Tecnología	X	
Calidad del zapato	X	
Insumos producidos en el país	X	
Conocimiento Empresarial	X	X
Moda	X	
Cultura	X	X

*Tabla 6 Factores que Influyen de manera positiva en la sostenibilidad de emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca*

**Fuente:** Entrevistas realizadas a los propietarios de fábricas y locales comerciales de la ciudad de Cuenca

**Autores:** Ana Rodas - Estefanía Tacuri

Entre los principales factores que influyen directamente en la sostenibilidad de los emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca encontramos la atención al cliente siendo primordial ya que de esta manera se logra fidelizar a los clientes, también encontramos la innovación de los diseños, tratando así captar la mayor cantidad de clientes satisfaciendo sus diversas necesidades en cuanto a gustos y preferencias en calzado sobre todo de mujer, el conocimiento básico necesario que deben tener los emprendedores que deseen participar en la industria de calzado, evitará cometer errores comunes al poner en marcha un negocio de calzado en la ciudad y por último pero no menos importante la cultura, ya que es esencial realizar campañas que concienticen a la población en general sobre la calidad de calzado nacional en cuanto a su durabilidad y variedad en los modelos existentes en el mercado.

Factores que influyen Negativamente	Fábricas	Distribuidores
Rentabilidad del Sector		x
Mano de obra calificada	X	
Créditos Financieros	X	x
Aranceles	X	x
Permisos Ambientales	X	
Migración	X	
Competencia		x
Precio de los insumos	X	
Regulaciones y Normativas	X	X
Empresas Monopolísticas		X
Capacidad de Inversión	X	X
Mercado Saturado		X
Moda		X

Tabla 7 Factores que Influyen de manera negativa en la sostenibilidad de emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca

**Fuente:** Entrevistas realizadas a los propietarios de fábricas y locales comerciales de la ciudad de Cuenca

**Autores:** Ana Rodas - Estefanía Tacuri

Dentro de los principales factores negativos encontramos la falta de mano de obra calificada existente en el país, misma que constituye un factor determinante al considerar emprender en un negocio de calzado, caso contrario será imperioso industrializar gran parte del negocio para lo que el capital constituirá un obstáculo importante. Los aranceles, regulaciones y normativas dentro del sector son factores importantes que no se pueden obviar, es necesario tener pleno conocimiento de cada uno de ellos y determinar si es posible cumplir con cada requisito establecido y cubrir cada valor determinado por las autoridades, para poder abastecerse de la materia prima necesaria a precios razonables pudiendo ser lo suficientemente competitivos en el mercado nacional.

## CONCLUSIONES

Los factores señalados anteriormente son considerados los más importantes para la sostenibilidad o fracaso de los emprendimientos de calzado en la ciudad de Cuenca y el cantón Gualaceo, en base a las entrevistas realizadas, mediante cita previa tanto a los productores como comerciantes más sobresalientes de cada zona quienes accedieron a colaborar con el desarrollo de la investigación. El posicionamiento efectivo en el mercado corresponde un desafío para los productores de calzado, quienes se ven influenciados por moda, cambios en el precio, diseño, materiales y mano de obra. La crisis económica que atravesó el país en el 2015 y 2016, incide en la disminución de la capacidad de compra de los consumidores, esto afecta los niveles de ventas lo cual perjudica a las personas que laboran en esta industria. Cada variable afecta de manera distinta a cada negocio, puesto que existen grandes diferencias entre una fábrica, un taller y un negocio de distribución de calzado, cada uno tiene diferente estructura administrativa y debe lidiar con diferentes problemas dentro del sector.

## **RECOMENDACIONES**

Hoy en día las empresas luchan por lograr captar un mayor nicho de mercado, por lo que se recomienda conocer a fondo la industria en la que se incursiona, identificar claramente las barreras de entrada y sobre todo los posibles inconvenientes que pueden surgir debido a las cambiantes políticas gubernamentales y en sí el riesgo inherente que trae consigo el sector. Una de las variables más importantes que se puede recalcar es el conocimiento empresarial que toda persona que desee emprender debe adquirir, convirtiéndose en un apoyo clave para que los negocios no quiebren. La importancia que se le da al factor capacidad de inversión es mucho más representativa de lo que debería ser, el desarrollo de un innovador modelo de negocio proporciona varias fuentes de financiamiento para los negocios, especialmente si son nuevos y empiezan de cero, un emprendedor debe ser persistente y sobre todo amar lo que hace.

## Referencias

- Alcaldía de Gualaceo.* (2017). Obtenido de Alcaldía de Gualaceo: <http://www.gualaceo.gob.ec/Generalidades>
- Alcaldía de Gualaceo.* (2017). Obtenido de Alcaldía de Gualaceo: <http://www.gualaceo.gob.ec/turismo/detalles/Calzado>
- Alcazar, R. R. (2011). *Emprendedor Éxito*. En R. R. Alcazar, *Emprendedor Éxito* (pág. 308). México D.F: Mc Graw Hill.
- Avilés Pino, E. (s.f.). *Enciclopedia del Ecuador*. Obtenido de <http://www.encyclopediadelecuador.com/geografia-del-ecuador/gualaceo/>
- Ayusa, S., & Mutis, J. (2010). *GGG Georgetown University*. Obtenido de GGG Georgetown University: <https://gcg.universia.net/article/download/382/508>
- Bulla, G. R. (2010). *OASIS*. Obtenido de OASIS: <http://www.redalyc.org/pdf/531/53121459013.pdf>
- Castrillon, M. A., & Mares, A. I. (2014). *Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial*. Obtenido de Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- CFN. (28 de julio de 2018). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/credito-directo-local-2/>
- CGA. (20 de julio de 2018). *Comisión Gestión Ambiental*. Obtenido de Comisión Gestión Ambiental: <http://cga.cuenca.gob.ec/content/licencias-ambientales-1>
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración Proceso Administrativo*. En I. Chiavenato, *Administración Proceso Administrativo* (pág. 415). Colombia: Lyli Solano Arévalo.
- CIT. (7 de Marzo de 2016). *Cámara de Industrias de Tungurahua*. Obtenido de Cámara de Industrias de Tungurahua: <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>
- Clark, H. (21 de agosto de 2012). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2012/08/21/what-does-rio-20-mean-for-sustainable-development-helen-clark.html>
- COMEX. (21 de marzo de 2014). *Resolución Nª. 008-2014 Pleno del Comité de Comercio Exterior*. Obtenido de Resolución Nª. 008-2014 Pleno del Comité de Comercio Exterior: [https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Resolucion-008\\_2014.pdf](https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Resolucion-008_2014.pdf)
- COMEXI. (26 de enero de 2009). *Resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, sobre Salvaguardia en Balanza de Pagos*. Obtenido de Resolución 466 del

- Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, sobre Salvaguardia en Balanza de Pagos: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/SGdi914.pdf>
- Cuervo, L. E. (12 de septiembre de 1997). *Nuestro Futuro Común*. Obtenido de Nuestro Futuro Común: <http://www.sustainwellbeing.net/Espanol-/WCED.shtml>
- Ecuadorinmediato. (19 de Agosto de 2010). *Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año*. Obtenido de Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año: [http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=132341](http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341)
- Edgpatm. (2017). El Centro Histórico de Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad y su Aspecto Turístico. *Revista Cuenca Ilustre*, 45.
- El Universo. (9 de julio de 2015). *Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano*. Obtenido de Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano: <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/19/nota/5024746/innovacion-diseno-son-aun-desafio-zapato-local>
- FLASCO - MIPRO. (2010). Obtenido de FLASCO - MIPRO: <https://www.flasco.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglt0iq9cihvxygjk.pdf>
- Flores Carvajal Leyla Isabel, Rodrigo Víctor Alarcón, Calderón Muñoz Eddie Ronald y Tutiven. (2016). Sostenibilidad del Emprendimiento. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 14.
- Flores Carvajal, L. I., Alarcón, R. V., & Calderón Muñoz, E. R. (2016). Sostenibilidad de Emprendimientos. *Revista Caribeña de Ciencias*.
- Flores Carvajal, L. I., Alarcón, R. V., & Calderón Muñoz, E. R. (2016). Sostenibilidad de Emprendimientos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 14.
- Giacometti, G. (12 de abril de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/milplast-proveedor-suelas-zapatos-ecuador.html>
- Guijarro, L. (2012). Para que sirven las Cumbres del Ambiente. *Crítica*.
- Historia de Gualaceo . (3 de Septiembre de 2017). *Gualaceo Ilustre*, 4.
- Ibáñez. (2016). *Emprendor con Éxito*. México: The McGraw-Hill.
- INEC. (16 de Octubre de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- INEC. (1 de noviembre de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/#>
- Lineida, C. (2 de abril de 2015). Gualaceo marca la moda del calzado. *El Comercio*, pág. 2.
- MIPRO. (MAYO de 2010). *FLACSO - MIPRO*. Obtenido de FLACSO - MIPRO: <https://www.flasco.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglt0iq9cihvxygjk.pdf>

- MIPRO. (febrero de 2013). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>
- MIPRO. (s.f.). *Listado de Reglamentos Técnicos*. Obtenido de Listado de Reglamentos Técnicos: [www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/.../Base-de-Datos-RTE-y-OECs-dayana.xls](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/.../Base-de-Datos-RTE-y-OECs-dayana.xls)
- Munarriz, B. (s.f.). *Univesidad del Pais Vasco*. Obtenido de Univesidad del Pais Vasco: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf>
- Oleas, J. (marzo de 2011). *FLACSO*. Obtenido de FLACSO: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijscz1z8.pdf>
- ONU. (5 de junio de 1972). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano*. Obtenido de Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano: <https://www.dipublico.org/conferencias/mediohumano/A-CONF.48-14-REV.1.pdf>
- Pacífico, B. d. (27 de julio de 2018). *Banco del Pacífico*. Obtenido de Banco del Pacífico: <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/credito-empresarial.aspx>
- Pichincha, B. (20 de julio de 2018). *Banco del Pichincha*. Obtenido de Banco del Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Microempresarios/Creditos/Para-su-negocio>
- Porter, M. (2007). *Comprender la estructura de un sector*. Harvard Business School.
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=6sj2UIn>
- René, V., & Ramiro, V. (2006). ¿Qué es la industrialización por sustitución de importaciones? *Gestiópolis*, 13-18.
- Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (s.f.). *La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) en la Estrategia de las Organizaciones*. Obtenido de La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) en la Estrategia de las Organizaciones: <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Sepúlveda Rivillas, I. C., & Reina Gutiérrez, W. (2016). Sostenibilidad de los Emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18.
- Situación del Calzado en Ecuador XX Encuentro de Camaras de Calzado de America Latina. (2016). *Materiales Style America*. Obtenido de Camara Nacional de Calzado .
- Sumelzo, N. S. (s.f.). *La Sostenibilidad en el Sector Empresarial*. Obtenido de La Sostenibilidad en el Sector Empresarial: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Vásquez, V. S. (2014). *El Cuero producción industrial y artesannal en el Ecuador*. Obtenido de El Cuero producción industrial y artesannal en el Ecuador: [dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3849/1/10454.pdf](https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3849/1/10454.pdf)
- Wyhloveh, U., & Shropshlre, T. (Junio de 2015). *The United Nations Global Compact*. Obtenido de The United Nations Global Compact: [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Guide\\_for\\_General\\_Counsel.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Guide_for_General_Counsel.pdf)
- Zúñiga Rocha Ledy, G. C. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Obtenido de Código Orgánico Integral Penal: [http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/c%C3%B3digo\\_org%C3%A1nico\\_integral\\_penal\\_-\\_coip\\_ed.\\_sdn-mjdhc.pdf](http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/c%C3%B3digo_org%C3%A1nico_integral_penal_-_coip_ed._sdn-mjdhc.pdf)

**ANEXO 1 BASE DE DATOS DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL PROPIETARIO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTÓN</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO CONVENCIONAL</b>	<b>CELULAR</b>	<b>EMAIL</b>	<b>ESTADO</b>
Castillo Cortes Vladimir	calzado clement	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	BELLAVISTA	Abelardo J. Andrade S/N Cebollar A 3 Cuadras Del Pai De La Mutualista Azuay	74074470		calzadoclement@hotmail.com	VIGENTE
Garcia Landauro Hipolito Juvencio	CALZADO YANELLY SHOES hg	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	MACHÁNGARA	Av. De Las Américas S/N Paseo Milchichig A Dos Cuadras De La Gasolinera De Quinta Chica	72861275		politogiro_2010@hotmail.com	CADUCADO
Arpi Pañi Blanca Edubiges	BOLSOLANDIA	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	BAÑOS	Vía A La Unión Alta S/N Sector La Unión, A Cuatro Cuadras De La Asociación De Taxis Independientes	72400119		bankitaedubiges@gmail.com	CADUCADO
Serrano Arévalo Héctor Leopoldino	calzado original	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	GIL RAMÍREZ DÁVALOS	Tarqui 6-77 Presidente Córdova A Una Cuadra De La Plazoleta San Francisco	74088659		urgilesm@etaponline.net.ec	CADUCADO
Álvarez Valdivieso Jorge Heriberto	calzado jotta	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL BATÁN	Ramona Y Cordero Sn Luis Acosta A Dos Cuadras Del Parqueadero De Coopera	74073057		jhalvarez17@hotmail.com	CADUCADO

Torres Llinas Angélica María	LANG'I SMR SANDALI AS Y COMPLEM ENTOS	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	BAÑOS	Antonio Ante S/N Av. 2 De Agosto Frente Al Colegio Juan Pablo Ii		99517783 5	angy79torres@h otmail.com	VIGENTE
Parra Molina Luis Gonzalo	TALLER DE CALZADO GONZZINI	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	CAÑARIBAM BA	Jijon Y Camaño 2-44 La Republica Frente A La Escuela Julio Abad Chica	72861048		gonzaloparramoli na@gmail.com	VIGENTE
Juela Palacios Pedro Alberto	CALZADO PETERSO N	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	BELLAVISTA	Av. Abelardo J. Andrade S/N Emilio López Frente A La Gruta La Inmaculada	74081416		pedro2juela@gm ail.com	VIGENTE
Cajamarca Vasquez Fredi Marcelo	CARTERA S MARCINI	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	GIL RAMÍREZ DÁVALOS	Estévez De Toral 9-78 Gran Colombia Frente A Farmasol	72820158		marcini56@hotm ail.com	VIGENTE
Reiban Reiban Julio Patricio	REY SHOES	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL BATÁN	Félix Mora S/N Francisco Aguilar A Tres Cuadras De La Gasolinera Shell	72854381		patricioreiban@h otmail.es	VIGENTE
Zumba Patiño Cruz Azucena	MANANTI AL DEL CUERO	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	SININCAY	24 De Mayo S/N Camino Vecinal Frente A La Iglesia Del Sigcho	74060338		azucenazumba@ yahoo.com	VIGENTE
Zumba Patiño Luis Alberto	LUIS CIEN X CIENTO CUERO	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO	General Torres 10-58 Gran Colombia Frente A La Federación De Artesanos	72849152		luis cienxcientocu ero@hotmail.co m	VIGENTE
Morocho Espinoza Manuel Humberto	la piel	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO	Gran Colombia 8-58 Entre Benigno Malo Y Luis Cordero Frente A La Antigua Escuela Central	74073870		lapielpelleteria@ hotmail.com	VIGENTE
Quezada Jiménez Pedro Marcelo	tizado corp	FABRICACIO N DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	TOTORACOC HA	Los Shyris 1-12 Los Andes Local Inferior Casa De Tres Plantas	72862380		marceloquezada1 3@gmail.com	VIGENTE

Pacheco Pesantez Kleber Rodrigo	bombelli	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	BELLAVISTA	Margarita Torres S-N Eugenio Espejo Junto A La Policía	72834282		cristianp2001@hotmail.com	VIGENTE
Morocho Espinoza Magno Romualdo	EL ANTILOPE	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO	Benigno Malo 10-23 Gran Colombia A Una Cuadra De La Catedral	72825327		elantilopecuenca@hotmail.com	VIGENTE
Guzmán Fernández Luis Enrique	GUZCALZA	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIÁN	Av. Abelardo J. Andrade S/N Los Cerezos A 5 Cuadras Antes Del Mall Racar Plaza	4121933		guzcalza@etapanet.net	VIGENTE
Mora Lucero Silverio Valentín	REPARADORA MORA	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL BATÁN	Av. Escandón 1-88 Av. De Las Américas Junto Al Parqueadero De La Jep	72854716		gabbisflak1518@hotmail.com	VIGENTE
Castillo Reino Jorge Alfonso	MANUFACTURAS CASTILLO	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIÁN	Coronel Talbot 9-62 Gran Colombia Media Cuadra Del Parque De San Sebastián	74185021		italia_creino@hotmail.com	VIGENTE
Calvo Cano Héctor Fabio	DAYS COLLECTION	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	BELLAVISTA	Porotillos 2-11 Jaramijo A Dos Cuadras Cuadras Del Pai Del Cebollar		988512636	hectorcalvo77@hotmail.com	VIGENTE
Cárdenas Zea Washinton Rodrigo	dirzaY	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO	Tarqui S/N Bolívar Diagonal A La Iglesia El Cenaculo	72886366		washocardenas@hotmail.es	VIGENTE
Pulla Arévalo Flavio Alcivar	SANTIAGO'S	FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA	EL VECINO	Calle De La Horchata Casa 31 Via Miraflores Condominios De La Emuvi		990549401	flavio.pulla@outlook.es	VIGENTE
Sánchez Macas Félix Euclides		FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA		Camino A Balzay		0992240347	felixsanchez-1984@hotmail.com	VIGENTE

Muñoz Calderón Marcelo Alfredo		FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA		Vía A Ictocruz	72886195	0999134495	decueromunoz@hotmail.com	VIGENTE
Canales Vintimilla Ricardo		FABRICACION DE CALZADO	AZUAY	CUENCA		Altiplano	74083871	0983465995	rickyc49@hotmail.com	
	Calzado Julio Fernández e Hijos	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Circulación Sur S/N Y Hernán Malo	593-7-28111802886842	593-9-2908723	<a href="mailto:cfernandez_shoes@hotmail.com">cfernandez_shoes@hotmail.com</a>	CADUCADO
	Calzado Fergianni	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Circulación Sur S/N Y Hernán Malo	593-7-28111802886842	593-9-2908723	-	CADUCADO
	Sol Cuero	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Sucre 11-63 & Tarqui	593-7-2835342		rodrigo.cajamarcas@solcuero.com.ec	VIGENTE
	Adriano (Planta de producción Guzcalza)	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Avelardo J. Andrade Y Los Cerezos	593-7-2857497 / 2857492		<a href="mailto:guzcalza@etapanet.net">guzcalza@etapanet.net</a>	
Mario Pulla	ARTFIC	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Francisco Tamariz S/N Y Yaupi	2820538		<a href="mailto:artfic_cuero@hotmail.com">artfic_cuero@hotmail.com</a>	Vigente
Julio Fernández	CALZADO FERNANDEZ	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		San Isidro S/N Y Circunvalación Sur	2886842		<a href="mailto:cfernandez_shoes@hotmail.com">cfernandez_shoes@hotmail.com</a>	Vigente
Marco Abad	CALZADO MACHT	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Abelardo J. Andrade S/N	2858125	099-635-150	<a href="mailto:calmach1@hotmail.com">calmach1@hotmail.com</a>	Caducado
Sr. Lever Álvarez	CALZADO ROBINSON	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Luis Cordero 15-81 Y Muñoz Vernaza		94281610		Caducado
Ing. Juan Fernando Malo	CUEROTE X	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Solano 10-79 Y Av. 10 De Agosto	2889476		<a href="mailto:cuerotex@cue.satnet.net">cuerotex@cue.satnet.net</a>	Caducado
Ing. Juan Malo	CURTESA	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Paseo De Milchichig 1-03 Y Av. De Las Américas	4087415		<a href="mailto:curtesa@cue.satnet.net">curtesa@cue.satnet.net</a>	

Ing. Ma. Fernanda Ochoa	CURTIEM BRE RENACIENTE	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca			2861-680		<a href="mailto:compras@renaciente.com">compras@renaciente.com</a>	
Marcelo Muñoz	D'CUERO	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Vía A Baños	2892-919	099-134-495	<a href="mailto:decueromunoz@hotmail.com">decueromunoz@hotmail.com</a>	
Mario Niveló	EGO ZAPATERIA	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca			2877156		<a href="mailto:mariozapateria@hotmail.com">mariozapateria@hotmail.com</a>	
Enrique Guzmán	GUZCALZA	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Abelardo J. Andrade Y Los Cerezos	2857492	097-493-918	<a href="mailto:guzcalza@etapanet.net">guzcalza@etapanet.net</a>	Vigente
Hernán Arévalo	HERMAN'S	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Pio Bravo 11-37 Y General Torres	2823897		<a href="mailto:hasshoes@cablemodem.com.ec">hasshoes@cablemodem.com.ec</a>	Vigente
Sr. Medardo Mejía	INDUSTRIAS CAMALEON	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Ordoñez Lasso Km 3 Sector Balzay	2894-351	092-772-712 081-105-247	<a href="mailto:kamaleon_industrias@hotmail.es">kamaleon_industrias@hotmail.es</a>	
Francisco Calle	KUEROLAY	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Av. Bajada De Todos Santos	2840292		<a href="mailto:kuerolay@etapanet.net">kuerolay@etapanet.net</a>	
Ing. Juan Malo	LEATHER COM	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Paseo De Milchichig 1-03 Y Av. De Las Américas	4087415		<a href="mailto:curtesa@cue.satnet.net">curtesa@cue.satnet.net</a>	
Sr. Nelson Toledo	NELSON TOLEDO	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca				082041882		
Lenin Niveló	PIERALLI	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Fernandez Jose Salvador 2-65 Y Trece De Mayo	4092319	099-432-931	<a href="mailto:lniveló_2009@hotmail.com">lniveló_2009@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:pierallimazzalupi@gmail.com">pierallimazzalupi@gmail.com</a>	Vigente
Alfonso Yunga	La Casa del Pantanero	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Panamericana Norte K1	386145			Vigente

Vicente Buestán	Calzado Buestán	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Centro Comercial El Vergel	4103513			Vigente
Lenin Niveló	Lenical	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Salvador J Fernández	4092316			Vigente
Héctor Serrano	Calzado Original	FABRICACION DE CALZADO	Azuay	Cuenca		Tarqui 6-77 Y Presidente Córdoba	4088659			Vigente

**ANEXO 2 BASE DE DATOS DE DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTÓN</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO CONVENCIONAL</b>	<b>CELULAR</b>	<b>ESTADO</b>
Las Devotas	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Borrero 7-34 y P. Córdova	2846078		VIGENTE
La clave del calzado	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Borrero 10-51			VIGENTE
Calzapie su calzado	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Gran Colombia y Borrero			VIGENTE
Cardona Shoes	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Luis Cordero 10-69		0996381611	VIGENTE
D' Mujeres Shop	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Luis Cordero y Mariscal Lamar 11-04			VIGENTE
Calzado Marilú	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Luis Cordero y Mariscal Lamar			VIGENTE
Calzado Damita	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Luis Cordero 11-30 y Mariscal Lamar	2820778		VIGENTE
Doni calzado	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Luis Cordero 9-16 y Simón Bolívar		0987757157	VIGENTE
Calzado Dianita's	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Mariscal Lamar 8-55			VIGENTE
Bata Cuenca	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Benigno Malo y Gran			VIGENTE

				Colombia			
La casa del Zapato	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	General Torres 9-22 y Bolivar			VIGENTE
Belle Scarpe	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Gran Colombia 10-97			VIGENTE
Calzado Damita OUTLET	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Unidad Nacional		0984291708	VIGENTE
Pasarela Shoes	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Simon Bolivar			VIGENTE
Foot Wear	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Gran Colombia 11-52			VIGENTE
Calza Cuenca	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Paseo de los Cañaris y Gonzales Suarez		099506248	VIGENTE
Jean Piere	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Tarqui y Simón Bolivar 11-94			VIGENTE
Emily Shoes	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Presidente Córdova	40486886		VIGENTE
D' Cuero	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Miguel Córdova Dávila 5-03 y Daniel Palacios		0993032722	VIGENTE

Martínez Shoes	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Gran Colombia 3-36 y Tomas Ordoñez		0995696419	VIGENTE
Calzado Turismo	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	General Torres 9-60 y Gran Colombia	2821336		VIGENTE
Tivaly "Zapatos de Cuero"	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Manuel Vega 9-97		0995103593	VIGENTE
Mia Russet	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Manuel Vega y Gran Colombia		0991159782	VIGENTE
Aguima Shoes	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Gran Colombia 20-122 y León XII	2842976		VIGENTE
Alejandra Atelier	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Miguel Cordero y Alfonso Cordero		0987874610	VIGENTE
Geannelly	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA		2842429		VIGENTE
Metro	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA				VIGENTE
La Elegancia Calzado	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA		2829993		VIGENTE
Versato	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA		2843102		VIGENTE
Calzado Moda Pie	Venta De Calzado	AZUAY	CUENCA	Borrero y Lamar		998695789	VIGENTE

**ANEXO 3 BASE DE DATOS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO EN EL CANTON GUALACEO**

<b>NOMBRES DEL PROPIETARIO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CANTÓN</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO CONVENCIONAL</b>	<b>CELULAR</b>	<b>EMAIL</b>	<b>ESTADO</b>
Cabrera Guaraca Grace Isabela	Fassioni	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Vía A Quimsi S/N A 200 Metros De La Hosteria Santa Barbara	72845390		grace_lv2789 @hotmail.co m	VIGENTE
	LITARG MODE CIA. LTDA.	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO		072171557 072171115 072171692	0999088497	litargmode@h otmail.com	
Jorge Argudo	CALAZDO ITALIA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	San Pedro De Los Olivos Vía A Gualaceo	2255076		<u>calzadoitalia</u> <u>@hotmail.co</u> <u>m</u>	
Víctor Zhicay	CALZADO AIDITA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO		2255-124		<u>calzadoaidita</u> <u>@yahoo.com</u>	
Sr. Jorge Vázquez	GREMIO PRIMERO DE MAYO	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO		2255-146	098055405 098484356	gremio1mayo. calzado@live. com calzaelit e@yahoo.com	
Jesús Villa	JESUS VILLA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO		2257100		<u>ferchovfvl@y</u> <u>ahoo.com</u>	

Ing. Lino Anguisaca	LITARG MODE CIA. LTDA.	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO		2203750		<a href="mailto:litarmod@etaonline.net.ec">litarmod@etaonline.net.ec</a> ; <a href="mailto:presidencia@litargmode.com">presidencia@litargmode.com</a>	VIGENTE
Miguel Ángel	SERRACALZA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO			999924133		VIGENTE
Luis Paul	YAMILANDER	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO		3053010	998348248	<a href="mailto:lpbch21@hotmail.com">lpbch21@hotmail.com</a>	
Emilio	DISEÑO DE CALZADO	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Av. Jaime Roldos Y Los Cañaris		987058212	<a href="mailto:modelarte2000@yahoo.com">modelarte2000@yahoo.com</a>	
Segundo Telmo	CREACIONES CRIOLLO	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Antonio Vera Y Los Cañaris	2257891	984355755	<a href="mailto:copacriollost@hotmail.com">copacriollost@hotmail.com</a>	VIGENTE
José Gerardo	CREACIONES A TU ESTILO	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Antonio Vera Y Los Cañaris	2257878	983105688	<a href="mailto:criollo.gerardo@yahoo.es">criollo.gerardo@yahoo.es</a>	
Luis Fernando	MUJER	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Av. Los Nogales		999226976		
Ricardo Wiliams	mujer varon	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	3 De Noviembre Y Cuenca		984200364		VIGENTE
Jorge Bolívar	INSUMAQ	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Gran Colombia Y 9 De Octubre	3011270	987234227	<a href="mailto:insumaq@outlook.com">insumaq@outlook.com</a>	
Edwin Fernando		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO			984431610		
Diego Leonardo		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	El Llano	2257126	95846224		
Bolivar Gustavo	BUFALOS SHOES	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Av. Loja Y Sucre	2256691	998660238		VIGENTE

Edwin Geovany	CALZADO DERMAT	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Manuel Moreno Y Avelardo J Andrade	2258450	995317910		VIGENTE
Carlos Alverto	CREACIONES CHARLIE	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Avelardo J Andrade Entre Vázquez Correa Y Manuel Moreno	2259096	998979963		
Enrique Geovany	KNELA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Davila Chica Ya Natonio Delgado	2255159	995268299	<a href="mailto:malolisg@yahoo.es">malolisg@yahoo.es</a>	
Pablo Adrian		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Isidro Ayora Y Eugenio Espejo		999010797	<a href="mailto:paacgups@hotmail.com">paacgups@hotmail.com</a>	
Asunción Irene	PARTICULAR	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Colon 5-32 Y Fidel Antonio Piedra		997876156	<a href="mailto:morocho-irene@hotmail.com">morocho-irene@hotmail.com</a>	
Félix Fernando	GHH	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Av. JAIME ROLDOS Y LUIS RIOS RODRIGUEZ	2256286	984826084	<a href="mailto:fdoherrera@hotmail.com">fdoherrera@hotmail.com</a>	
Fredi Santiago	HERCALZA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Dávila Chica Y Luis Ríos Rodríguez	2258962	984665085	<a href="mailto:fredyherrera2@gmail.com">fredyherrera2@gmail.com</a>	
Carlos Lautaro		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Ciudadela Isabela Villa 20		998091031	<a href="mailto:cltp777@gmail.com">cltp777@gmail.com</a>	
Digna Lusmila		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	9 De Octubre Y Antonio Vera		959812082	<a href="mailto:ddignalusmila@yahoo.com">ddignalusmila@yahoo.com</a>	

Laura Jaquelina		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	9 De Octubre Y Antonio Vera		985401436		
Víctor Antonio	VICALZA	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Antonio Delgado Y Jaime Roldos	7259086	980451824	<a href="mailto:calzadoidita@yahoo.com">calzadoidita@yahoo.com</a>	VIGENTE
Jorge Aurelio	ESTILOS	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	San Francisco		984153331	<a href="mailto:jorge198824@hotmail.com">jorge198824@hotmail.com</a>	
Fernando Mauricio	LOFAC	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	3 De Noviembre 276 Y Jaime Roldos	2255641	984635372	<a href="mailto:lofac_indcal@gmail.com">lofac_indcal@gmail.com</a>	VIGENTE
Edwin Fernando		Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	El Llana	2257126	998576765	<a href="mailto:nando.ega81@gmail.com">nando.ega81@gmail.com</a>	
Germania Marisol	CALZADO MISHEL	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Prolongación De La Gran Colombia Sector Parque Simón Bolívar		958717651		
Edgar Oswaldo	ADAMARISSHONES	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Bullzhun		984379458	<a href="mailto:os.waldoedlopez@gmail.com">os.waldoedlopez@gmail.com</a>	
Carlos Vicente	TINA SHUES	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Quito Y 3 De Noviembre		984005871	<a href="mailto:carlos19602011@hotmail.com">carlos19602011@hotmail.com</a>	VIGENTE
CARLOS ANDRES	TINA SHUES	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Quito Y 3 De Noviembre		984005871	<a href="mailto:carlos19602011@hotmail.com">carlos19602011@hotmail.com</a>	VIGENTE
María Vacío	Markpasos Jr	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Alrededor Del Parque Central	258259			VIGENTE
Bertha Guaraca	Fashioni	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Alrededor Del Parque Central				VIGENTE
Santiago	Solo Cuero	Fabricación De	AZUAY	GUALACEO	Alrededor Del	264207			VIGENTE

Sarmiento		Calzado			Parque Central				
Cesar Sarmiento	Le Chris's Shoes	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Alrededor Del Parque Central	255377			VIGENTE
Flavio Sarmiento	Sarlitu	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Alrededor Del Parque Central		984487011		VIGENTE
Diana Luchimaza	Galadam	Fabricación De Calzado	AZUAY	GUALACEO	Alrededor Del Parque Central		987131790		VIGENTE

**ANEXO 4 BASE DE DATOS DE LAS DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN EL CANTON GUALACEO**

<b>NOMBRE DEL PROPIETARIO</b>	<b>TIPO</b>	<b>DIRECCION</b>
Saquicela Llivicura Manuel María	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Tres De Noviembre
Tacuri Tacuri Luis Eduardo	ALMACEN DE CALZADO	Antonio Delgado Y Colon
Perez Molina Veronica Fernanda	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica 10-78 Y Vicente Peña Reyes
Carreño Salinas Tatiana Cecibel	ALMACEN DE CALZADO	Vicente Peña Reyes Y Colon
Zapatanga Matute Lilian Carmita	ALMACEN DE CALZADO	Manuel Moreno 6-39 Y Cuenca
Brito Peñaranda María Victoria	ALMACEN DE CALZADO	Avda Jaime Roldos Y Nueve De Octubre
Zhicay Chocho William Mauricio	ALMACEN DE CALZADO	Gran Colombia Y Luis Cordero
Cajamarca Lusero Clara Francisca	ALMACEN DE CALZADO	Luis Cordero 5-55 Y Cuenca
Segovia Tapia Sandra Judith	ALMACEN DE CALZADO	Luis Cordero Y Dávila Chica
Muy Niveló Wilmer Oswaldo	ALMACEN DE CALZADO	Luis Ríos Rodríguez Y Gran Colombia
Llumiuinga Iza Guillermo Hernán	ALMACEN DE CALZADO	Vázquez Correa Y Colon Centro Com. Las Orquídeas
Matute Chocho Cesar Augusto	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Luis Cordero
Matute Zhispon María Verónica	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica S/N Y Luis Cordero
Luzuriaga Rodas María Augusta	ALMACEN DE CALZADO	Gran Colombia Y Luis Ríos Rodríguez
Solano Jara Marisol Del Cisne	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Tres De Noviembre
Yanza Gómez Pablo Danilo	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Luis Cordero
Sánchez Pérez Karla Tatiana	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Luis Cordero
López Ramírez Mayra Alejandra	ALMACEN DE CALZADO	Gran Colombia Y Luis Cordero
Salazar Montenegro Crhistian Hernán	ALMACEN DE CALZADO	Luis Cordero 7-00 Y Gran Colombia
Guzmán Guaylacela María Fernanda	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Tres De Noviembre
Salinas Salinas Olger Patricio	ALMACEN DE CALZADO	Dávila Chica Y Manuel Moreno
Quilli Rivera Diana Paola	ALMACEN DE CALZADO	Avda Jaime Roldos Y Fidel Antonio Piedra
Sigua Pelaez Elizabeth Paulina	ALMACEN DE CALZADO	Gran Colombia Y Luis Ríos Rodríguez
Dumaguala Naranjo María Nancy	ALMACEN DE CALZADO	Luis Ríos Odriguez Y Gran Colombia
Sapatanga Quichimbo Luis Heriberto	ALMACEN DE CALZADO	Luis Cordero Y Gran Colombia
Coronel Nelly	ALMACEN DE CALZADO	Luis Cordero
Coronel Carmita	ALMACEN DE CALZADO	Luis Cordero

## ANEXO 5 ENTREVISTAS A GERENTES Y PROPIETARIOS DE EMPRESAS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

13) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Bueno. Nuestra empresa como calzado Buestán nace aproximadamente aquí en Cuenca, como distribuidor, hace unos 37 años que nosotros estamos hecho cargo de la representación de Buestán. Este negocio inició con un hermana mía en sociedad pero por discrepancias que generalmente suceden en una sociedad tuvimos que separarnos y la comercialización de esta marca de calzado quedó a mi cargo. En aquel tiempo junto con mi esposa y luego ya con a ayuda de mis hijos cada uno ya es profesional y luego me ayudarán en los posterior. La marca Buestán se fabrica en la ciudad de Quito, es un grupo empresarial que consiste en diseñar nosotros mismos los moldes de la asuela, la vulcanizamos, hacemos las hormas, la curtición de los cueros, digo nosotros porque me siento dueño de este negocio no de la fábrica. El dueño de esta empresa es el Sr. Vicente Buestán, es originario de la ciudad de Gualaceo, él aprendió la zapatería con mi padre Luego emigró a la ciudad de Quito y la confianza de él hacia mi familia nos dio la representación de la marca en la ciudad de Cuenca.

14) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

En este negocio le comento, tuve que pasar muchas vicisitudes porque antes comercializaba materia prima para la fabricación de calzado en Cuenca y Gualaceo. Hace un tiempo atrás a raíz de la dolarización sucede que no me pagaron algunas cuentas que representaban para un microempresario unos volúmenes muy altos, por esta razón dejé de comercializar la materia prima y dedicarme con más énfasis a la comercialización de calzado. No me he podido recuperar del todo de este suceso, poco a poco vamos saliendo pero he tenido que acudir a endeudamientos para cubrir las cuentas con mis proveedores que son las curtiembres y de lo poco que ganaba tenía que separar para el mantenimiento de la casa y la rentabilidad me permitía cubrir las deudas en el banco y todo lo relacionado con el negocio. Han sido tiempos difíciles y últimamente, hace dos años, tuve que cerrar la una tienda por la situación económica del país y otro factor fundamental para el cierre fue la construcción del tranvía y el habernos cerrado el paso en Milchichig entonces no había acceso de la ciudad satélite que es toda Totoracocha por lo que me vi obligado a cerrar esa tienda, de no hacerlo así habría tenido que cerrar las dos tiendas.

15) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Las regulaciones se han mantenido, más bien nos ha fortalecido a nosotros como industria nacional que el gobierno anterior en sus primeros cuatro o seis años nos hizo mucho bien cuando suspendió la entrada de basura china convertida en calzado acá, porque entraba al peso no por unidad, el gobierno puso las salvaguardias entonces nos favoreció mucho no solamente a la

empresa del cuero o calzado sino también a lo que es vestimenta y cerámica utilitaria por ejemplo.

16) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

Nosotros como propietarios atender a nuestros clientes e ir buscando las necesidades de cada uno de ellos. Tenemos clientes de todo tipo, con problemas de salud en los pies, desean moda. Entonces nosotros tenemos que buscar la manera de atenderlos de la mejor manera, sin dejar que los clientes se vayan con los pies vacíos, digo los pies vacíos porque nosotros vendemos calzado. Venderles lo que ellos necesitan lo que nos ha impulsado últimamente a ir modificando nuestro estilo de zapato que vendemos porque como marca Buestán tiene un target de edad para ellos que es de los 38 40 años para arriba, son zapatos clásicos, más confortables, no hacíamos mucha moda. Pero con el emprendimiento que estamos generando recién con mis hijos estamos reposicionando la marca de calzado que era de mi padre que era Calzado Yánez.

17) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

El factor cultural no, hay gente que sí pregunta por qué nuestro calzado es más costoso y el zapato extranjero más barato o del mismo precio, entonces muy educadamente les pregunto ¿Cuál es el motivo para que nuestro calzado tenga que ser más económico que el extranjero?

Principalmente nuestro producto es un poco costoso por el precio de la mano de obra, materia prima. No sé si ustedes como estudiantes sepan que la importación de productos tienen unos costos elevados de aranceles y salvaguardas, no es que aquí se produzca todo, por ejemplo los químicos para curtición, hay que importar de: Alemania, Inglaterra, Brasil y tienen unos aranceles muy altos, que encarece la materia prima. Igualmente el caucho, los químicos que se

utilizan para hacer la vulcanización de las suelas de caucho también son caros, no es que porque hacemos aquí tiene que ser barato. No es así. Tiene otros componentes que se necesitan traer desde afuera del país.

18) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Podemos decir que sí es rentable siempre y cuando nosotros sigamos concienciando a nuestros clientes pero sin engañarles, sin mentirles. Mucha gente acude a la mentira o al engaño para vender un par de zapatos. Por ejemplo yo le puedo decir: “esta bota es importada y por ello tiene que pagar \$100 más” o le puedo colgar una etiqueta que cuesta \$0,50 que dice “Made in” y ese tipo de cosas fuera del país. Entonces el momento en que concienciamos a la gente que nuestro producto vale la pena. Nosotros en los treinta y siete años que vendemos hemos vendido solo producto nacional a mucha honra y mucha gente nos felicita y agradece que vendamos productos ecuatorianos. Ahí tenemos un inconveniente por ejemplo nosotros, son tan buenos nuestros productos que vienen los clientes demasiado tarde a comprar otro par, pero si bajamos la calidad para que vengan más pronto entonces todo lo que se ha construido en 45 años que tiene la marca, la fábrica de calzado resulta que se nos cae en un año, todo ese prestigio. Más bien nos mantenemos ahí, le decimos la verdad al cliente y le vendemos un producto de calidad.

19) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

Sí. Si es calificada, muy calificada, pero siempre tenemos que seguir aprendiendo más.

20) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

El principal problema en nuestro país es que la industria petroquímica no está desarrollada. Por ejemplo nosotros necesitamos desarrollar suelas de poliuretano que es un material muy noble, muy livianito y eso le da mayor confort a nuestros pies. Eso tenemos que importar de afuera, lo

que significa que encarece el producto. Entonces la industria petroquímica no hay para nada, todo en asunto de poliuretano, en PVC algo pero hay que importar y es un material no noble, le ayuda a abaratar el costo del producto pero no es noble.

21) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Sí es la adecuada pero igual, como todo negocio, como toda industria, en la medicina se va actualizando, en la ingeniería se actualiza ya no se está viendo con el ojo sino con el teodolito, ahora ya no hay los metros de jalar, ahora hay los metros de infrarrojo, no cierto. Entonces todo se va mejorando, si está bien implementado la tecnología para la fabricación de calzado pero hay que ir mejorando para optimizar la producción.

22) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante que otro y por qué?

Las tres son importantes porque si no tiene materia prima no hace nada, así tenga unas excelentes máquinas. Si la mano de obra no está calificada no sirve nada la máquina ni la materia prima. Y si no hay tecnología volvemos 40 años atrás a hacer calzado con las manos que significa primero volver a enseñar a la gente y luego de eso producir cinco pares diarios por persona, cuando hay la tecnología usted puede producir 400 o 500 pares diarios. Entonces los tres son componentes fundamentales.

23) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Sí. Los factores son los problemas principalmente que hay en el país, problemas financieros porque no está bien la economía del país, pueden haber problemas financieros por culpa de nosotros, porque no le atendemos bien se va, no me compra, entonces no tengo un ingreso porque no me he portado bien con el cliente, y ese cliente rebota a diez clientes más y esas diez

personas se multiplican de poco a poco, no vienen. Pero si le atiende de manera cordial a usted, no lleva nada porque no tengo con que venderle, resulta que usted a su mamá, su papá, su hermano, a su tío, a su amiga, cualquier persona, usted le dice ándate allá, lamentablemente no hubo para mí, pero para ti puede haber, pero te atienden bien. Si ve la diferencia entre mostrarle mala cara y mostrarle buena cara así no me compre.

24) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Claro. La crisis por ejemplo hacer cerrado una tienda, haber dejado sin trabaja a tres personas.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Yo mismo soy el dueño. Hice un proceso cuando tenía quince años.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

El problema es que no pagan al contado ahora solo dan cheques posfechados y eso no es conveniente, usted sabe que le cheque a veces pagan, no pagan, tiene que buscar una persona que sea solvente y responsable para poder continuar adelante, sino caso contrario usted quiebra si no le cobra los cheques.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

El inconveniente es ese y que a veces bajan las ventas.

- 4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

Éxito, éxito no he tenido sino ya para sobrevivir.

- 5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Hace unos veinte o veinte y cinco años, ahí sí apreciaban nuestro zapato, antes de que entre el zapato peruano, colombiano, americano.

- 6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

No es rentable, hay mucha competencia.

- 7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

Ya no hay. Los que aprendieron hace veinte o veinte y cinco años son buenos, pero los de ahora sólo le arman, le pegan la planta y ya está. La suela ya no le trabajan y la gente a veces busca para las oficinas.

- 8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

Dinero. O sea no hay ayuda del gobierno, con ayuda del gobierno puede ser, uno tiene para comprar al contado a veces compra a crédito.

- 9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Debe ser. Los que trabajan en la fábrica, ya no es manual, ellos hacen solo pura máquina no más. Pero ahí tiene que hacer una inversión bien grande. Tengo una sola máquina para los detalles.

- 10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante que otro y por qué?

Se tendría que cambiar de modelos, estar actualizados.

- 11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Sí. Como le comentaba antes daban cheques y con eso usted compraba material y después le devolvían los cheques. Usted tenía que firmar una letra cuando dejaba el cheque y si le devolvían a usted le toca cubrir el cheque no sé de dónde pero tiene que pagar ese cheque. Póngase unos cuatro o cinco cheques, unos mil dólares, usted perdió ese dinero, cómo recupera.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Quedar mal. Quedé endeudado y vuelta de ir a buscar a quien me ha dado los cheques si me cubre, me da el dinero. Eso ya es pérdida.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Esto comenzó mi padre fabricando calzado, pero no como fábrica sino como taller artesanal. Anteriormente todo lo que se fabricaba se vendía en la misma ciudad.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Este momento la ubicación. El comercio en el centro de la ciudad de Cuenca ha bajado totalmente. Porque, yo al menos trabajo en forma de taller, entonces se produce muy poco, pero la venta por los precios, la materia prima sale muy caro, entonces le conviene a la gente comprar zapato extranjero porque le resulta más barato.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

La formación aquí por ejemplo del parquímetro, del tranvía y los nuevos han ido saliendo por las afueras entonces la gente ya no acude mucho específicamente para comprar calzado.

4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

Antiguamente era sacar modelos exclusivos, en cambio ahora casi no hay exclusividad porque la gente viene y pide por medio de zapatos que ha visto en internet.

5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Creo que sí y también específicamente son los costos que la gente ve porque ahora un zapato digamos es desechable.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Para mí este momento no. Inclusive estoy pensando hasta cerrar. A pesar de que puedo competir con los mejores diez del mundo, puedo hacer cualquier tipo de zapato que venga: ortopédico, formal, de hombre de mujer, puedo hacer lo que sea, pero la ciudad de Cuenca, le hablo específicamente de aquí donde estoy ubicado, ya no funciona, puede funcionar por ejemplo si estuviera trabajando con Internet, puede cambiar la cosa. Por ejemplo hay que tener una mentalidad como trabajan los chinos, sacan un modelo y producen por miles entonces así se gane un dólar por par es conveniente. Depende como planifique y se ponga a trabajar.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

En Cuenca no existe. Yo específicamente en zapato de mujer he puesto letrado se necesita plantador, solo plantador verá plantador, porque en relación de calzado tiene que pasar por seis siete manos para terminar un par de zapatos, pero yo le hago las cinco partes pero la parte de plantar yo necesito porque por los pegantes yo no puedo, entonces he tenido que acudir a

Gualaceo, allí existe mano de obra, en cambio en Cuenca la gente como que no hay mucho trabajo van saliendo por las afuera.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

No, no existe. Sí existe materia prima bastante en Gualaceo. Puedo comprar suficientemente, pido hormas, material, se puede fabricar cualquier tipo de zapato.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Al ser artesano solamente cuento con la maquinaria básica para la producción de calzado.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante que otro y por qué?

La tecnología. Porque va a la par con las modas actuales.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Este momento. No hay venta, por eso le decía estoy inclusive pensando desocupar porque le come vivo el arriendo, aquí los arriendos en el centro son caros, y realmente antes si funcionaba porque se vendía, en cambio ahora la gente también ha cambiado bastante por los costos, usted vende a un precio en otros lados a otros precios, no ven la calidad como antes. Antes si se veía la calidad.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

No he hecho préstamos, cuando algo ya no me funciona no vale invertir. Póngase por ejemplo yo tengo una maquinaria, botada, tengo una maquinaria que puedo producir unos quinientos o mil pares por semana, pero si yo produzco eso a quien vendo. Entonces ese es el problema.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Bueno. El tema de los inicios míos, viene de ser una empresa material es heredado el tema de la fabricación de calzado. Mi padre inició esto hace más de sesenta años obviamente como artesano, lo hacía y fabricaba los zapatos ciento por ciento a mano artesanalmente. De ahí cuando yo asumí el tema de querer seguir con la tradición familiar, ya le fui industrializando, esto me llevó el hecho de haber viajado, de salir del país y conocer de que habían nuevos sistemas de producción, nuevas maneras de hacer calzado es que yo le fui industrializando y lo que vamos haciendo zapatos desde que inició mi padre hasta lo que yo voy estamos hablando más o menos de unos sesenta años en el mundo de los zapatos.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Uno de los mayores problemas en el inicio es la falta de financiación, la falta de confianza de los entes financieros al sector, luego vino el tema de la migración que fue dejándonos siempre sin

mano de obra calificada y eso también hace a que yo le ponga el interés en industrializarle la venta de calzado.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Digamos es el abrimos al mercado exterior, al dejar que no haya salvaguardas, que el gobierno no tome las medidas para proteger al productor nacional.

- 4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

La innovación, el trabajar con tecnología de punta y obviamente algo muy importante es la parte administrativa.

- 5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Digamos este es ya un problema cultural. Lamentablemente en nuestro medio no solamente tiene que ver con lo que es calzado, si nos preguntamos y les hago yo una repregunta a ustedes, de lo que están vistiendo cuanto de la vestimenta que tienen es importada. Aquí en nuestro medio, si es del exterior siempre consideramos que es mejor, entonces lamentablemente yo digo hay una falta de culturalización a la población de que aquí en nuestro país también se hacen productos de calidad. A tal punto de que es lamentable, yo considero que los productos que nosotros hacemos, son productos de muy buena calidad que muchos clientes se permiten es poner, a pesar de que nosotros mandamos etiquetado, que es producido aquí, pero ellos les venden a sus clientes como que fuera un producto colombiano, brasileño, del extranjero y ahí sí los clientes les compran. Es un problema cultural.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Digamos obviamente que es rentable, por eso seguimos en el negocio, de no ser así ya hubiésemos cerrado. Pero hay que hacer las cosas bien. No siempre o no a todos nos va bien porque muchos desconocemos de manejar, la parte administrativa, el tema de costos, la falta de preparación de los que emprenden en la industria del calzado, digamos que les ha llevado muchas veces a la quiebra.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

Nosotros no tenemos mano de obra calificada aquí en nuestro medio, absolutamente, nuestra empresa lo que hace es contratar personas sin ningún conocimiento y hacemos escuela aquí dentro de la planta.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

Digamos el que no somos aquí en nuestro medio autosustentables, aquí en el país se producen muy pocos insumos de calidad para poder hacer un producto de calidad, entonces nos toca importar. Nosotros importamos exactamente del Brasil o Italia o Colombia, ciertos materiales para nosotros poder hacer un producto de mejor calidad.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Yo digo que este es un tema relativo, hay muchas personas que han comprado maquinaria pero no la saben utilizar, porque simple y llanamente la falta de conocimiento para utilizar esa maquinaria les ha llevado a dejar de lado, es un tema bastante difícil con mi propia experiencia cuando yo empecé a adquirir tecnología el desconocimiento, ya no mío, porque la suerte de viajar a otros países conocía, pero la resistencia del cambio de los empleados, de los obreros

hacia las nuevas tecnologías es bastante difícil, bastante complicado. Entonces si le sumamos eso a la falta de conocimiento de algunas personas que compran una máquina, por ejemplo, muchos dicen voy a comprar una troqueladora y creen que se les solucionó el problema y nos es así. No se dan cuenta que para que funcione esa troqueladora, se necesitan de otros elementos más, para tener un buen aprovechamiento de la maquinaria o de la tecnología que existe. Hay talleres, hay fábricas que tienen una buena tecnología pero que no la saben utilizar le tienen subutilizada.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante que otro y por qué?

Yo pienso que todos son importantes a la par, porque uno si no tiene la materia prima adecuada como saca un producto de buena calidad, y si yo puedo tener una materia prima muy buena y no tengo, no se usar la tecnología que tengo implementada en mi empresa tampoco voy a tener los resultados que yo espero. Yo pienso que son muy importante las tres cosas.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Digamos siempre, digamos las empresas tenemos momentos, nuestro negocio es cíclico. Hay temporadas de bonanza y hay temporadas de escasez, entonces digamos eso más la falta de un buen manejo financiero en algunos casos o la falta de líneas de crédito de financiación por medio de los entes financieros, como dije en un inicio, dificulta la parte económica y eso sumamos a la informalidad que hay en nuestro sector. Nuestro sector como industria de calzado a nivel de país es muy informal, justamente por el no manejo técnico, tanto en la parte administrativa, hablando de las fábricas de calzado y de la parte comercial. Si. Si. Somos bastante, el sector en sí, en su mayoría, hay una diferencia muy grande con saber comercializar.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Yo pienso que hablando de una persona que no conozca del medio así como en cualquier industria va a ser en un inicio difícil, pero para nada es imposible. Hoy en día tenemos los medios sociales es sólo ingresar y ver como se hace un par de zapatos y uno ya va teniendo cierto conocimiento y es así en todo. Más bien es el tema difícil la parte de la mano de obra, que no hay mano de obra calificada aquí, no es que uno pueda coger y decir yo necesito un aparador, necesito un armador, necesito un cortador y ya está. Es bastante dificultante.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Hace 30 años atrás lo fundó el Sr Alfonso Yunga, inició como un pequeño taller siempre enfocado en calzado de seguridad industrial.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Capital de trabajo y la mano de obra calificada.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Las regulaciones de gestión ambiental.

- 4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

Sobre todo la calidad del zapato de seguridad industrial que entregamos.

- 5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

No considero que el aspecto cultural represente un factor de fracaso, puesto que se ha ganado identidad en todos los aspectos.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Sí, ya que depende de gran manera el tipo de línea de calzado en la que se incursione.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

En realidad no.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

Sobre todo el incumplimiento de normas INEN.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Sí es la adecuada.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante que otro y por qué?

Los tres tipos tanto materia prima, mano de obra y tecnología son importantes porque así se puede garantizar un calzado de calidad.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

En realidad sí cuando hemos tenido que comprar maquinaria costosa pero necesaria.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Préstamos bancarios a largo plazo sobre todo.





## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

8) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Esta empresa se fundó hace cuarenta años, por mi persona, en forma independiente.

9) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Bueno los mayores inconvenientes ha sido la competencia. Es un mercado que se ve gran cantidad de negocios especialmente en esta área del calzado. He detenido que pensar y ver qué hacer para continuar en esto. Y me he dado cuenta que es en primer lugar la atención al público, luego la calidad de la mercadería que usted produce. Eso llama mucho la atención y nos da perseverancia en la empresa. Son dos factores importantísimos.

10) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas por parte del que han afectado directamente a la empresa?

Bueno las normativas en cuanto a la importación de calzado, y aquellos que lograron importar los impuestos fueron muy altos y son demasiado altos, ha subido casi un cien por ciento del calzado y prácticamente se ha estancado ya esa línea de calzado importado. En mi área puedes lo fuerte ese calzado nacional, que se está trabajando aquí y en Gualaceo.

11) Como comerciante y empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto al ingreso de productos extranjeros?

Bueno con este gobierno en parte porque ha habido una baja de un impuesto. Pero no mayor, no me ha dado resultado como pensaba. En mi persona pues lo que he podido sobresalir es en el calzado nacional. Y los materiales que vienen importadas Colombia por ejemplo también nos ha afectado en parte por todo viene con base a impuestos y encarece a la final la producción.

12) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado Cuencano es justamente competitivo?

Sí, totalmente competitivo ciento por ciento.

13) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Bueno en cuanto a lo cultural mire ahí diríamos la clase media alta que es muy poco, quizá prefieren el calzado de marca tanto deportivo como zapato casual. Pero yo le digo miya que aquí en Cuenca, especialmente en este sector el ochenta por ciento es de clase media baja y yo soy feliz porque mi negocio cubre esa necesidad. Diga usted va a la boutique paga un zapato brasilero setenta dólares, y nuestra industria está totalmente avanzada porque tecnología de punta y sale a veces de mejor calidad y los modelos excelentes, especialmente para zapato de fiesta, modelos actuales, colores bellísimos apliques a mí me encanta la línea de calzado que se produce en el Ecuador.

14) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Considera usted es un complejo proceso? Y ¿Por qué?

Sí es un complejo proceso porque a usted le pide una cantidad de papeles, garantías, etc. Personalmente no me ha interesado ningún préstamo, y siempre he tenido mi caja chica mis ahorros y en tiempo de crisis es cuando yo vuelvo a reinvertir esos ahorros, entonces no, no, he sentido la necesidad de acudir a un banco una cooperativa nada eso.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Bueno en verdad yo este negocio tengo desde el año 2000. Era funcionaria del banco trabaja para el sistema financiero, sí. Trabajé 12 años para el sistema financiero. Realmente ya vi la necesidad de que no. Entonces le digo como trabajé en el sistema financiero yo ya realmente me cansé y por eso puse mi propio negocio realmente. Yo comencé prácticamente desde el año 2000, con un capital propio de mis años de trabajo en el sistema financiero. Oiga y dando gracias a dios en verdad sí me ha ido bien hasta el día de hoy me mantengo con mi negocio.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

El producto que viene de Ambato que es calzado, para Cuenca es más caro que cuando le entregan a Quito, que cuando le entregan a Riobamba, que cuando le entregan a Guayaquil, y por qué hacen eso, porque supuestamente Cuenca es la ciudad más cara del país donde la canasta básica familiar es más cara, lo que no entiendo por qué es eso realmente yo también, yo soy ingeniera comercial, oiga he tratado de entender porque es esa cosa tan... los precios tienen que ser iguales a nivel de todo el país, pero no, no se da eso en la realidad no se da eso.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas por parte del que han afectado directamente a la empresa?

Bueno si han habido algunas regulaciones que afectan no solo a mi empresa, sino a todo lo que es el sistema de comercialización, porque en realidad con esta cuestión de estar sube y baja el IVA en realidad nos afecta a nosotros. Esta cuestión de cerrar las importaciones, también afecta, debería aceptados de forma positiva pero lamentablemente en el país no se da eso. Nos debería afectar en forma positiva porque está dando el beneficio al productor de ser más competitivo y al ser más competitivo el costo debería bajar y por ende el precio pero lamentablemente en nuestro país no se da eso, no, no, no, No funcionamos en condiciones de la competencia perfecta no. Lamentablemente son otros los incentivos que tienen los empresarios sobre todo si vamos a la producción de calzado sí. Él dice, bueno me están cerrando las importaciones de zapato extranjero aquí es mi chance para yo poner más precio, porque yo voy a producir y como no va a entrar el otro va a estar es más caro, que yo hago ahí, pongo unos 5 o \$6 más barato. Pero como no entra el otro zapato, entonces el comercializador que se ve obligado a comprar lo que ellos hacen. Pero ellos realmente no están siendo condescendiente con lo que quiere el gobierno porque lamentablemente sí hay que interpretar lo que quiere el gobierno, el gobierno quiere incentivar la producción ecuatoriana, nuestros productos, pero lamentablemente el productor no tiene esa conciencia él dice no aquí es mi chance de aquí yo voy a poder ganar más, entonces no está dispuesta a sacrificar ni un centavo para ayudar al país, porque si ellos nos entregan más barato, el precio va a ser más barato, la gente va a poder acceder al producto. Pero usted ve ahorita, usted vaya a ver en los diferentes calzados, boutiques, usted ve no hay una equidad de precios, no hay, porque no hay esa equidad de precios porque las mismas fábricas verá, le entrega a un diferente precio. Si usted verá estando dentro del mismo Ecuador.

- 4) Como comerciante y empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto al ingreso de productos extranjeros?

Verá con respecto a esa pregunta en verdad deberíamos sentirnos protegidos. Pero lamentablemente no hay esa protección, yo pienso que, verá, no soy industrial, pero ni la misma industria se siente protegida. Lamentablemente en el país nosotros no somos productores, verá nosotros ni el hilo producimos. Verá la pega, el hilo, hablando por el calzado, pegas, hilos, plantas, hasta el mismo cuero, nosotros tenemos las reses sí, pero no producimos mijita. Tenemos algunas curtiembres y muy buenas curtiembres verá, pero lamentablemente los insumos para el proceso de ese cuero, es importado. Entonces lamentablemente tampoco se van a sentir protegidos. Yo le hablo, yo no soy productor, pero por lo que, por los años que estoy aquí veo que no tienen esa esa protección. Cuando nosotros estaríamos protegidos, cuando nosotros produjéramos algo. Lamentablemente nosotros a la larga no tenemos protección, peor los comerciantes. Si los industriales no tienen protección peor los comerciantes. Yo he hablado verá con algunas empresas, que en verdad hasta quebraron. Quebraron por no tener ese apoyo justamente. O por no haber establecido entroncados, enrolados, porque lamentablemente en este sistema funciona sí.

- 5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado Cuencano es justamente competitivo?

No, lamentablemente no somos competitivos. Que lo competitivo se ve en precios, calidad. Calidad y precio se ve la competencia es realmente, usted no ve aquí productos baratos y buenos. Realmente si usted consume y consigue un producto barato es porque el producto no es tan bueno, y usted sabe, está siguiendo esta carrera hay diferentes tipos de producción, hay diferentes formas como puedo yo abaratar los costos. Entonces realmente es como usted comprar una joya. Usted compra una joya de oro 18 si, eso usted tiene garantía de que es oro pero es un

producto suntuoso. Pero el calzado no es producto suntuoso, el calzado está hasta dentro de los productos de primera necesidad usted necesita calzado en realidad. Pero en verdad se podría decir el mercado Cuencano no es tan competitivo. Lamentablemente nosotros no tenemos una verdadera industria. No tenemos. Póngase hay fábricas de calzados aquí, pero lo que hacen las fábricas es ensamblar en realidad, porque no, no pueden no pueden, por ejemplo Colombia, hablemos sólo de nuestro vecino del norte, Colombiana nos lleva a nosotros 60 años de adelanto, y ellos abaratan costos porque eso es lo competitivo, abaratar costos sin perjudicar la calidad del producto.

6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Sí es un factor importante, pero nosotros lamentablemente no producimos. Por ejemplo en calzado, aquí hay sólo tres empresas a nivel ecuatoriano que producen sus propias plantas, pero el resto de plantas son plantas extranjeras. Pero así también estas empresas que producen sus propias plantas han hecho, pero oiga inversiones altísimas, para poder personalizarle al calzado de ellos y ese calzado es un calzado caro no es calzado barato porque realmente ellos tienen que recuperar los costos que ellos hicieron para poder producir esa planta es por eso que las personas aún prefieren el calzado extranjero miya porque falta bastante para que Ecuador lo haga.

7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Considera usted es un complejo proceso? Y ¿Por qué?

Sí es un complejo proceso, lamentablemente el sistema financiero tiene ciertos parámetros que no ayudan, por ejemplo yo manejo a través del sistema financiero todo lo que yo hago y como

ven que manejo bien mi cuenta vienen y me dan \$5000 y \$6000 es algo que no vale más se me hace dinero en el bolsillo para mí la necesidad no es ponerme otro calzado si no talvez comprarme un terreno que no necesariamente es del calzado pero el banco no le da, lo que le da es créditos de \$4000 y que a la final no se transforman en ayuda para el negocio, existen parámetros que están mal direccionados y desde el tiempo en que trabajo en el sistema financiero no cumple las expectativas de la gente y como ellos son privados tampoco van a arriesgar como el estado, el estado también da dinero no al pequeño sino al gran productor, y el pequeño es el que menos sale favorecido por que dicen usted no me va a poder pagar, no cumplen con los parámetros y no hay crédito para usted. La empresa debe ser bastante solvente para acceder al crédito que usted necesita porque si no aplica y le dice sabe que no le vamos a dar tanto y uno dice no necesito eso sino tanto, no va a satisfacer la necesidad para la cual yo estoy solicitando el crédito, no hay seguridad,



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Los inicios de la empresa, más o menos, o sea del almacén de calzado, porque no es empresa, es hace 43 años. Nos iniciamos como pequeño almacén de calzado, le hemos conservado hasta la fecha, somos los propietarios iniciales hasta el momento.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Ya, que el calzado ha tenido que sobrellevar, ha sido, los inconvenientes en especial lo que es moda. Porque eso ha sido siempre ese problema y sumado a eso precios.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas por parte del Gobierno que han afectado directamente a la empresa?

O sea, afectaron una temporada, el hecho que hubo mucha mercadería extranjera china y no se dio valor a la mercadería o a la mano de obra nacional.

- 4) Como Comerciante y Empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto a los productos extranjeros?

No. No nos sentimos apoyadas por qué debe haber más apoyo hacia la industria nacional a la mano de obra nacional, para poder salir adelante y que se proteja también al comercio no con

mucho impuesto, no con muchas trabas que nos ponen, porque nosotros ahora necesitamos hasta permiso de uso de suelo para poder tener el negocio y sumado a eso tenemos el problema también de que somos controlados todo.

5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado Cuencano es justamente competitivo?

Sí, es competitivo.

6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

O sea, prefieren el producto extranjero porque es mejor de mejor calidad y a la vez vuelta el producto nacional nuestro es porque no tenemos o sea educación o no tenemos gente que les capaciten para hacer calzado, entonces prefieren producto extranjero en muchos de los casos. Pero en lo personal a mí me gusta vender el calzado de nacional porque doy mano de obra a gente de aquí de nosotros.

7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Consiste en un complejo proceso? Y ¿Por qué?

Es un complejo proceso porque no dan acceso con facilidad a créditos bancarios, porque nos exigen un sinnúmero de requisitos lo cual es bien difícil, justificar primero y segundo como es un almacén pequeño, entonces no podemos cubrir a cabalidad las exigencias que nos pide para sacar créditos.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

1) Háblenos un poco acerca los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Ya son unos 20 años, que nosotros tenemos lo que es calzado, comenzamos con mi esposo, el tenían un trabajo y yo también algo fijo, luego decidimos el almacén y al mismo tiempo trabajamos, después dejamos ya los trabajos para dedicarnos a lo que es el calzado.

2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Leyes injustas de parte del gobierno sobre todo del que terminó, de Correa, porque no son leyes equitativas, por ejemplo en el sector público se rigen las leyes laborales de una manera y al privado es de otra manera. Lo que es el personal fijo que apenas ingresan, uno no tiene oportunidad de probar bien al personal y ya está comprometido, y lo que es las importaciones también se cerraron los aranceles, cosas más fuertes que nos vinieron impuestos y leyes. Esos son los dos inconvenientes lo peor fue en este gobierno que pasó.

3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas por parte del Gobierno que han afectado directamente a la empresa?

Por ejemplo me topé ahora con lo que es esto del incentivo del empleo o primer empleo, dije voy a ver si aplico porque cogí a nuevas personas y era el primer empleo para personal de 18 años.

La ley dice eso pero usted va y dice no porque tiene que tener tantos empleados. Entonces para quién favorece, sólo a los grandes o sea tengo que tener algo como 20 o más trabajadores para tener derecho a un empleado bajo ese régimen. Entonces todas las leyes son hechas a favor de las personas de muchos recursos. Realmente es una mafia nuestro país, es muy difícil trabajar, es muy difícil competir con ellos.

- 4) Como Comerciante y Empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto a los productos extranjeros?

No, completamente, o sea tener producto del exterior es ser enemigo del país prácticamente, entonces nosotros hemos tenido que comprar prácticamente sólo producto nacional en esta temporada. Que en algo ha ayudado bueno que el artesano puede mejorar pero es una mentira realmente porque todos los insumos del extranjero, entonces sólo es la mano de obra que se utiliza aquí, en vez de fabricar en el extranjero se está fabricando aquí. No hay un verdadero desarrollo de la industria.

- 5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado Cuencano es justamente competitivo?

No, hablamos mucho nosotros sobre los monopolios, el gobierno dictó supuestamente leyes a favor de que no hayan monopolios pero no existe eso, por ejemplo vemos que Adidas, Reebok, Nike, son monopolios, sólo una empresa puede importar ese producto y vender aquí en el Ecuador, estamos hablando de Marathon, entonces usted no puede competir con ellos. Dos, existe lo que son los centros comerciales como por ejemplo el Monay Shopping, en el Mall, que también están acaparando mucho el mercado. Y dejando sobre todo a los negocios pequeños, muriendo. Usted ve aquí en Cuenca bazares pequeños no hay, almacenes pequeños no hay mal,

todo están ellos apoderándose del mercado de Cuenca y es una exageración porque hay tantos moles aquí en una ciudad tan pequeña.

- 6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

La gente, fue muy duro el cambio calzado importado al nacional, muy duro porque la gente no quería, incluso hasta ahora la gente menosprecia, ah esto es de Gualaceo o sea como que es lo peor y hay productos buenos, ahora le puedo decir hay productos buenos y a menor precio pero sí fue bastante fuerte porque todos querían sólo cosas importadas.

- 7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Consiste en un complejo proceso? Y ¿Por qué?

Siempre sale en leyes que hay créditos en la CFN, de otras instituciones, que son una belleza en teoría, pero usted va al reglamento para aplicarse y esa ley es una mentira, todo es una mentira todo eso están hechas las leyes sólo para favorecer a los más grandes, a los medianos o pequeños jamás. Yo nunca he obtenido un crédito de la CFN ni del estado con intereses bajos, veo que por ejemplo en Estados Unidos, que acabo de llegar, los créditos son al 2 o 3% y aquí lo mínimo que me da un banco a mí porque soy empresaria digamos y que estoy con varios locales me han dado al 10% y es al 16% lo que normalmente ofertan. Y esos trámites son sumamente engorrosos, son sumamente difíciles, no hay cómo acceder.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

1) Háblenos un poco acerca los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Fue hace algunos años en realidad no recuerdo pero podría decir que fundé la empresa hace unos 10 años.

2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Las importaciones, las salvaguardas, y por ende que le digo en la aduana cada par de zapatos ellos le subían como diez dólares más por cada par de zapatos que se importaba, entonces por ende el precio del zapato subió bastante. Eso fue un problema dentro de la industria.

3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas por parte del Gobierno que han afectado directamente a la empresa?

Las importaciones y las salvaguardas.

4) Como Comerciante y Empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto a los productos extranjeros?

En este momento lo de las salvaguardas ya no es tan problemático, bajaron refrigeradoras, cocinas, todito bajó y los zapatos también bajaron.

5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado Cuencano es justamente competitivo?

Yo creo que sí, bueno en zapatos, porque hay zapatos de todo para los clientes, si quiere de Gualaceo, hechos aquí, nacionales, extranjeros y los precios no están para decir exorbitantes.

6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Sí es importante, les encanta nuestro zapato porque saben que el brasileño es de buena calidad les gusta más y si les damos un buen descuento se mueren de gusto.

7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Consiste en un complejo proceso? Y ¿Por qué?

Sí hemos realizado préstamos ya que somos distribuidores de la marca Moleca, Virarío, Bbc, pero a nivel nacional somos exclusivos. Si ustedes encuentran en Etafashion zapatos Moleca son distribuidos por mi empresa, entonces por lo general aquí en los almacenes siempre van a estar a mejor precio que a donde ellos distribuyen, en DePratti.



## PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

La empresa la fundé yo, entonces más o menos hace 32 años.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Los inconvenientes siempre ha sido la materia prima ya que Ecuador no produce la materia prima del calzado, la mayor parte de la materia prima es de afuera viene desde Brasil, Colombia, un gran tiempo traíamos desde los clavos de Venezuela por que ni el clavo para calzado propiamente no se produce aquí, entonces por lo general ahora nosotros hacemos modelos con la creatividad, estamos últimamente tratando de hacer funcionar como decir un mix con la macana que es propio de nuestro cantón Gualaceo, entonces ha sido un mix con los materiales de afuera y mezclar con la macana de tal manera de que los productos tengan un poco de identidad.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

En el gobierno anterior si hubo como un pare de las importaciones del calzado de china por ejemplo, eso nos afecta a nosotros bastantísimo porque china es productor de la materia prima, la mano de obra es bastante económica y el producto le sale bien económico y para nosotros es una

gran competencia por que realmente acá no tenemos una mano de obra tan económica como tiene china, nuestra mano de obra es cara porque nuestra gente aquí gana en dólares.

4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

La base del éxito es la innovación y en este momento es que mis hijos están al frente, todos ellos ocupa un lugar específico en lo que es la empresa, mis dos hijas diseñan, mi hijo está en el área de marketing y ventas, estamos tratando de que la empresa tenga un poco más de organización.

5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Muy poca gente aprecia lo nuestro y eso es lo que nosotros tratamos de que empiecen a querer lo nuestro, a consumir lo nuestro porque muchas de las personas vienen y dicen ¿es americano? porque si es americano si pagan más así sea duro porque en estos momentos tenemos un producto bastante cómodo, usamos el confort de Brasil para que sea súper cómodo a parte de la creatividad que tenemos en el diseño somos innovadores constantes todo el tiempo pero la gente tiene esa costumbre de pagar más si es importando y no pagar algo a la mano de obra ecuatoriana, porque damos de comer a nuestra gente.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Está bastante flojo pero ahí le damos, no desistimos.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

A mejorado muchísimo, claro que con la maquinaria ha mejora mucho en cuanto a lo que es diseño porque tenemos a nuestro alcance las máquinas láser, sublimadoras, en este momento hacemos modelos que no le pide favor al importando.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

La materia prima no es nacional y por lo tanto ingresar al Ecuador se eleva costos y no adquirimos directamente del productor al consumidor porque realmente para comprar las cantidades que exigen los otros países es enorme y nosotros no estamos en capacidad de comprar volúmenes, por ejemplo nosotros hacemos moda y nuestra moda es innovadora constante, no hacemos por cientos el mismo modelo, es una moda exclusiva la que nosotros nos dirigimos.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Sí es la adecuada.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante y por qué?

La tecnología nos ayuda por ejemplo nosotros estamos usando bastante la tecnología en el área de marketing, la materia prima nosotros tratamos de acomodar a nuestro criterio la moda, para nosotros si es importante la materia prima porque elegimos de acuerdo a la colección que estamos lanzando en el momento.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Muchas veces.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Nuestro producto no se vende al contado a los almacenes sino a crédito, y en momentos en el trayecto de los años hay clientes que han sido buenos y se han vuelto malos, ya no nos pagan entonces prácticamente se pierde, ha habido ciertos momentos en que la crisis económica ha sido a nivel nacional entonces muchas personas dan de quiebra y perjudican a los productores.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

## PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Bueno la empresa la fundamos mi esposo y yo, realmente la familia de él se dedicaba al calzado entonces nosotros también iniciamos con esa actividad porque él ya tenía el conocimiento y poco a poco fuimos dándonos a conocer, ya tenemos 9 años con la empresa.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Yo pienso que aquí es la competencia ya que Gualaceo es un lugar en que muchas personas se dedican al calzado y varias personas por lo mismo se dedican a hacer zapatos sin saber, ofrecen precios súper baratos que a nosotros nos perjudica, claro que son personas que no duran e la industria, duran 1 o 2 años y se van a la quiebra así mismo por dejar a precios que no son convenientes y tampoco nos resulta.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Bueno realmente yo pienso que antes con el Tratado de Libre Comercio había mucho más zapato que entraba y salía a costos muy baratos, entonces no pienso que nos ha afectado mucho, en los materiales si hubo un aumento de costo, pero de igual manera si ha sabido sobrellevar.

4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

La garantía que damos, siempre damos un zapato de garantía, cualquier inconveniente nosotros nos responsabilizamos y así hemos tenido los clientes seguros, que no nos abandonan.

5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

En un factor muy importante, nuestra cultura en mantenernos realmente demostrando las tradiciones de nuestro entorno.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Sí pienso que es rentable, como le digo hay bastante competencia pero todavía el zapato digamos está siendo rentable hasta ahora esperemos a ver unos años más.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

Pienso que debería haber más capacitación, si nos falta.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

No hay mucho problema, ahora realmente si contamos con baste materia prima en nuestro cantón, con el cual podemos realizar cualquier tipo de calzado, desde cuero, cuerina y sintéticos.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Si contamos con lo suficiente para tener un calzado de calidad.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante y por qué?

No pienso que uno sea más importante que otro, porque de nada me sirve si hago un buen zapato pero en un mal material, entonces todos tienen su importancia.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Sí hubo una crisis financiera, por las personas que realmente vieron que el zapato se vendió y quisieron empezar a hacerlo y hubo una baja bien grande, pero poco a poco nos hemos mantenido las personas que sabemos hacer el zapato y ya no ha habido ese problema.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Entregar zapatos de calidad.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

La empresa mía es más o menos desde hace 9 años, pero mis padres han sabido trabajar toda una vida, yo toda una vida he trabajado en el calzado, antes trabajábamos con cuero, suela, tafilete y ahora más se trabaja en sintéticos y en fibras en plásticos.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Los empleados, en cuestión de mano de obra, porque nosotros como maestros o como dueños de la empresa siempre estamos enseñándoles a ser el zapato pero llegan a un tiempo de que ya aprenden y ellos mismos se ponen sus propios negocios en lo y bajan el precio del calzado y no pagan impuestos ni nada de eso.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Las regulaciones antes digamos teníamos las salvaguardias ahora ya no, ahora entra muchísimo zapato peruano y colombiano.

- 4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

El carácter de mis empleados.

- 5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Sí es clave el cultural.

- 6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

No, ahorita es bien duro por la competencia y por lo que no hay dinero en el Ecuador.

- 7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

Sí es calificada.

- 8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

La materia prima nosotros traemos de Colombia una parte y otra de Ambato entonces ahorita aquí en Gualaceo ya tenemos buenas personas que nos entregan la materia prima.

- 9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

No porque soy artesano, no soy una máquina donde entran pulidoras o troqueladoras.

- 10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante y por qué?

No, todos van a la par.

- 11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Sí, la economía del país comenzó a bajar desde hace unos 2 años atrás.

- 12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Tuve que mandar sacando a unos trabajadores.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Mi hija la fundó pero ahora yo estoy a cargo, nosotros comenzamos bajos como siempre, y hemos ido adquiriendo de poquito a poco, empezamos hace 8 años.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

El dinero, es duro porque a veces no sale pronto la mercadería entonces estamos dándonos las vueltas, si alguien nos diera financiamiento sería mejor para nosotros.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Las vías, el problema era por la Josefina que cerraron por algún tiempo, y la plaza que estaban arreglando pasamos un año cinco meses cerrado, no teníamos vía para que puedan venir nuestros clientes.

4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

Nuestro carisma en atenderles a la gente en ayudar par que nos vengan a comprar, en dar cómodos precios.

5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Sí, para que también, la gente prefiere calzado hecho de nosotros mismo, un buen calzado tenemos que ir mejorando mucho más para que la gente no se vaya a otro lado, porque si nuestros producto de verdad si sirve, es un buen producto se vende a buen precio y si nos conviene.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

Sí, de eso vivimos.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

Bueno sí creo que sí.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

Los proveedores no entregan pronto la materia prima todo es importado, el resto de cosas como plantas, cuerina y sintético viene de otro lado, sí afecta cuando no mandan pronto.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Sí, estamos al día.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante y por qué?

No, porque si no hay uno de ellos no podemos hacer nada.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Hemos sobrevivido como sea, a veces si hay altos y bajos.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

Obteniendo créditos en cooperativas.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### PROYECTO DE TESIS

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Se inició hace 12 años, es un negocio familiar artesanal.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

La competencia desleal más que nada.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Las gubernamentales porque ellos incrementaron cuestiones muy compleja para sacar los permisos y todo eso.

4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

Está arraigada en la variedad de productos y la innovación.

5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Bueno ahora están de nuevo volviendo a creer en el calzado importado pero hace unos 7 años atrás era nacional.

6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

No es rentable.

7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

En un 80% calificada.

8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

La parte económica.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Creo que sí.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante y por qué?

No, todos van entrelazados.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

No ha sufrido crisis.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

No ha sido necesario tomar ninguna medida.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**PROYECTO DE TESIS**

**La entrevista está dirigida a Gerentes de fábricas de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro de este sector.**

1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Nació algún día de forma artesanal, mi papá inició el trabajo en elaboración de calzado aproximadamente hace unos 70 años, mi papá falleció hace 7 años, entonces él era artesano y adquirió la casa en 1960, entonces desde ahí tenía un banco y una mesa de trabajar muy simple, con dos operarios que venían para aprender el oficio, esto fue netamente artesanal hasta hace 35 años y desde ahí empezó a trabajar con más gente, la gente empezó a trabajar por su cuenta él empezó a darles el material para calzado, siempre revisamos la calidad, ofrecemos calidad al público además ofrecemos garantía en el calzado que ofrecemos.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Las malas épocas, yo puedo hablar de la época que padecimos aquí cuando hubo el problema de la Josefina y no se podía transitar normalmente a Cuenca, Gualaceo quedó abandonado y realmente las autoridades hicieron poco o nada para rescatar sino cada persona en base al trabajo salimos adelante con esfuerzo propio.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

Buen en realidad las normativas nosotros le sabemos acatar pero en realidad no nos parece la manera más idónea que han tenido los entes de regulación como el SRI, lo que es la aduana y todo eso porque la verdad nosotros le vemos a ellos como entes muy coercitivos, solamente ellos aparecen cuando tienen que aplicar la ley, mas n cuando tiene que socializar o darnos charlas de cómo llevar las cosas, en cuanto a lo contable SRI es un conocimiento a nivel general y todos sabemos cómo tenemos que hacer, lo que es la aduana, tipo de permisos, normas INEN, ese tipo de cosas no han sido tan bien llevadas en cuanto a información sino más bien han habido circunstancias en que han venido directamente a revisar si es que todos están llevando la cosas como se debe y han incautado calzado que ha sido y no ha sido, porque tengo concomimiento que aquí si venden zapato extranjero que no entra legalmente al país pero no todo y si los zapatos no llevan un sello de INEN se supone que es un zapato que no ha entrado lícitamente al país aun cuando sea el zapato elaborado aquí mismo, entonces ese tipo de circunstancias si hemos tenido que pasa malos momentos.

- 4) ¿Cuál ha sido la base del éxito para su empresa?

La perseverancia y mantener la calidad.

- 5) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Por supuesto, la verdad aquí en Gualaceo no sé cómo ni porqué empezó esto del calzado porque en realidad la gente cuando viene acá y dice venimos porque el zapato es barato en realidad fuera así si nosotros elaboráramos la materia prima como lo hacen en Ambato y Tungurahua, nosotros compramos el material , en muchos casos hay plantas o materiales que se compra a Colombia o a otros países que se importa material, de esa manera no se puede llevar un producto bueno a un bajo costo, pero aun así el costo que llevamos no es exagerado para la calidad de zapato de que vendemos, hago énfasis en esto en cuanto a lo cultural y para nosotros es una forma de vida que han tenido nuestros padres y abuelos.

- 6) ¿En la actualidad la industria del calzado es económicamente rentable?

No tanto, tomando en cuenta muchos aspectos como los costos de los arriendos, aquí soy prioritario del bien pero si tuviera que arrendar un local no sé si realmente me mantuviera con el negocio de calzado.

- 7) ¿Considera usted que la mano de obra actual es lo suficientemente calificada?

A veces sí, a veces no, lo que pasa es que ahora hay gente que se preocupa por aprender bien el oficio y busca la manera idónea para lograr conocimientos, pero tengo entendido que hay gente que entra a trabajar en un taller y al poco tiempo sale a hacer el calzado por su propia cuenta y pienso que no es lo ideal y esa gente creo que elabora una buena calidad de calzado.

- 8) ¿Cuál es el principal problema que existe para la adquisición de la materia prima?

Los impuestos de la materia prima al ingresar al país, siempre el gobierno dice que va a dar prioridad al pequeño productor para ingresar ese tipo de artículos pagando proporcionalmente los impuestos en tarifas bajas pero en realidad tengo el conocimiento de todo lo contrario, porque siempre están incrementando el costo del calzado.

9) ¿La tecnología existente en las empresas productoras de calzado es la adecuada?

Pienso que sí, sin embargo eso implica también una inversión.

10) Tanto M.P, M.O y Tecnología son factores importantes, ¿Considera usted que alguno es más importante y por qué?

En realidad no, con eso se busca mantener la calidad evitando la mano de obra, hay máquinas que suplen a los operarios.

11) ¿En algún momento la empresa ha sufrido una crisis financiera o de cualquier tipo?

Dando gracias a Dios no, pero a lo mejor porque somos propietarios del bien y pasamos aquí y tenemos otro medio para crear ingresos y nos hemos mantenido.

12) De ser así ¿Cuáles han sido las medidas que han adoptado?

No ha tenido que adoptar ninguna medida.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**PROYECTO DE TESIS**

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

Yo soy la fundadora y trabajo ya unos 30 años.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Antes no había ningún problema, ahora como yo comercializo los empleados son el problema ya que hay que asegurarlos y eso es un problema.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

El problema es más de los trabajadores nada más.

- 4) Como comerciante y empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto al ingreso de productos extranjeros?

Solamente trabajo con producto nacional así que no le podría decir.

- 5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado es justamente competitivo?

Es muy competitivo.

- 6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

No porque producimos un zapato que no le quita favor al extranjero, entonces la gente ahora si prefiere nuestro zapato.

- 7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Considera usted es un complejo proceso? y ¿Por qué?

Antes solo con préstamos se trabajaba, y siempre piden garantías.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**PROYECTO DE TESIS**

**La entrevista está dirigida a los Propietarios de las distribuidoras de calzado en Cuenca y Gualaceo, con el objetivo de obtener información sobre los factores clave de Sostenibilidad de los Emprendimientos dentro del sector.**

- 1) Háblenos un poco acerca de los inicios de la empresa y de la o las personas que la fundaron.

La empresa está aquí hace 40 años, toda la fila de estos zapatos son de mis ñañas casi todas.

- 2) Dentro de la industria ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar?

Este año si los oficiales, los impuestos, todo el seguro ya que por eso no hemos cogido más oficiales.

- 3) ¿Cuál o cuáles han sido las regulaciones o normativas que han afectado directamente a la empresa?

El seguro, el RISE, la facturación, antes nosotros vendíamos sin factura ahora tenemos que facturar todo.

- 4) Como comerciante y empresario ¿Se siente lo suficientemente apoyado y protegido por el Gobierno, respecto al ingreso de productos extranjeros?

Apoyado por los productos extranjeros, el producto extranjero nos viene a nosotros para fabricar el calzado eso viene desde Colombia, en el Ecuador no hay para fabricar.

- 5) En la actualidad ¿Considera usted que el mercado es justamente competitivo?

Oiga un poco porque antes vendía bastante ahora no se vende casi nada, ahora sí que está de bajada, antes de vendía hartísimo el zapato, desde el viernes ya no teníamos como vender, viernes, sábado, domingo ahora parece que ha bajado bastante.

- 6) ¿Considera usted que el aspecto cultural es un factor clave para el éxito o fracaso de su empresa?

Sí buscan el extranjero pero no hay porque es muy caro.

- 7) El acceso a fuentes de financiamiento externas, específicamente por parte de instituciones del sistema bancario, ¿Considera usted es un complejo proceso? y ¿Por qué?

Nosotros no hemos adquirido.



Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

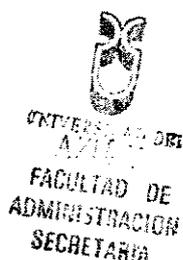
**Estudiante:** Tacuri Andrade Janneth Estefania con código 74623 y Rodas Pintado Ana Cristina con código 74837  
**Tema:** "DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO"  
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial  
**Director:** Ing. Verónica Rosales Moscoso  
**Tribunal:** Ing. Gianni Salamea Alvear  
Ing. Marco Ríos Ponce

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



**Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración**



## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO”** presentado por las estudiantes Tacuri Andrade Janneth Estefanía con código 74623 y Rodas Pintado Ana Cristina con código 74837, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:40.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 15 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

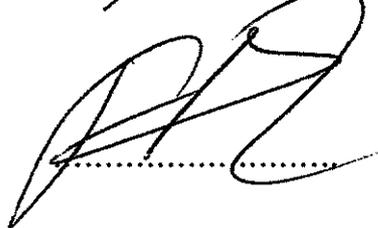
Ing. Verónica Rosales Moscoso



Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Marco Ríos Ponce





ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:40

- 1.1. Nombre del estudiante: Tacuri Andrade Janneth Estefanía y Rodas Pintado Ana Cristina  
1.2. Código: 74623 y 74837 respectivamente  
1.3. Director sugerido: Ing. Verónica Rosales Moscoso  
1.4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_  
1.5. Tribunal: Ing. Xavier Ortega Vásquez e Ing. Marco Ríos Ponce  
1.5.1. Título propuesto: **“DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO”**  
1.5.2. Aceptado sin modificaciones : ✓  
1.5.3. Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 1.5.4. No aceptado  
1.5.5. Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tribunal

Ing. Verónica Rosales Moscoso

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Marco Ríos Ponce

Srta. Tacuri Andrade Janneth

Srta. Rodas Pintado Ana

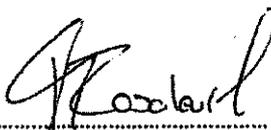
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

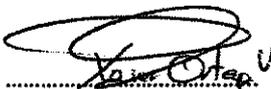


RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Tacuri Andrade Janneth Estefanía y Rodas Pintado Ana Cristina  
1.1 Código : 74623 y 74837 respectivamente
- 1.2. Director sugerido: Ing. Verónica Rosales Moscoso  
1.2 Codirector (opcional):
- 1.3. Título propuesto: **“DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO”**
- 1.4. Revisores (tribunal): Ing. Xavier Ortega Vásquez e Ing. Marco Ríos Ponce
- 1.5. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

  
.....  
Ing. Verónica Rosales Moscoso

  
.....  
Ing. Xavier Ortega Vásquez

  
.....  
Ing. Marco Ríos Ponce



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Revisión:  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

- 1.1. Nombre del Estudiante:** Janneth Estefania Tacuri Andrade / 74623 y Ana Cristina Rodas Pintado / 74837  
**1.1.1. Código:** 74623 / 74837  
**1.2. Director sugerido:** Ing. María Verónica Rosales Moscoso  
**1.3. Docente metodólogo:** Mg. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas  
**1.4. Codirector (opcional):** Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)  
**1.5. Título propuesto:** Determinación y Evaluación de la Sostenibilidad de los Emprendimientos de Calzado en Cuenca y Gualaceo

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/		/	
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
<b>Problemática</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
<b>Pregunta de investigación</b>				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A			
13. ¿Es factible de verificación?				
<b>Objetivo general</b>				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
<b>Objetivos específicos</b>				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
<b>Metodología</b>				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
<b>Resultados esperados</b>				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
<b>Supuestos y riesgos</b>				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
<b>Presupuesto</b>				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
<b>Cronograma</b>				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
<b>Citas y Referencias del documento</b>				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
<b>Expresión escrita</b>				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

---



---



---



---

OBSERVACIONES DIRECTOR:

---



---



---



---

METODÓLOGO

DIRECTOR



Cuenca, 13 de diciembre del 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Marzano

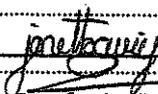
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

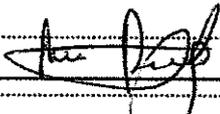
De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Janneth Estefania Tacuri Andrade con C.I. 0105562029, código estudiantil 74623 y Ana Cristina Rodas Pintado con C.I. 0105681860, código estudiantil 74837, estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO"** DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO". Previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

  
Estefania Tacuri

  
Ana Rodas

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Janneth Estefanía Tacuri Andrade**, registrada con código 74623, alumna de la  
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 12 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



No. Derecho 0129632  
rgp.-



DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR SECRETARIA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION DE LA UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la Señorita Ana Cristina Rodas Pintado, registrada con código 74837 alumna de la escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 12 de Diciembre de 2017

Dra. Maria Elena Ramirez Aguilar  
SECRETARIA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Derecho 166730  
vcf



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaria de la FacultadRetención  
5 añosDisposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de Diciembre del 2017

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Verónica Rosales Moscoso** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO"** Realizado por los estudiantes **Janneth Estefanía Tacuri Andrade**, con código estudiantil 74623 y **Ana Cristina Rodas Pintado**, con código estudiantil 74837, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Verónica Rosales Moscoso



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Determinación y Evaluación de la Sostenibilidad de los  
Emprendimientos de Calzado en Cuenca y Gualaceo**

**Nombre de Estudiante(s):**

Tacuri Andrade Jameth Estefania

Rodas Pintado Ana Cristina

**Director(a) sugerido(a):**

Ingeniera. Rosales Moscoso María Verónica

Cuenca - Ecuador

2018

**1. Datos Generales**

**1.1. Nombre del Estudiante**

Tacuri Andrade Janneth Estefania – Rodas Pintado Ana Cristina

**1.1.1. Código**

ua074623 – ua074837

**1.1.2. Contacto**

Estefania Tacuri

**Teléfono:** 2869262

**Celular:** 0997513007

**Correo Electrónico:** estefania\_tacuri@hotmail.com

Ana Rodas

**Teléfono:** 2807286

**Celular:** 0999275903

**Correo Electrónico:** ua074837@uazuay.edu.ec

**1.2. Director Sugerido: Rosales Moscoso María Verónica, Ing**

**1.2.1. Contacto:**

**Celular:** 0998438640

**Correo Electrónico:** vrosales@uazuay.edu.ec

**1.3. Co-director sugerido: Apellidos Nombres, Título**

**1.3.1. Contacto:**

**1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Máster**

**1.5. Tribunal designado:**

**1.6. Aprobación:**

**1.7. Línea de Investigación de la Carrera:**

5311 Organización y dirección de empresas

**1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica**

**1.7.2. Tipo de trabajo:**

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

**1.8. Área de Estudio:**

Marketing e Investigación de Mercados

**1.9. Título Propuesto:**

Determinación y Evaluación de la Sostenibilidad de los Emprendimientos de Calzado

en Cuenca y Guayaquil



### 1.9. Subtítulo:

opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

### 1.10. Estado del proyecto

Nuevo

## 2. Contenido

### 2.1. Motivo de la Investigación:

La industria de calzado en el cantón Gualaceo es una de las principales y más representativas a nivel nacional, sus diseños y precios hacen de éste un mercado muy atractivo, ya que incluso ha captado la atención de consumidores extranjeros; sin embargo, la ciudad de Cuenca también es un importante destino turismo, cada año miles de personas la visitan, por lo que es necesario realizar cambios y mejoras en la industria para ser considerada como un punto de referencia dentro del sector.

La investigación planteada contribuirá a determinar y evaluar los factores clave de éxito y fracaso de los emprendimientos de producción de calzado en Cuenca y Gualaceo que permitirá realizar un análisis comparativo, al contar con una base de información clara y precisa convirtiéndose en un referente para futuros emprendimientos dentro del sector.

### 2.2. Problemática

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, en el Ecuador existen 11.006 establecimientos relacionados a actividades de manufactura de los cuales el 8,2% se dedica a la producción de calzado; Azuay es la cuarta provincia a nivel nacional con 3.536 establecimientos en esta industria (INEC, 2012). La Alcaldía concluyó: "Gualaceo cuenta con 200 talleres artesanales dedicados al oficio, 15 de materiales y accesorios de calzado y 100 tiendas distribuidoras de la cuáles 50 se encuentran en el centro urbano del cantón" (Alcaldía de Gualaceo, 2017).

Como consecuencia de la dolarización, uno de los sectores más afectados fue el calzado que enfrentó la importación de productos chinos caracterizados por sus precios bajos, perjudicando de manera directa a los productores nacionales con costos significativamente más elevados al no tener tecnología que les permita producir a gran escala. Como consecuencia en el 2009 se estableció un arancel mixto para la importación de calzado que consistía en un ad-valorem del 10% y un arancel de 6\$ por

La tecnificación de procesos es un factor determinante en la puesta en marcha y permanencia de empresas, sobre todo en la industria de calzado, es por esto que se ha visto la necesidad de identificar y evaluar los diferentes factores que a más de la industrialización influyen de manera directa en la sostenibilidad en el tiempo de los emprendimientos de calzado en Cuenca y Gualaceo.

### **2.3. Pregunta de Investigación**

¿El factor cultural influye directamente en la producción de calzado en el cantón Gualaceo?

¿Qué factores claves de éxito y fracaso se pueden encontrar en la producción de calzado en Cuenca y Gualaceo?

### **2.4. Resumen**

El objetivo de la presente investigación es la determinación y evaluación de los factores que influyen directamente en el éxito y fracaso de los emprendimientos de producción de calzado en Cuenca y Gualaceo. Partiendo de conceptos generales como: sostenibilidad, emprendimiento, emprendedor hasta llegar a lo particular como factores internos, factores externos y objetivos que garantizan la sostenibilidad de los negocios. El enfoque será cualitativo mediante el uso de herramientas como: entrevistas y análisis de segmento, la información obtenida será procesada con la ayuda del programa QDA MINER.

### **2.5. Estado del Arte y marco teórico**

Es importante tener en cuenta ciertos conceptos:

#### **1). Sostenibilidad**

Varios autores indican que: "sostenibilidad se refiere a algo que está en condiciones de conservarse por su cuenta; en otras palabras, sin necesidad de



intervención o apoyo externo” (Flores Carvajal, Alarcón, & Calderón Muñoz, 2016, pág. 8).

### 1.1) Los 5 objetivos para garantizar la sostenibilidad de los negocios:

1. Principio de negocio: hace referencia a la integración de los valores de responsabilidad social en: derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción.
2. Fortalecimiento de la sociedad: toma de acciones para apoyar el desarrollo de las sociedades que se encuentran a su alrededor.
3. Compromiso de liderazgo: el liderazgo debe enviar una señal fuerte a toda a organización sobre la importancia de la sostenibilidad.
4. Reportes de progreso: mantener informados de sus acciones a los grupos de interés de forma pública y transparente.
5. Acción local: empresas que tienen cadenas de suministros globales necesitan aplicar una visión local para comprender el entorno en el que operan (Wyhloveh & Shropshlre, 2015, pág. 4)

### 2) Emprendimiento

Varios autores concluyen que: “emprendimiento se define como, aquel negocio que una persona lleva a cabo y gestiona por sus propios medios, es decir, el emprendedor es quien impulsa el negocio mediante la inversión de sus recursos, además de asumir los costos e ingresos que el proyecto genere” (Flores Carvajal, Alarcón, & Calderón Muñoz, 2016, pág. 10).

#### 2.1) Emprendedor

Es aquel que, está dispuesto a tomar riesgos y a asumir sus propias ganancias y pérdidas, es decir posee características como: creatividad e innovación, perseverancia, capacidad para manejar problemas, que le facilitan no solo emprender, sino también hacerlo con éxito.

#### 2.2) Pasos para emprender con éxito:

1. Tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada, por lo que es necesario identificar sus gustos y preferencias respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué me gusta hacer?, ¿Qué sé hacer?, ¿Qué estudios o capacitación tengo?, ¿Qué habilidades poseo?, ¿Qué experiencia tengo?, ¿Qué planes tengo para el futuro?

Identificar sus características personales y habilidades para emprender con éxito.

3. Elimine los mitos y barreras para emprender como: obstáculos económicos, culturales y barreras psicológicas.
4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.
5. Es necesario hacer todo lo que requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho. (Alcazar, 2011, pág. 12)

### 2.3) Factores que influyen en la sostenibilidad

Una gran cantidad de emprendimientos desaparecen en el corto plazo; factores internos y externos influyen directamente en su sostenibilidad (Sepúlveda Rivillas & Reina Gutiérrez, 2016).

#### 2.3.1) Factores Internos relacionados con las características propias de la empresa:

- 1) Tamaño
- 2) Crecimiento
- 3) Endeudamiento

#### 2.3.2) Factores Externos que se refieren a las características de la región donde se encuentra ubicada la empresa:

- 1) Crecimiento económico
- 2) Crecimiento del sector
- 3) Localización geográfica
- 4) Aglomeración

## 2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

## 2.7. Objetivo General

Reconocer los factores clave que influyen de forma directa en la sostenibilidad de emprendimientos en el sector de producción de calzado en Cuenca y Gualaceo.



## 2.8. Objetivos Específicos

1. Determinar aspectos de relevancia y sostenibilidad de emprendimientos.
2. Obtener información sobre las empresas que han sobrevivido y las que no en el sector de calzado en Cuenca y Gualaceo.
3. Analizar las sostenibilidad de emprendimientos de calzado en Cuenca y Gualaceo.

## 2.9. Metodología

La presente investigación se desarrollará utilizando un enfoque cualitativo mediante el uso de herramientas como: entrevistas a gerentes para recolectar información relacionada a las decisiones tomadas los últimos años las que han sido clave para su permanencia en la industria; entrevistas a los encargados de las distribuidoras de calzado; análisis de segmentos mediante un muestreo por conveniencia en base a las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Los datos que se obtengan serán procesados con QDA MINER.

## 2.10. Alcances y resultados esperados

Con la investigación se espera reconocer y analizar los factores clave de éxito y fracaso en emprendimientos de calzado en Cuenca y Gualaceo. A partir de ahí, emitir recomendaciones que permitan: mejorar, optimizar y potenciar el desarrollo de estrategias para el incremento de la competitividad y sostenibilidad sectorial, brindando una base de información confiable que, pueda ser usada para la puesta en marcha de futuros negocios dentro del sector.

## 2.11. Supuestos y riesgos

En cuanto a los riesgos a los que se enfrenta la investigación están:

Dificultad para conseguir información, ya que algunas de las empresas pueden mostrarse reacias a compartir aquellos factores clave que han llevado a sus negocios a tener éxito.

La industria del calzado en el cantón Gualaceo es bastante extensa por lo que sin duda se necesitará de mucho tiempo para lograr profundizar el estudio y así obtener información lo suficientemente relevante.

Insuficiente información de negocios que no han logrado sobrevivir en la industria de calzado en el área de estudio delimitada.

### 2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	3
Gasolina	20\$	Gasolina ida y vuelta a Gualaceo, (por mes).
Alimentación	70\$	Almuerzos en Gualaceo.
Hojas de papel bond	10\$	Dos resmas de papel bond para la impresión de la tesis.
Pago al tutor	200\$	Visitas semanales.
Empaste de tesis	50\$	
Gastos de titulación	400\$	Varios
<b>TOTAL</b>	<b>720\$</b>	

### 2.13. Financiamiento

Los gastos en los que se incurrirá para el desarrollo de la tesis correrán por cuenta propia.

### 2.14. Esquema tentativo

#### Introducción

#### Capítulo 1. Marco Teórico

- 1.1. Sostenibilidad y sus objetivos empresariales.
- 1.2. Emprendimiento, emprendedor y pasos para emprender con éxito.
- 1.3. Historia del sector de calzado en Cuenca.
- 1.4. Historia del sector de calzado en Gualaceo.
- 1.5. Normas y regulaciones relacionadas con la industria de calzado.

#### Capítulo 2. Investigación de las empresas de calzado en Cuenca y Gualaceo.

- 2.1. Identificación de empresas del sector del calzado en Cuenca y Gualaceo
- 2.2. Aplicación del enfoque cualitativo en la industria de calzado en Cuenca y Gualaceo.
- 2.3. Recolección de información mediante grupos focales.
- 2.4. Conclusiones de la investigación.

#### Capítulo 3. Reconocimiento y análisis de factores de éxito y fracaso en los emprendimientos de calzado de Cuenca y Gualaceo.

- 3.1. Desarrollo de la fundamentación del proyecto.
- 3.2. Identificación y análisis de empresas que han salido y se mantienen en la industria en la Ciudad de Cuenca.



3.3. Identificación y análisis de empresas que han salido y se mantienen en la industria en el cantón Gualaceo AZUAY

3.4. Análisis de factores que influyen directamente en la sostenibilidad o cierre de los emprendimientos de calzado.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

**2.15 Cronograma**

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Determinar aspectos de relevancia en la sostenibilidad de emprendimientos.	Consultar fuentes bibliográficas que fundamenten el motivo de la investigación.	Obtención de información que será la base de la investigación.	6 semana
Obtener información sobre las empresas que han sobrevivido y las que no en el sector de calzado en Cuenca y Gualaceo.	Mediante la aplicación de: entrevistas a gerentes; análisis de segmentos y grupos focales.	Identificar con claridad los factores de éxito y fracaso en los emprendimientos de calzado en Cuenca y Gualaceo.	6 semanas
Análisis de las sostenibilidad de emprendimientos de calzado en Cuenca y Gualaceo.	Realizar la evaluación de los factores encontrados en la investigación.	Determinar los factores específicos que han llevado a las empresas previamente analizadas, a cerrar o permanecer en la industria.	6 semanas

Redacción de la tesis.	Digitalización y tabulación de la información obtenida.	Analizar la información obtenida.	6 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>24 semanas</b>

## 2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

### 2.16. Referencias

Alcaldía de Gualaceo. (2017). Obtenido de Alcaldía de Gualaceo: <http://www.gualaceo.gob.ec/turismo/detalles/Calzado>

Alcazar, R. R. (2011). Emprendedor Éxito. En R. R. Alcazar, *Emprendedor Éxito* (pág. 308). México D.F.: Mc Graw Hill.

FLASCO - MIPRO. (2010). Obtenido de FLASCO - MIPRO: <https://www.flasco.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglt0iq9cihvxygjk.pdf>

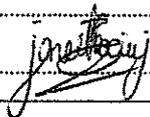
Flores Carvajal, L. I., Alarcón, R. V., & Calderón Muñoz, E. R. (2016). Sostenibilidad de Emprendimientos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 14.

INEC. (16 de Octubre de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

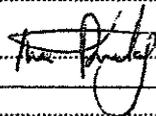
Sepúlveda Rivillas, I. C., & Reina Gutiérrez, W. (2016). Sostenibilidad de los Emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18.

## 2.17. Anexos

### 2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



Estefania Tacuri



Ana Rodas



AZUAY

**3.3. Firma de responsabilidad (director responsable)**

Ing. Verónica Rosales

**3.4. Fecha de entrega**

13 de diciembre de 2017

Máster. Fabiola Priscila Verdugo



Lugar de Almacenamiento  
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención  
3 años

Disposición Final  
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 14 de diciembre de 2017  
Oficio: EA-1496-2017-UDA

**Ingeniero  
OSWALDO MERCHÁN MANZANO  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Su despacho**

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Tacurí Andrade Janneth Estefanía con código 74623, y Rodas Pintado Ana Cristina con código 74837, tema: "DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE CALZADO EN CUENCA Y GUALACEO", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Rosales Moscoso María Verónica

Tribunal sugerido: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban  
Ing. Ríos Ponce Marco Antonio

Atentamente,

**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay