



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**Generación de valor en el sector de calzado del cantón Gualaceo periodo 2010 – 2019.**  
**Diseño de una propuesta de economía colaborativa.**

**AUTORA:**

**Avilés Chaguancallo Anabel Aracely**

**Previa a la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TUTOR:**

**Eco. Castillo Nazareno Uriel, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen comprensivo** fue realizado en su totalidad por la **Contadora Pública Autorizada, Anabel Aracely Avilés Chaguancallo**, como requerimiento para la obtención del grado académico **Magister en Finanzas y Economía empresarial**.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Uriel Castillo Nazareno**

**REVISORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Carlos Martínez Murillo. Mgs**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Eddy Piguave Bohórquez**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. María Teresa Alcívar Avilés, Ph.D**

**Guayaquil, a los 19 del mes de abril del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Anabel Aracely Aviles Chaguancallo**


#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, Generación de valor en el sector de calzado del cantón Gualaceo periodo 2010 – 2019, Diseño de una propuesta de economía colaborativa diseño de una propuesta de economía colaborativa previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía empresarial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención

**Guayaquil, a los 19 del mes de abril del año 2022**

#### LA AUTORA:

f.   
\_\_\_\_\_

**Anabel Aracely Aviles Chaguancallo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Anabel Aracely Avilés Chaguancallo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: **Generación de valor en el sector de calzado del cantón Gualaceo periodo 2010 – 2019. Diseño de una propuesta de economía colaborativa.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 del mes de abril del año 2022**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Anabel Aracely Avilés Chaguancallo**

# REPORTE URKUND

Libre | Compartir | Copiar vínculo | Descargar

URKUND Anabel Arce.pptx

1/1

URKUND

Documento	Categoría	Fecha/Nombre
<a href="#">Copia de presentacion anabel arce (2).pptx</a>		
Presentado: 2022-04-22 16:41:05 (UTC)		
Presentado por: Tania Arce (tania.arce@unsa.edu.ar)		
Actualizado: maria.aron@unsa.edu.ar		
<b>Nota:</b> En estos 20 días, se han consultado 1 vez y se han presentado 0 comentarios.		

Se genera un informe de actividad de una presentación en el sistema URKUND.

Este contenido, obra y efectos son de exclusiva responsabilidad de esta autora. Suscripta, a los 27 de abril de 2022.

LA AUTORA: \_\_\_\_\_ Anabel Arce Arce Orogamala

DECLARACIÓN: Declaro a Dios por juramento que toda la información, datos, conocimientos y experiencias en este informe para alcanzar el objetivo planteado, a mi padre por sus consejos de apoyo por su enseñanza y apoyo en el camino de la vida, a mi abuelito, mi abuela, mis hermanos, mis amigos, a quienes se me brindó el apoyo y los consejos, más allá y más allá, a las personas cercanas a mí, que me brindaron el apoyo para finalizar este trabajo de proyecto de investigación. Dios, mi familia, mis amigos, por la confianza y los conocimientos y apoyo constante fueron de gran ayuda para completar este proyecto de investigación. Gracias a todos los miembros de la Universidad Católica Santiago de Compostela por compartir sus conocimientos y experiencias, así como también brindarme los consejos. C.F.A. Anabel Arce Orogamala.

DECLARACIÓN: Declaro este proyecto con gran amor a Dios por su apoyo incondicional en el desarrollo de mi vida, a las personas cercanas y queridas de mi entorno que han participado en este trabajo: mi familia y amigos, así como también brindarme los consejos. C.F.A. Anabel Arce Orogamala.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios principalmente por brindarme la salud, vida, conocimiento y perseverancia en este camino para alcanzar el objetivo anhelado.

A mis padres por cada palabra de aliento por sus enseñanzas y apoyo en el camino de la vida.

A mi abuelito, mi eterno amor, aunque hoy no me acompaña agradezco sus consejos, dedicación y amor.

A las personas cercanas en mi vida que me brindaron el empujoncito para finalizar esta etapa.

A mi tutor de proyecto de investigación, Econ. Uriel Castillo Nazareno, por su infinita paciencia y sus amplios conocimientos y apoyo constante fueron de guía para culminar este proyecto de investigación.

Gracias a todos los maestros de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por compartir sus conocimientos y experiencias, así como también brindarnos sus consejos.

**C.P.A. Anabel Avilés Chaguancallo**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto con gran amor a mis padres por su apoyo incondicional en el trayecto de mi vida, a las personas cercanas y especiales de mi entorno que han permanecido en este trayecto alentándome y apoyándome a culminar esta etapa de mi carrera profesional.

**C.P.A. Anabel Avilés Chaguancallo.**

## Índice general

Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
Introducción .....	2
Delimitación del Problema .....	5
Justificación de la Investigación .....	5
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Metodología de la Investigación.....	7
Alcance de la investigación .....	8
Marco Teórico.....	9
Plan Empresarial.....	9
Planeación.....	10
Economía Colaborativa .....	10
Emprendimiento .....	11
Productividad.....	12
Desarrollo.....	13
Antecedentes .....	13
Estrategias Competitivas Implementadas en el Sector del Calzado.....	16
Cámara Nacional del Calzado de Tungurahua (CALTU).....	16
Corporación Mucho Mejor Ecuador (CMME). .....	17
Campaña Primero Ecuador. ....	18
Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).....	19
Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).....	21
Marco legal.....	23
Clasificación de las Empresas en Ecuador .....	23
Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones. ....	24



Ley de Economía Popular y Solidaria .....	25
Comité de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) .....	26
Código Orgánico Integral Penal .....	27
Medición del crecimiento económico en el Sector del Calzado a Nivel Nacional .....	28
Financiamiento .....	28
Productividad.....	31
Diagnóstico del Sector del Calzado en el Cantón Gualaceo .....	36
Industria del Calzado en el Cantón Gualaceo .....	40
Matriz FOFADODA .....	41
Matriz Probabilidad - Impacto .....	44
Entrevista.....	43
Propuesta de Economía Colaborativa para Gualaceo .....	47
Línea Productiva y de Calidad.....	48
Marketing y ventas .....	50
Contabilidad.....	50
Práctica de la Economía Colaborativa .....	51
Análisis comparativo de las empresas integradas a la asociación colaborativa.....	59
Notas explicativas a los Estados Financieros.....	63
Nota 1 Efectivo y Equivalente de Efectivo .....	63
Nota 2 y 2.1 Cuentas por Pagar proveedores Locales y del exterior .....	63
Nota 3 Ingresos de actividades ordinarias .....	64
Nota 4 Costos de fabricación.....	64
Notas 4.1, 4.2 y 4.3 .....	65
Nota 5 Resultado del ejercicio.....	66
Conclusión .....	67
Referencias.....	70
Apéndices.....	74

## Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Ecuador .....	24
Tabla 2. Montos de inversión anual presupuestados vs gasto real. ....	29
Tabla 3. Instituciones financiadas en la primera convocatoria. ....	30
Tabla 4. Indicadores Producto Interno Bruto (PIB)- Per Cápita 2010 – 2019.....	31
Tabla 5. Ventas anuales de calzado a nivel nacional por tamaño de empresas período 2010 – 2019.....	35
Tabla 6. Número de empresas activas según su tamaño en el cantón Gualaceo .....	38
Tabla 7. Ventas anuales por tamaño de empresa del cantón Gualaceo durante el período 2010-2019.....	39
Tabla 8. FOFADODA del Sector de calzado del cantón Gualaceo .....	43
Tabla 9. Descripción de los ejes de probabilidad e impacto.....	44
Tabla 10. Matriz probabilidad - impacto .....	45
Tabla 11. Matriz de las respuestas de la entrevista.....	43
Tabla 12. Empresas Participantes en la Estructura Colaborativa .....	51
Tabla 13. Presentación de Estado de Situación Financiera 2019 antes de la Asociación Colaborativa.....	52
Tabla 14. Presentación de Estados de Resultados antes de la Asociación Colaborativa.....	54
Tabla 15. Presentación de los Acuerdos Comerciales de la Asociación Colaborativa.....	55
Tabla 16. Presentación del Estado de Situación Financiera aplicada la Asociación Colaborativa.....	56
Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias aplicada la Asociación Colaborativa .....	58
Tabla 18. Índices de rentabilidad y sus variaciones, aplicada en cada empresa estudiada. ....	61
Tabla 19. Descripción de unidades, precios de ventas y costos unitarios.....	62

## Índice de figuras

Figura 1. Mapa de división política del cantón Gualaceo.....	2
Figura 2. Crecimiento poblacional anual del cantón Gualaceo 2010 - 2019.....	3
Figura 3. Principales productores de calzado en Ecuador. ....	14
Figura 4. Logo Huella Mucho Mejor Ecuador.....	18
Figura 5. Publicidad de la marca primero Ecuador.....	19
Figura 6. Producto Interno Bruto y su variación anual.....	32
Figura 7. Comportamiento anual del PIB Per Cápita por habitante. ....	33
Figura 8. Comportamiento porcentual de la fabricación de calzado representado en las plazas de empleo y ventas dentro de la industria manufacturera.....	33
Figura 9. Volumen de producción nacional en millones de pares de zapatos. ....	34
Figura 10. Provincias con mayor volumen de ventas de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado a fines período 2015 - 2019. ....	35
Figura 11. Ventas anuales de calzado a nivel nacional por tamaño de empresas período 2010-2019.....	36
Figura 12. Organigrama de una empresa tradicional.....	48
Figura13. Flujo de proceso de producción de calzado.....	49

## **Resumen**

Esta investigación busca identificar las acciones utilizadas por los organismos nacionales para la generación de valor que permiten impulsar el desarrollo de la industria de calzado de cuero en Gualaceo. En la presente investigación se describen las ventajas y exenciones fiscales que benefician a las empresas productoras de calzado en cuero y las estrategias utilizadas en la cadena productiva para ubicar en el mercado nacional calzados competitivos en precios y calidad ante la presencia del calzado extranjero. Se utilizará el método ex post facto con criterio inductivo pues se centra en la investigación de hechos pasados, basados en la tabulación de datos, análisis de mejoras económicas implementadas y la construcción de una propuesta económica – financiera que permita maximizar beneficios y reducir costos operativos a las empresas productoras de calzado.

**Palabras claves:** (Generación de valor, competitividad, desarrollo, impuesto fiscales).

## **Abstract**

This research seeks to identify the actions used by national organizations to generate value that allow promoting the development of the leather footwear industry in Gualaceo. This research describes the advantages and tax exemptions that benefit footwear manufacturing companies and the strategies used in the production chain to locate cost and quality competitive footwear in the national market in the presence of foreign footwear. The ex post facto method will be used with inductive criteria as it focuses on the investigation of past events, based on tabulation of data, analysis of the implemented economic improvements and the construction of an economic – financial proposal that allows to maximize benefits and reduce operating costs to footwear manufacturing companies.

**Keywords:** (value generation, competitiveness, development, fiscal tax)

## Introducción

La actividad de producción del calzado se asienta en varias zonas de Ecuador, principalmente en la región sierra convirtiéndose en una actividad económica principal como es el caso del cantón Gualaceo. La elaboración y comercialización de calzado en el cantón Gualaceo es considerada una actividad dinamizadora del desarrollo económico que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del cantón.

De acuerdo el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDYOT, 2015) Gualaceo, cantón oriental de la provincia del Azuay, ubicado a una distancia de 35 kilómetros de la capital provincial Cuenca. El cantón Gualaceo tiene una superficie de 345.48 km<sup>2</sup>. Está conformado por ocho parroquias rurales que son: Mariano Moreno, Daniel Córdova Toral, Luis Cordero Vega, Remigio Crespo Toral, Jadán, Zhidman, San Juan y Simón Bolívar; y lo conforma también la parroquia central del mismo nombre según (Gobierno Autónomo de Gualaceo, 2016)



*Figura 1.* Mapa de división política del cantón Gualaceo. Tomado del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Gualaceo. (2015)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) el cantón Gualaceo tiene un total de 42.709 habitantes de los cuales se distribuyen en sumatoria numérica en 19.481 personas del género masculino y 23.228 personas de género femenino. Agregando a lo anteriormente indicado la parroquia de Gualaceo está representada por la mayor población cuyos habitantes poblacionales ascienden a 13.981 en la Cabecera Urbana y 7.462 en su periferia

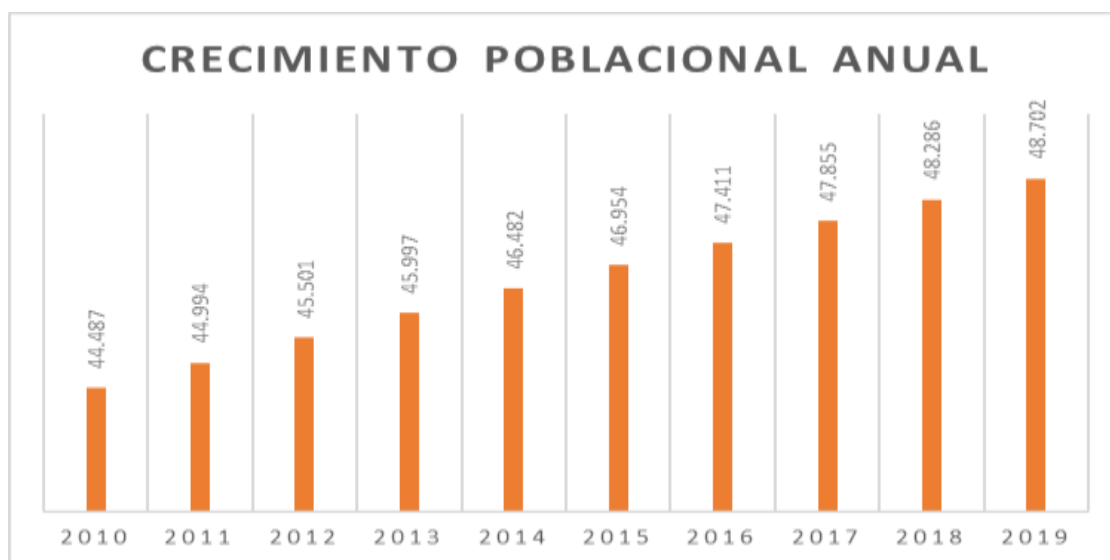


Figura 2. Crecimiento poblacional anual del cantón Gualaceo 2010 - 2019. Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo 2019, realizado por Avilés Anabel (2020)

Ante el trabajo constante llevado a cabo por las agremiaciones del sector del calzado en coordinación con los representantes de los organismos públicos, son los responsables de proporcionar las herramientas necesarias para el fortalecimiento del sector. Este accionar fue realizado a través de medidas públicas y presupuestos asignados que permitieron a los actores de la cadena productiva mejorar sus costos en materiales e insumos de fabricación de tal manera brindan a los comercializadores la apertura de ofrecer al mercado nacional productos con precios competitivos y de calidad. Entre las estrategias de competitividad establecidas por el gobierno

nacional se encuentra la aplicación del arancel mixto, el cual entró en vigor desde el 1 de junio del 2010, imponiendo un gravamen de \$6 más 10% ad valorem a cada par de zapatos importados, con el fin de proteger el calzado nacional ante productos con costos reducidos que ingresan desde China, Colombia y Perú. (Revista lideres, 2012).

El respaldo brindado por las organizaciones públicas fomentando las capacitaciones orientadas al análisis financiero de sus negocios, evaluaciones de procesos productivos para mejoras de los costos, adquisición de maquinaria tecnológica y el financiamiento de capital con instituciones financieras, forman parte de los generadores de valor implementados en el sector del calzado para impulsar el desarrollo económico de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) este tipo de empresa es fundamental en la generación de empleo a nivel país y en el sector a ser estudiado.

Para Porter (1985) citado por Castro (2010).

Define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone un acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector comercial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”. (p.251)

El presente proyecto de investigación pretende analizar y dar a conocer los resultados obtenidos de la aplicación de los generadores de valor implementados por organismos del sector público en conjunto con las agremiaciones del sector del calzado como acción protectora



orientada al desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón Gualaceo.

### **Delimitación del Problema**

En Gualaceo existe una alta especialización en la producción de calzado. En los últimos diez años la situación de la productividad de las MIPYMES de este cantón azuayo ha decaído a tal punto que se vuelve indispensable buscar una forma (fórmula) más eficiente de organización empresarial que recupere la productividad y permita un crecimiento a largo plazo.

Es importante señalar que las políticas del estado ecuatoriano no han calado de forma favorable en este sector productivo. Estas se convirtieron en una especie de meros trámites y en ocasiones en verdaderos obstáculos para la producción.

- ❖ Campo: Industria manufacturera.
- ❖ Área: Producción de calzado en cuero.
- ❖ Aspecto: Generadores de valor y ventajas competitivas.
- ❖ Lugar: Cantón Gualaceo, Ciudad Cuenca, Provincia Azuay.

### **Justificación de la Investigación**

El presente proyecto de investigación pretende analizar las medidas implementadas por parte del gobierno nacional dirigidas al sector manufacturero de calzado con las que se ha logrado un impacto positivo en la economía y en el mejoramiento de la calidad de vida en el cantón Gualaceo.

Se busca identificar y evaluar los generadores de valor y el eficiente desempeño de las estrategias competitivas dirigidas a reforzar al sector empresarial, el mismo que ha experimentado un crecimiento paulatino, logrando generar el interés suficiente para la aparición de nuevos inversionistas y participantes directos e indirectos dentro del sector.

Basados en las líneas anteriormente señaladas, resaltamos la importancia del sector analizado debido a que los productores de calzado son principales generadores de empleo.

Para el Ministerio de Industrias y Productividad (2015) citado por Sánchez (2019).

La producción anual del sector calzado ecuatoriano es de 32 millones de pares de zapatos, que representan un monto de USD 560 millones en ventas, con un consumo per cápita de 2,13 pares por habitante, generando más de 100 mil fuentes de empleo directas e indirectas.

(p.2)

## **Objetivo General**

Estudiar la agregación de valor del sector del calzado en la economía de Gualaceo para realizar una propuesta de asociatividad estratégica colaborativa.

## **Objetivos Específicos**

Describir las medidas estratégicas aplicadas por el gobierno para mejorar e impulsar el comercio de este sector.

Conocer el valor económico que representa el sector del calzado en el cantón de Gualaceo.

Analizar la competitividad de la industria del calzado del cantón Gualaceo.

Proponer una estrategia colaborativa de valor para el sector del calzado de Gualaceo.

## **Metodología de la Investigación**

Para la presente investigación se utilizó el método ex post facto con criterio inductivo, pues este es un método de “estudio de casos” que detalla los elementos y componentes de la producción de calzado en Gualaceo. Se lleva a cabo la observación de determinados hechos que permiten el análisis y contrastación del crecimiento económico que ha experimentado el sector de calzado en el cantón Gualaceo y sus problemas de productividad.

El método ex post facto significa después de hecho, haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis (Bernardo, J. y Caldero, J.F., 2000).

La aplicación del enfoque de esta investigación es cuantitativa como se explica:

Cuantitativo. - Es aquel tipo de investigación que pretende dar resultados, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante la estadística. Se utilizan herramientas estadísticas, censos nacionales y cifras emitidas por entidades públicas y privadas, también se realizó entrevistas a propietarios de negocios a través de un cuestionario estructurado con el objetivo de evidenciar el desarrollo positivo en el sector de calzado en el cantón Gualaceo (Sampieri & Hernández, 2014).

### **Alcance de la investigación**

Los datos utilizados en esta investigación fueron tomados de instituciones del sector público y entidades del sector privado sin fines de lucro orientadas a fomentar la implementación de medidas protectoras en el sector del calzado.

Para esta investigación nos hemos basado en la categorización de empresas reflejadas en la superintendencia de compañías y análisis de datos numéricos obtenidos de entidades públicas dedicadas al seguimiento estadístico a través de los años lo que permite evidenciar los resultados obtenidos por la implementación de las distintas estrategias.

## **Marco Teórico**

### **Plan Empresarial**

El plan de negocios es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. (Varela, 2001, p.160)

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger, 2009, p.33)

Para ejecutar el plan de negocios a cabalidad, las empresas sean éstas pequeñas o medianas deben contar con una estrategia organizacional que les permitan definir responsables sobre las tareas o actividades a cumplirse dentro de la empresa y la asignación de los recursos respectivos, para ello citamos a Jones (2007) afirma que la estrategia organizacional, “permite a una organización moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales

con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos” (p.2).

Los conceptos anteriores nos permiten evidenciar aspectos claves para la ejecución de un plan de negocios, de planificar, establecer objetivos y prever de mecanismo para evitar o afrontar de forma positiva los problemas a futuro que aparecen una vez se ejecute el negocio en marcha, al considerar los aspectos y conocer los riesgos de inversión.

### **Planeación**

Es la fase en la que se decide qué hacer y cómo se lo va a hacer para lograr que la organización conozca los procesos de la misma, los errores, lo que se debe hacer para minimizarlos, la fijación de objetivos, los plazos, los cursos de acción, los recursos que se van a utilizar y quiénes serán los responsables. En sí es la programación de las actividades, es el centro de la estrategia de gestión (Chiavenatto, 2015).

### **Economía Colaborativa**

Se hace referencia, por regla general, a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional. (Alfonso, 2016, p.235)

La economía colaborativa tiene como actividad básica la producción colaborativa, en la que grupos, redes o particulares colaboran en el diseño, producción o distribución de bienes. Incluye el diseño colaborativo, en el que se trabaja de forma conjunta en el diseño de un producto o servicio, surgiendo la iniciativa de una llamada abierta al público, un informe de diseño o un desafío, la elaboración colaborativa de productos o proyectos y la distribución colaborativa en la que se organiza y realiza la distribución de bienes directamente entre particulares (Alfonso, 2016, p.237)

Según lo citado, la economía colaborativa tiene como objetivo principal reducir costos a través de la utilización de bienes ociosos, incrementar ingresos y generar empleos entre todos los participantes. Permite reinventar formas tradicionales de compartir, colaborar, intercambiar, prestar, alquilar y regalar que ya existían así mismo consigue redefinirlas y ampliarlas a través de la tecnología de información y redes sociales generando la apertura en la comunicación (Almudena, Parra y Flores, 2017).

## **Emprendimiento**

El emprendimiento es el proceso llevado a cabo por un individuo para crear algo nuevo que agregue valor, asignando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, sociales y psicológicos asociados, y recibiendo la recompensa resultante en términos monetarios, de satisfacción personal y de independencia. (Hisrich, Peters & Shepherd, 2006, p.10)

Para Drucker (1985) emprender, “es un acto que hace uso de los recursos con una capacidad especial para la creación de riqueza, cuya importancia para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible” (p. 272).

Según lo citado, el emprendimiento está basado en la iniciativa de un individuo que asume riesgos e incertidumbres ejecutando una inversión de capital para generar riquezas basado en su espíritu visionario. Rodríguez (2009) afirma:

La definición del término emprendedor ha ido evolucionando y se ha transformado con base en estas dos concepciones, hasta hoy en día, que caracteriza a la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquivada a la comprensión de sus propias dinámicas. (p.97)

## **Productividad**

Como definición general de la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de los recursos siendo estos trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información. También se debe incluir la relación del tiempo incurrido y su optimización versus los resultados obtenidos estos sirven como parámetro para medir la eficiencia de un sistema y la mejora en su productividad. Así también es utilizado como instrumento comparativo dentro de los diferentes niveles del sistema económico, herramienta utilizada a gran escala por gerentes y directores de empresas, políticos o analistas económicos a nivel país (Prokopenko, 1989).

Así pues, referimos la productividad como un indicador principal en los resultados para la toma de decisiones y medición de la eficacia que permitieron el alcance de metas propuestas basado en la utilización adecuada de los recursos disponible dentro de una empresa o país. Esta medición nace de la necesidad que tuvieron los países de evaluar de forma racional y eficiente la



utilización de sus recursos productivos, generando beneficios de forma directa al bienestar de la población y el crecimiento de los ingresos (Ahumada, 1987).

## **Desarrollo**

### **Antecedentes**

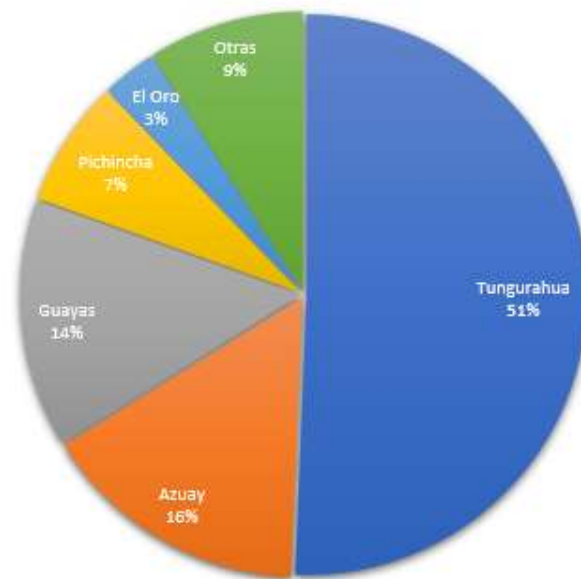
La industria del calzado en nuestro país con el transcurrir de los años ha recibido el respaldo y protección gubernamental implementadas a través de políticas comerciales y productivas fomentadas por el Ministerio de Coordinación de Productividad, Empleo y

Competitividad y el Ministerio de Industrias y Productividad. El sector nacional de producción de calzado se vio muy afectado por las importaciones, especialmente de China, durante los años 2008 y 2009. Como respuesta a este choque externo de aumento de las importaciones de zapatos y en conjunto con el considerable aumento del déficit comercial que estaba sufriendo la economía nacional, el gobierno implementó una serie de salvaguardas comerciales que tuvieron como resultado una disminución de las importaciones, y más importante, un estímulo a la producción nacional de calzado (Naranjo y Burgos, 2010).

Basados en las políticas económicas implementadas por el gobierno nacional la situación del sector del calzado refleja cambios en su comportamiento mostrando una recuperación de mercado y crecimiento económico a nivel país, representadas por las pequeñas y medianas empresas, estas instituciones durante la aplicación de medidas estratégicas y políticas económicas afrontaron el procesos de transformación dejando a un lado el informalismo como artesanos empíricos o un arte heredada de pequeños negocios de traspaso familiar a la

constitución de una figura legal a través de personería jurídica o artesanos legalmente constituidos y aprobados por entidades de control. Esta fase de transformación y el éxito de la misma es atribuible al seguimiento de las diferentes instituciones públicas y redes asociativas del sector industrial de calzado, quienes estuvieron orientadas a apoyar el sector productivo.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2020) actualmente existen más de 1.351 empresas productoras de calzado donde 209 se ubican en la provincia del Azuay, de esta cifra 77 se concentran en el cantón Gualaceo, ubicándolo en el segundo cantón más importante en la fabricación de calzado en el país, las provincias con mayor porcentaje de participación en la producción de calzado en cuero se pueden observar en la Figura 3 la distribución por provincias; son Tungurahua con el 51%, Guayas con el 14%, Pichincha con el 7% y Azuay con el 15%.



*Figura 3.* Principales productores de calzado en Ecuador. Tomado del Instituto Ecuatoriano de estadísticas y censos, realizado por Anabel Aviles, (2020).

Dentro del sector manufacturero del calzado existe un grupo mayoritario de compañías que presenta la necesidad de liquidez para inyectar en sus flujos operativos mensuales, esto debido a una falta de conocimientos y habilidades administrativas de los pequeños y medianos productores originado por ser empresas familiares o de personas naturales sin personería jurídica, quienes usan el efectivo del mismo para consumo de necesidades personales lo que implica la disminución del efectivo para cubrir la necesidad operativa de las fábricas productoras de calzado. Este actuar genera que los productores acudan al financiamiento de sus proyectos con capital externo entendiéndose como son las entidades financieras públicas y privadas, para reforzar el capital de trabajo, el mismo que necesitan para invertir en la adquisición de la materia prima local o maquinarias con tecnología avanzada que le permitirían disminuir procesos productivos para mejorar costos de producción.

Otro de los factores que marcan la historia del sector manufacturero de calzado y por el cual se ha venido desarrollando programas de capacitación continua es la mano de obra calificada está se encuentra limitada a nivel nacional, los productores medianos no poseen las mismas oportunidades de las empresas grandes y competitivas del mercado, quienes invierten capital propio en capacitaciones a su personal de confianza los mismos que son recibidas en el exterior, siendo los países de elección a nivel de Latinoamérica Brasil y en Europa Francia.

Durante años el cantón de Gualaceo perteneciente a la provincia de Azuay ha promocionado la producción del calzado como representación artesanal propia a partir de ello es declarado en el cantón como una actividad tradicional en sus generaciones, esta forma de expresar su pasión por el arte manufacturero e industrial se ha convertido en objeto de visita de turistas nacionales y extranjeros. El cantón de Gualaceo encontraremos la conocida “Calle de los

zapatos” donde los visitantes podrán apreciar y adquirir una variedad de modelos al gusto y comodidad del consumidor.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) la población económicamente activa PEA del cantón Gualaceo está representada por el 41% sobre el total de la población que contiene dicho cantón, situándose el mayor número de personas ocupadas en la cabecera cantonal con un total de 6.187 personas. El número de personas que se dedican a actividades manufactureras es un total de 1.448, seguido por personas que se dedican al comercio representan en total 1.371.

### **Estrategias Competitivas Implementadas en el Sector del Calzado.**

Para el desarrollo de programas de inversión presentados a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, se necesita el trabajo en conjunto de entidades del sector público que cumplan como principal objetivo la coordinación, seguimiento y ejecución de los diferentes programas implementados para el desarrollo del sector de calzado. Sumado a este esfuerzo se encuentran entidades del sector privado sin fines de lucro,

#### **Cámara Nacional del Calzado de Tungurahua (CALTU).**

Es una entidad gremial sin fines de lucro fundada el 18 de septiembre de 1928, orientada al estudio sectorial para diagnosticar oportunidades que permitan elevar la producción y competitividad de los sectores asociados. Desde el año 2010 esta institución toma renombre y un papel principal en la atención del sector de calzado del Ecuador, implementando actividades que permitan el fortalecimiento y desarrollo del sector. (CALTU,2020)

Instalación de laboratorio de análisis y pruebas físicas sobre materia prima, tiene como objetivo principal la selección de materia prima de calidad para la producción del calzado.

Creación del centro de diseño y convenios con escuelas de diseño, que aporta con personal técnico capacitado y que permite ofrecer servicio de escalado y modelaje de patrones.

Implementación del Sistema de Gestión de calidad y competencia técnica basados en la Norma ISO 17025 la cual está orientada a la evaluación de la conformidad y se desarrolló para guiar a los laboratorios en la administración de calidad y requerimientos técnicos para su adecuado funcionamiento y trata temas como la competencia técnica y la conducta ética del personal.

Organización de ferias para incentivar la comercialización.

### **Corporación Mucho Mejor Ecuador (CMME).**

Tiene como fin aportar a la competitividad de las empresas asociadas fortaleciéndolas en los siguientes aspectos:

- Dar identidad al producto y servicio ecuatoriano de calidad, para que los ecuatorianos los valoren y prefieran.
- Evaluación continua de los procesos productivos de las empresas, para definir la conformidad del producto o servicio basados en un modelo de estructura de alto nivel, se garantiza la calidad de las marcas acreditadas con “La Huella”.
- Promover la productividad defendiendo y manteniendo el empleo formal.

Nació en el año 2005 con la misión de fomentar entre los ecuatorianos la preferencia por los productos y servicios de calidad producidos en el país (CMME,2020).

Creada como una institución privada sin fines de lucro, con el respaldo de la Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador, en una época en que lo producido en el país

no era valorado por los propios ecuatorianos, desde el año 2010 inicia el “plan de fortalecimiento de calidad” con el objetivo de verificar la excelencia en los procesos de las empresas mediante visitas y encuestas de calidad. (Ekos Negocios, 2015).



*Figura 4.* Logo Huella Mucho Mejor Ecuador. Tomado de la página web de la Corporación Mucho Mejor Ecuador.

#### **Campaña Primero Ecuador.**

Creada en el año 2009 como estrategia protectora del producto nacional. Es liderada por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP); se incita a consumir lo nacional. Con el himno Patria como fondo musical, imágenes de producción en el campo, de procesos de fábrica y mensajes como “Nútrete de Ecuador”, el Gobierno inició la campaña Primero Ecuador para promover el consumo de bienes locales. Encarecer importaciones, según expertos, será la oportunidad para que la industria local

cautive consumidores (Con campaña primero Ecuador se incita a consumir lo nacional. 2009, 19 de enero).



*Figura 5.* Publicidad de la marca primero Ecuador. Tomado de la página web Ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad (MCPEC)

**Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).**

“La función del MCPEC es coordinar, ejecutar y evaluar las políticas, estrategias y programas de producción, empleo y competitividad, que permitan superar las inequidades, diversificar la producción y transformar el modelo productivo de Ecuador” (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.136).

La entidad es responsable de:

**El programa Innova Ecuador.** - se propuso apoyar proyectos que tuvieran impacto a nivel de firma o sectorial y que promovieran la innovación, a través de dos líneas: Innova Empresa e Innova Conocimiento. El primero apoyaba la asimilación tecnológica y el desarrollo de la innovación cofinanciando hasta el 75% de los proyectos con montos de entre US\$50.000 y US\$200.000. Innova Conocimiento alentaba el desarrollo, la aplicación y el uso de tecnologías innovadoras que promovieran la competitividad sectorial, cofinanciando hasta el 80% de proyectos con un máximo de US\$300.000. En la primera convocatoria de Innova Ecuador, la cual se realizó entre el 18 de marzo y el 30 de abril del 2010, se recibieron 132 postulaciones y se asignó un presupuesto total de US\$2.481.667 a los 19 proyectos seleccionados. En la segunda convocatoria, realizada entre el 15 de julio y el 17 de agosto del 2010, se recibieron 392 postulaciones y se financiaron 12 proyectos por un total de US\$1.045.007. Los recursos fueron entregados directamente a personas naturales o jurídicas según el Decreto 544. (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.137)

**EmprendEcuador.** - fue creado en 2009, con el objetivo de desarrollar un ecosistema de emprendimiento en Ecuador a través de capacitación, coaching, financiamiento, generación de modelos de rol, desarrollo de cultura y desarrollo de institucionalidad en territorio para apoyar a los emprendedores que busquen crear negocios innovadores con potencial de crecimiento y de exportación. (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.138)

El MCPEC operó directamente EmprendEcuador hasta 2012, momento en el que empezó el traspaso a las provincias para que funcionara descentralizadamente, en el marco de la transferencia de las competencias definido por el gobierno. (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.138)

Aparte de estas dos iniciativas directamente relacionadas con el fomento a la innovación y el emprendimiento, el MCPEC impulsa otras acciones que apuntan a fortalecer la



competitividad empresarial y el desarrollo productivo sectorial y territorial, entre las que destacan las siguientes:

- i. El Programa CreeEcuador: apoya con fondos no reembolsables la iniciación de proyectos de transformación productiva en empresas en crecimiento (Consejo Sectorial de la Producción, 2012).
- ii. La Ventanilla Única de Comercio Exterior: tiene el objetivo de facilitar la creación de empresas y aumentar la inversión privada tanto nacional como extranjera. Su primera implementación tuvo lugar el 29 de noviembre de 2012. A partir de abril de 2013, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración se incorporó a la Ventanilla.
- iii. El Plan Nacional de Logística: busca promover el desarrollo del sistema logístico del país, conectando todos los segmentos productivos con diferentes mercados de consumo.

#### **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).**

Guaipatin y Schwartz (2014) indican que su función es estimular el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, mediante la formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos que incentiven la inversión e innovación tecnológica, y de esta manera, promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado. Sus principales instrumentos de intervención son los siguientes:

**FondePYME.** “Es un fideicomiso de US\$25 millones administrado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) de Ecuador que tiene como fin contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de manera asociada o en forma individual. El componente de cofinanciamiento de este programa se denomina ProducePYME y

financia el 80% de los proyectos (con un tope de US\$50.000 para los postulantes individuales y de US\$100.000 para los grupos asociativos)". (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.138).

**Proyecto para el desarrollo de ecoeficiencia industrial.** - "Esta iniciativa está enfocada en la incorporación de innovación y tecnológica en el diseño y mejoramiento de los productos y procesos productivos, teniendo presente mecanismos verdes, como la producción más limpia, la ecoeficiencia, la utilización de etiquetas que identifiquen productos verdes y las certificaciones orgánicas" (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.139)

**Proyecto para el fomento de las MiPyME ecuatorianas.** – Cuenta con dos componentes. El primero se enfoca en la creación de MiPyME capaces de incluir innovaciones en sus procesos o productos finales a través de la tecnología. El segundo tiene el objetivo de generar nuevos emprendimientos. Bajo este proyecto se logró aumentar la participación de las MiPyME en las compras públicas, de un 58% en 2008 a un 70% en 2012

**Renova Industria.** – Busca mejorar el acceso al financiamiento de la banca pública y promover la necesidad de la introducción de nuevas maquinaria y equipo. Los créditos han sido otorgados por la CFN: en 2010 se entregaron US\$110,2 millones, en 2011, US\$81,3 millones y en 2012, US\$93,5 millones. En 2013 se planean entregar US\$107,5 millones en créditos para activos fijos. (Guaipatin y Schwartz, 2014, p.140)

**Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE,2012).** Se trata de una iniciativa aprobada en 2011 que ha supuesto la creación de 62 establecimientos con un alto grado de capilaridad en todo el territorio ecuatoriano. Nacieron como un instrumento para el fomento de la cultura emprendedora y de desarrollo económico local y diseñado para asistir a la creación y crecimiento de empresas en un territorio determinado. Desde ese enfoque, los

centros realizan las siguientes funciones principales: Capacitación, Asistir técnicamente al talento humano que brinda atención al público, promover la investigación y el desarrollo de las instituciones promotoras, prestar servicios de acompañamiento y asesoría para convertir una idea en un negocio, apoyar el fortalecimiento del Programa de Redes de apoyo al emprendimiento productivo e incubación y seguimiento y control de las actividades del proyecto (Ministerio de Industria y Producción MIPRO, 2012).

### **Marco legal**

En esta sección se da a conocer la normativa legal que ampara este ensayo de investigación. Se inicia tomando como referencia el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Ley de Economía Popular y Solidaria 2012 y sus resoluciones, que brindan soporte legal acerca del sector del calzado en Ecuador.

### **Clasificación de las Empresas en Ecuador**

Previo al desarrollo del marco legal dirigido al sector manufacturero del sector del calzado se procede a detallar la clasificación de las empresas acorde a su tamaño esto para identificar las características que encierran las PYMES también conocida como pequeñas y medianas empresas aplicadas por el gobierno nacional con el fin de impulsar la productividad y competitividad orientadas al crecimiento económico.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el tamaño de las pymes se define de acuerdo con el volumen de ventas anuales (V) y el número de personas afiliadas (P) sea a nivel de plazas de empleo registrado o empleo registrado en la seguridad social. La clasificación de las mismas según (INEC, 2019) es:

**Tabla 1***Clasificación de las empresas en Ecuador*

<b>Tamaño de empresas</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Empleados</b>
Micro empresas	menores de \$100.000,00	1-9
Pequeña	\$100.001,00 - \$1'000.000,00	10-49
Mediana	\$1'000.000,00 - \$5'000.000,00	50-199
Grande	\$ 5'000.001 y más	200 en adelante

Fuente: Adaptado de INEC (2019). Directorio de empresas y establecimientos 2018

**Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones.**

**Art. 3.- Objeto.** - El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza. (Código Orgánico de la Producción, 2010, p.3)

**Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.** - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (Código Orgánico de la Producción, 2010, p.14)

**Art. 54.- institucionalidad y competencia.** - Literal c.- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector. (Código Orgánico de la Producción, 2010, p.14)

**Art. 59.-Objetivos de democratización.** -Literal c.- “Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos” (Código Orgánico de la Producción, 2010, p. 15).

De acuerdo a lo citado en los artículos 3, 53,54 y 59 del Código Orgánico de la Producción, tiene como materia de objeto impulsar el desarrollo productivo dentro de la categoría de las MIPYMES, orientados al Buen Vivir y la transformación de la matriz productiva a través de programas que incentiven la innovación y creación de infraestructuras.

### **Ley de Economía Popular y Solidaria**

**Art. 1.- Definición.-** Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad,

orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.15)

**Art. 37.- Medidas de promoción.** - Literal g.- “implementará planes y programas que promuevan el consumo de bienes y servicios de calidad, provenientes de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley” ((Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.74).

Según lo citado en la Ley de Economía Popular y Solidaria en los artículos 1 y 37, promueve la asociatividad, da prioridad a la persona por encima del capital además fomenta la igualdad y la eficiencia en base al a superación grupal y comunitaria.

### **Comité de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI).**

#### **Del comercio exterior, sus órganos de control e instrumentos**

**Art. 71.- Institucionalidad.** - El organismo que aprobará las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, será un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia, que se denominará Comité de Comercio Exterior. (Código Orgánico de la Producción, 2010, p.30)

De acuerdo a la Resolución No.550 del COMEXI publicada mediante Registro Oficial No. 135 (2010, p. 1-2) indica lo siguiente:

Que el Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, en sesión de 3 de febrero del 2010, aprobó el Informe Técnico No. 024, que recomienda aplicar un nuevo tipo de arancel para los productos importados del sector calzado, el cual consiste en un arancel

mixto; y, en ejercicio de las facultades que le confiere el artículo 11 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

Según lo indicado por el COMEXI, en su rol de promover el desarrollo de las actividades productivas en el país, se reformó el Arancel Nacional de Importaciones de calzados incorporando el cobro de los derechos arancelarios aplicando un arancel mixto que consiste en un ad valorem del 10% y \$6 por par zapatos.

## **Código Orgánico Integral Penal**

### **Sección Sexta**

#### **Delitos contra la administración aduanera.**

**Art. 301.- Contrabando.** - 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, cuando:

2. Movilice mercancías extranjeras dentro de la zona secundaria sin el documento que acredite la legal tenencia de las mismas, siempre y cuando no pueda justificarse el origen lícito de dichas mercancías dentro de las setenta y dos horas posteriores al descubrimiento. (Código Orgánico Integral Penal, 2014, p. 47)

Acorde a lo establecido en el Código Orgánico Penal, es considerado delito la omisión de información o movilización de mercancías sin documentos legales, esta acción es creada para

frenar el contrabando de calzado a nivel nacional y evitar daños al rendimiento de los negocios constituidos legalmente en el mercado nacional, afectando como competencia desleal.

### **Medición del crecimiento económico en el Sector del Calzado a Nivel Nacional**

Realizada la investigación sobre las medidas y estrategias implementadas en el sector manufacturero de calzado por parte del estado, en esta sección se detalla el financiamiento otorgado para los proyectos de dicho sector así también la entidad responsable de la administración y ejecución de los mismos, a continuación, se describe la productividad y crecimiento económico del sector del calzado durante el periodo de estudio 2010 – 2019 .

### **Financiamiento**

Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP, 2018, p.32) “Los proyectos de financiamiento tienen como objetivo fomentar iniciativas productivas industriales, con proyectos asociativos que posibiliten el desarrollo económico y social, contribuyendo al fortalecimiento de micros, pequeñas, medianas industrias y artesanos”

A través del Programa Emprendamos NON PROJECT, coordinado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca se crea la asignación de partidas presupuestarias para invertir en el sector industrial manufacturero sin reembolso de dicha inversión, el control y seguimiento de este presupuesto así como la ejecución de los planes es regularizado por el Ministerio de Industrias y Productividad a través de la Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías, a continuación se reportan los valores presupuestados versus el gasto por año según la asignación realizada mediante cédula presupuestaria:



**Tabla 2***Montos de inversión anual presupuestados vs gasto real.*

<b>Período Fiscal (No. Año)</b>	<b>Monto (\$) Presupuesto</b>	<b>Monto (\$) Gasto Real</b>	<b>Observaciones</b>
2009	940.000,00	618.549,00	Devengado
2010	1.101.596,77	4.355,64	Devengado
2011	0,00	0,00	Sin ejecución presupuestaria
2012	0,00	0,00	Sin ejecución presupuestaria
2013	444.816,00	444.816,00	Devengado
2014	0,00	0,00	Sin ejecución presupuestaria
2015	639.209,44	639.209,44	Devengado
2016	17.207,24	17.243,24	Devengado
2017	0,00	0,00	Sin ejecución presupuestaria
2018	548.443,29	547.592,79	Asignado
2019	103.655,77	103.655,77	Programado
2020	126.381,83	126.381,83	Programado
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.921.310,34</b>	<b>\$ 2.502.654,22</b>	

**Fuente:** Adaptado del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2018). Proyecto de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable PROGRAMA EMPRENDAMOS NON PROJECT

El Proyecto de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable Programa Emprendamos Non Project, es financiado a través de la donación que el Ministerio de Industrias y Productividad recibió mediante el convenio de Cooperación del Gobierno del Japón monto entregado \$2'041.596,88 establecido mediante canjes del 29 de agosto del 2005. Este proyecto de inversión tiene un tiempo de aplicación de 11 años comprendido del 2009 – 2019 (132 meses). El monto total del proyecto es \$2'502.654,22 este valor incrementa con el pasar de los años debido a la recuperación de proyectos reembolsables, cobro de garantías e ingresos por otros rubros y descuentos. Durante el año 2010 se realizó publicación del proyecto efectuando la

primera convocatoria para el financiamiento no reembolsable a proyectos productivos de Micro, Pequeña y Mediana empresas y Artesanías representados por sus respectivas asociaciones, socios, comunidad en general, familias de socios y familias empleadas en la actividad financiada (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

**Tabla 3**

*Instituciones financiadas en la primera convocatoria.*

Entidades	Objeto	Inversión total (\$)	Entregado (\$)	Fecha de Suscripción	Vigencia	Beneficiarios
CAPEIPI	Industria Centro de diseño, Innovación y Desarrollo Tecnológico (CEDIT)	242.920,00	199.920,00	2013-10-13	Desembolsos de los recursos	400 Productores
CALTU	Laboratorio de análisis y pruebas físico - mecánicas: sector calzado	142.965,00	114.372,00	2013-10-13	Desembolsos de los recursos	1300 Socios CAPEIPI 180 Socios sector 500 Estudiantes

**Fuente:** Adaptado del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2018). Proyecto de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable PROGRAMA EMPRENDAMOS NON PROJECT

La diferencia entre la inversión total y lo entregado se debe a la retención del 4% sobre el monto presupuestado, esto servirá para financiar la fiscalización y auditoría de los proyectos a través del Ministerio de Industrias y Productividad.

Revisar Apéndice N.3 donde se anexa las noticias por la inauguración del centro de diseño en CAPEIPI y el Laboratorio de análisis y pruebas físico en CALTU.

## Productividad

Para la medición de la productividad a nivel país en este ensayo se describe como indicadores de crecimiento económico el PIB, PIB per cápita, plaza de empleos y volumen de producción anual.

Para conceptualizar el PIB citamos a los autores Larraín y Sachs (2002) quienes afirman: “El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro de un territorio nacional, durante un período dado, normalmente un trimestre o un año” (p.24). Basado en los autores el PIB es el principal indicador macroeconómico para medir el crecimiento cuantitativo y actividad general de una economía.

Sumado a los indicadores de crecimiento económico de este ensayo se adiciona el PIB per cápita para ello citamos a Graue (2009) “Es un indicador del bienestar económico, ya que mide lo que le tocaría a cada ciudadano de un país, si se dividiera el PIB entre cada uno de sus ciudadanos” (p.274). Es decir que este indicador nos permite medir el nivel de riqueza o bienestar dentro de un país par identificar las condiciones económicas.

### Tabla 4

*Indicadores Producto Interno Bruto (PIB)- Per Cápita 2010 – 2019*

Año	Producto Interno Bruto	Tasa de variación	Per Cápita	Población
2010	56.481,06	3,5	3.762,34	15.012.228
2011	60.925,06	7,9	3.990,79	15.266.431
2012	64.362,43	5,6	4.146,80	15.520.973
2013	67.546,13	4,9	4.281,91	15.774.749
2014	70.105,36	3,8	4.374,08	16.027.466
2015	70.174,68	0,1	4.310,79	16.278.844
2016	69.314,07	-1,2	4.193,55	16.528.730
2017	70.955,69	2,4	4.229,35	16.776.977
2018	71.870,52	1,3	4.221,86	17.023.408
2019	71.879,22	0	4.162,57	17.267.986

**Fuente:** Adaptado de Banco Central del Ecuador (2020). Producto Interno Bruto 2019.

En la tabla No. 4, se puede observar la relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales (PIB) generados durante un año dividido para el número de habitantes en ese año, permite ver

Durante el año 2016 se puede observar la disminución de PIB y su variación en -1,2, esto se debe al terremoto de abril 2016 que generó daños en el territorio nacional y disminución en sus ingresos como las plazas de empleo.



*Figura 6.* Producto Interno Bruto y su variación anual. Tomado del Banco Central del Ecuador 2020.

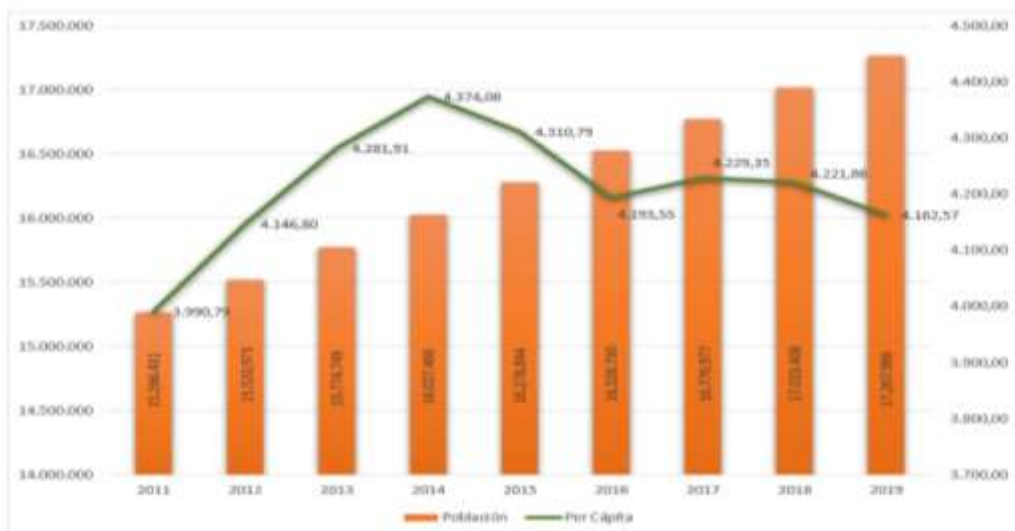
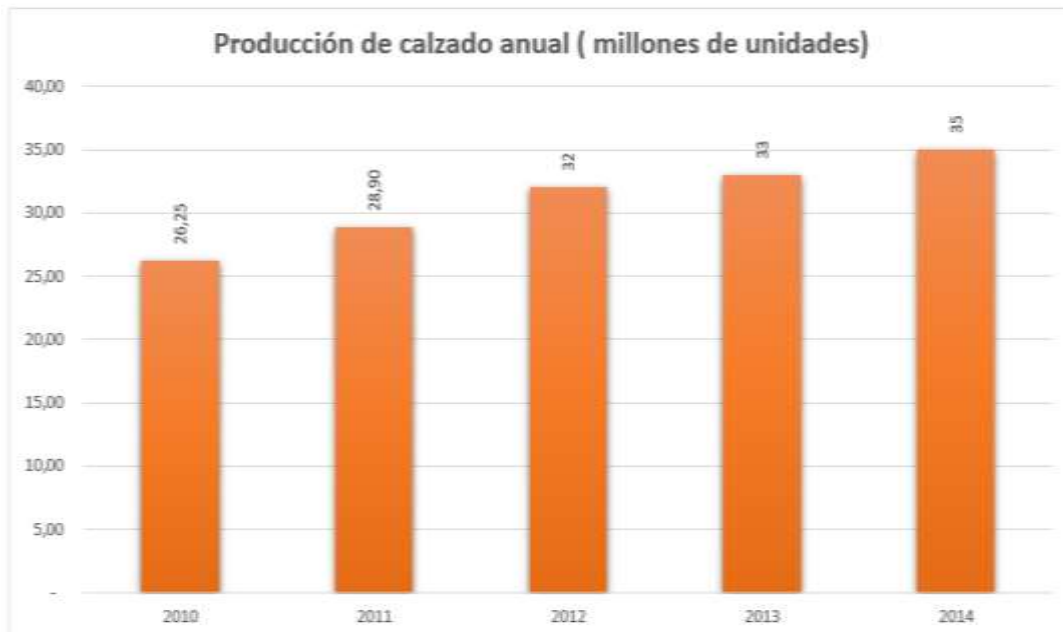


Figura 7. Comportamiento anual del PIB Per Cápita por habitante. Tomado del Banco Central



del Ecuador 2020

Figura 8. Comportamiento porcentual de la fabricación de calzado representado en las plazas de empleo y ventas dentro de la industria manufacturera. Tomado del INEC 2020.

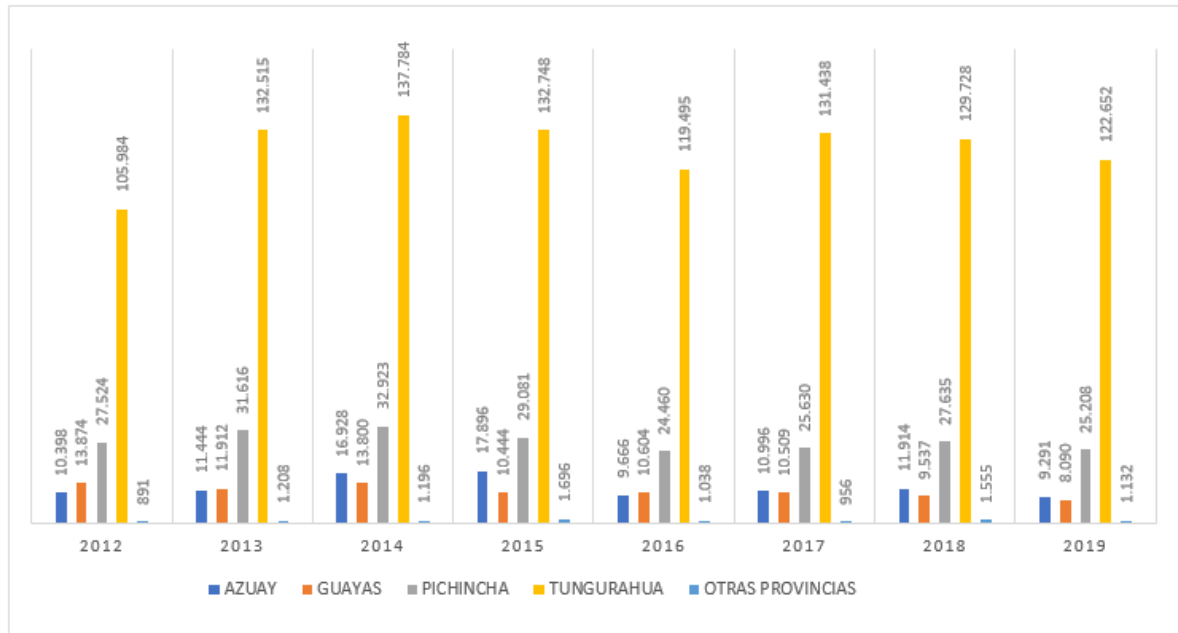


*Figura 9.* Volumen de producción nacional en millones de pares de zapatos.

Adaptado de Universidad Técnica de Ambato (2020). Industria manufacturera calzado y afines.

Durante el año 2014 el sector del calzado presentó un auge en la producción nacional, fabricando 35 millones de pares de zapatos, convirtiéndose este número en el objetivo anual para los artesanos productores de calzado. Esta mejora productiva se logró a través de la intervención del Gobierno Nacional de proteger la industria, sobre esta acción citamos a Lilia Villavicencio, presidenta del Caltu (2015) quien afirma: “Se logró que se avive el desarrollo, que el productor no desista. La presencia del zapato nacional en las perchas es ahora impactante” (p.41).

Basado en el párrafo anterior, se refleja el incremento en las ventas anuales del calzado nacional a través de la figura No. 10, el comportamiento de las ventas en las principales provincias productoras de calzado durante el período 2012-2019. Las ventas al año 2019 representaron \$166.3 millones de dólares, distribuidas en 73.72% Tungurahua, 15,15% Pichincha, 5.58% Azuay y 4.86% Guayas. Categorización según (INEC,2020)



**Figura 10.** Ventas en millones de dólares principales provincias período 2012-2019.

Adaptado del INEC (2020), realizado por Anabel Aviles, (2020).

Basados en la implementación de programas y estrategias competitivas que impulsaron el crecimiento del sector productivo del calzado en cuero de las pymes. Se puede observar el crecimiento paulatino en la Tabla 5 las ventas en millones de dólares desde el año 2010 hasta el año 2019, detalle por tamaño de empresas.

**Tabla 5**

*Ventas anuales de calzado a nivel nacional por tamaño de empresas período 2010 – 2019*

Categorización	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Grande	109.745	133.200	127.558	149.275	149.901	138.684	116.734	121.152	114.524	111.246
Mediana empresa A	16.230	16.681	20.752	17.760	24.337	23.536	21.345	24.496	22.187	17.912
Mediana empresa B	19.622	18.569	22.918	33.042	33.469	27.983	22.228	22.657	30.527	29.244
Microempresas	550	553	1.105	1.426	990	2.093	1.987	2.288	1.834	1.105
Pequeñas	21.601	20.505	22.224	26.832	31.129	30.222	28.518	29.848	33.861	27.772
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 167.748,00</b>	<b>\$ 189.508,00</b>	<b>\$ 194.557,00</b>	<b>\$ 228.335,00</b>	<b>\$ 239.826,00</b>	<b>\$ 222.518,00</b>	<b>\$ 190.812,00</b>	<b>\$ 200.441,00</b>	<b>\$ 202.933,00</b>	<b>\$ 187.279,00</b>

Fuente: Adaptado del INEC (2019). Visualizador de estadísticas empresariales 2020

Crecimiento anual sobre las ventas en el sector de calzado a nivel nacional están asentados en la información reportada por el INEC en el período 2010-2019. Los resultados beneficiosos para el sector son obtenidos de las estrategias y plan de acción ejecutado por el gobierno nacional con el fin de fomentar el desarrollo del sector e incentivar a nuevos inversionistas.

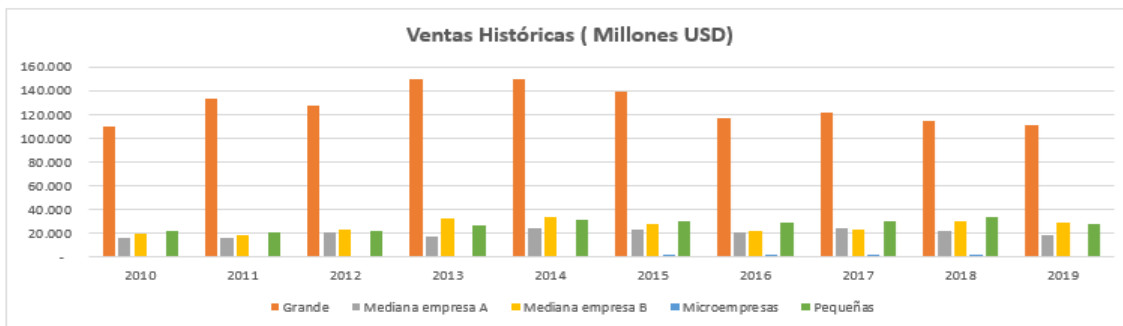


Figura 11. Ventas anuales de calzado a nivel nacional por tamaño de empresas período 2010-2019 tomado del INEC (2020), realizado por Anabel Aviles, (2020).

### Diagnóstico del Sector del Calzado en el Cantón Gualaceo

Analizado el sector del calzado en el Ecuador se hará referencia detallada de la producción nacional de calzado que está ubicada en la provincia del Azuay y en la provincia de Tungurahua. La razón por la cual se refiere a estas dos provincias es porque representan el 62% de la producción nacional y se han constituido un símbolo nacional., bajo estas circunstancias constituyen una muy buena perspectiva de la realidad nacional para construir una referencia de modelo que coadyuve a resolver la crisis de este sector.

La producción del calzado en el cantón Gualaceo inicia en los años 50, se limitaba exclusivamente a la producción en base al sistema de destajo, es decir la prestación de servicio externo bajo la negociación de la mano de obra de un precio por cada unidad producida.



Posteriormente, con la decisión de algunos emprendedores se inició la creación de pequeños talleres legalmente constituidos que poco a poco fueron generando empleo y consolidándose como talleres artesanales, en la década del 90 se incrementó la producción de calzado, al finalizar esta década, factores económicos, políticos y el ingreso indiscriminado de productos extranjeros invadieron el mercado nacional, forzando a una declinación de la producción y una grave crisis en el sector. A inicios de la década del año 2000 el sector enfrentó problemas derivados de: limitada materia prima (cantidad y calidad), atraso tecnológico e importación masiva de zapato de bajo precio (chinos). En el año 2009 el Gobierno Nacional impuso barreras a la importación de productos para proteger la balanza comercial, dentro de esos productos se encuentra el calzado al que se impuso un arancel inicial de 10 USD por par importado más el 30% de impuesto ad-valoren, actualmente el arancel es de 6 USD por par importado y 10% de impuesto ad-valoren. En el año 2001 existían 1.271 talleres-empresas en el país, en el año 2010 existen 1.770 lo que da cuenta de un crecimiento del 4% anual, catalogándose como un sector dinámico. El incremento de las empresas ha significado también una absorción de más mano de obra, en el año 2008 (antes de la medida) el sector empleó a 80.000 personas y en el año 2009 pasó a 100.000 (Gobierno Autonomo de Gualaceo, 2016).

Por ello basado en la historia, como resultado del censo de población y vivienda elaborado en el año 2010 por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos reflejan en cuanto a la Población Económicamente Ocupada PEO por rama de actividad en el cantón de Gualaceo, se registra un total de 16.515 personas las mismas que se ocupan en ramas de actividades diversas. El mayor número de personas ocupadas se registra en la industria manufacturera con un

total de 1.448 personas, seguido de la rama de comercio al por mayor y menor con 1.371 personas ocupadas (INEC, 2010).

El sector manufacturero del calzado en el cantón Gualaceo se encuentra compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas reconocidas como PYMES, organizaciones que han crecido con el pasar de los años, administradas por una persona o grupo familiar. Estas organizaciones en su mayoría nacen de forma empírica basados en la herencia transgeneracional de una actividad artesanal, generando plazas de empleo que permiten mejorar la calidad de vida y crecimiento económico del sector, organizadas en el ámbito legal y constituida en su mayoría como empresas activas o artesanos calificados cumple con el requisito fundamental de informar sus ingresos, costos y gastos ante las respectivas entidades de control del sector público, sin embargo se ven afectadas por el comercio informal. “Deben enfrentar la competencia de negocios que operan en la denominada actividad informal, que distribuyen sus productos fraudulentamente sin pagar los respectivos impuestos y sin tener la carga de costos fijos de las empresas que operan en la formalidad” (Zapata, 2004, p.125).

A continuación, se detalla la cantidad de pymes que actualmente se encuentran activas en el cantón Gualaceo acorde a la clasificación según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su visualizador de estadísticas empresariales, actualizado al año 2019.

**Tabla 6**

*Número de empresas activas según su tamaño en el cantón Gualaceo*

<b>Categorización</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Mediana empresa A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mediana empresa B	-	-	1		1					
Micro empresa	22	30	30	41	51	50	66	62	70	74
Pequeña	11	12	12	11	9	8	5	4	3	2

**Fuente:** Adaptado del INEC 2019, Visualizador de estadísticas empresariales 2020.

A continuación, en la tabla No. 7 se puede observar las ventas en miles de dólares del cantón Gualaceo acorde a la clasificación de las empresas por su tamaño y en el periodo comprendido entre los años 2010 – 2019. Información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su visualizador de estadísticas empresariales, actualizado al año 2020.

**Tabla 7**

*Ventas anuales por tamaño de empresa del cantón Gualaceo durante el período 2010-2019*

<b>Categoría</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Mediana empresa A	1.570	1.452	1.175	2.913	1.037	3.832	2.853	3.037	2.704	2.499
Mediana empresa B			2.246		3.271					
Micro empresa	66	106	51	142	-	184	104	54	55	
Pequeña	638	877	1.847	2.649	1.922	1.728	330	204	606	147

Fuente: Adaptado de INEC 2019, Visualizador de estadísticas empresariales 2020

La investigación realizada sobre el sector del calzado en el cantón de Gualaceo orienta a realizar una retrospectiva sobre la evolución del sector debido al número significativo de personas que se dedican a esta actividad, según el censo de población y vivienda del INEC del año 2010, siendo la mano de obra ocupada 1438 personas que actualmente se dedican a dicha actividad y partiendo desde el concepto de la prosperidad y el buen vivir citamos Bell (1994):

Teniendo como idea implícita la prosperidad, la promesa de abundancia y la generación de expectativas sociales relacionadas con el pleno empleo, el aumento del consumo

masivo y mayores cantidades de bienes y servicios resulta importante estudiar su dimensión como proceso sustantivo de la realidad social. (p.225)

Al ser un objetivo de política económica, el crecimiento económico remite a cierta retórica que ejerce un poder simbólico y emocional sobre los individuos y su acción social, al tiempo que incita a la suma de esfuerzos para un proyecto y propósitos comunes.

### **Industria del Calzado en el Cantón Gualaceo**

Esta sección del ensayo nos permite conocer el nivel de satisfacción por parte de los productores de calzado frente a las acciones ejecutadas por el Gobierno Nacional, ante las necesidades presentadas para impulsar el crecimiento económico del sector, es por ello que, basado en las respuestas de las entrevistas abierta realizada a representantes de empresas productoras y comercializadoras de calzados, se elaboran las siguientes herramientas de análisis.

- Matriz FOFADODA
- Matriz de Probabilidad e Impacto
- Matriz de la encuesta.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial de calzado en el cantón de Gualaceo, las medidas aplicadas en dichos sectores deben estar orientadas a mejorar la competitividad, estos productores toman como referencia el concepto de la competitividad industrial.

Es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado. (Foro Europeo de Administración, 1985, p. 734)

El cantón de Gualaceo perteneciente a la provincia del Azuay, es reconocido a nivel nacional como “Jardín del Azuay” cuna de gente emprendedora y hábiles artesanos, siendo la confección de calzado una de las actividades que más sobresalen en el sector es por ello que el centro de la ciudad, en la cabecera cantonal encontrará numerosos locales expendedores de zapatos de excelente calidad y variados diseños para satisfacer los gustos de sus clientes.

### **Matriz FOFADODA**

Una vez revisado los programas de acción protectoras para el impulso del crecimiento económico del sector del calzado por parte de las entidades gubernamentales, se procede a elaborar el análisis FOFADODA que permitirá ampliar el conocimiento sobre las actividades ejecutadas para convertir en competitivo el sector del calzado del cantón Gualaceo.

Se puede observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el sector del calzado y la combinación de analizar las fortalezas versus oportunidades (FO), fortalezas versus amenaza (FA), debilidad versus oportunidad (DO) y debilidad versus amenazas (DA). Cabe recalcar con la finalidad que se miden cada uno de los criterios.

Fortalezas. - Son aspectos internos de la empresa, los recursos con los que cuenta para obtener ventaja competitiva.

Oportunidades. - Son factores externos positivos, representan mejoras para la empresa siempre y cuando sean aprovechadas.

Debilidades. - Son aquellos puntos de los que carece la empresa, o puntos que se encuentran débiles frente a la competencia.

Amenazas. - Aspectos externos negativos, que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa, se refieren al entorno, si las amenazas son bien aprovechadas se pueden convertir en una oportunidad (Espinoza, 2013).

**Tabla 8**

*FOFADODA del Sector de calzado del cantón Gualaceo*

	<b>OPORTUNIDAD (O)</b>	<b>AMENAZA (A)</b>
<b>ANÁLISIS FOFADODA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Globalización que permite el acceso a diseños de otros países.</li> <li>2 Leyes que limitan la importación del calzado extranjero que actúa como competencia directa.</li> <li>3 Área territorial considerada referente en el sector del calzado.</li> <li>4 Respaldo del gobierno nacional a través de normativas y leyes que fomentan la inversión.</li> <li>5 Sector que aporta al crecimiento turístico del cantón debido a su representación artesanal.</li> <li>6 Sector del cuero y del calzado uno de los de mayor crecimiento dentro de las PYMES.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Materia prima cuero considerada en segundo plano por productores ganaderos.</li> <li>2 Contrabando de materia prima.</li> <li>3 Competencia informal.</li> <li>4 Disminución de la población debido a la migración.</li> <li>5 Importación de producto de procedencia Brasileña, Peruana, Colombiana y China.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Alto nivel de pertenencia con las organizaciones por parte de los colaboradores.</li> <li>2 Sector del calzado del cantón con identidad propia.</li> <li>3 Basta experiencia en la elaboración de calzado.</li> <li>4 Continua innovación en los diseños.</li> <li>5 Madurez empresarial.</li> </ol>	<p>(F2-O5) Creación de una marca identificativa para el producto del cantón.</p> <p>(F3-O2) Aprovechar el segmento limitado del producto extranjero comercializando el producto fuera del cantón a otros mercados.</p> <p>(F4-O1) Desarrollar y elaborar modelos para un mercado internacional utilizando materia prima nacional y con el identificativo de producto ecuatoriano.</p> <p>(F5-O4) Asociación con grupos inversores.</p>	<p>(F1-A3) Invitar y dar a conocer los beneficios ganar-ganar de participar de manera legítima al sector y comercializar el producto.</p> <p>(F2-A4) Implementación de talleres o programas de artesanía dentro de las instituciones educativas dentro del cantón.</p> <p>(F4-A5) Creación de programas especializados en diseños basados en un estudio de mercado.</p>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Materia prima nacional de mala calidad, materia prima extranjera costosa e incoherencia entre la materia prima ofrecida y el producto recibido.</li> <li>2 Falta de aplicación de la asociatividad a pesar de ser consciente de sus ventajas.</li> <li>3 Nula formación en temas administrativos, comercialización y análisis de costo.</li> <li>4 98% de las ventas depende del turismo.</li> <li>5 Inexistencia de un análisis de mercado.</li> <li>6 Maquinaria de procedencia artesanal.</li> <li>7 Mano de obra limitada.</li> </ol>	<p>(D1/D2-O6) Implementar estrategias de asociatividad entre productores.</p> <p>(D3-O4) Invertir en capacitación en temas administrativos, comercial y análisis de costo para todos los participantes.</p> <p>(D4-O3/O5) Promocionar en ferias nacionales e internacionales el producto aprovechando su identidad y reconocimiento buscando aumentar las ventas fuera del cantón.</p> <p>(D5-O4/O5) Implementación de un análisis de mercado</p> <p>(D6-O4) Buscar inversión para maquinaria de tecnología de punta para disminuir tiempos de producción y aumentar volumen de producción.</p>	<p>(D1-A1/A2) Asociación con el sector ganadero para la creación de acuerdos comerciales que impulsen la producción de materia prima con cumplimiento de estándares de alta calidad.</p> <p>(D2-A3) Fomentar la afiliación a las agremiaciones brindando certificaciones como empresas calificadas para producir y comercializar producto de calidad con mayor rentabilidad.</p> <p>(D5-A5) Elaboración de un estudio de mercado para conocer las tendencias de moda, calidad, precio y diseños que permita competir con el producto extranjero.</p>

Fuente: Tomado del estudio realizado sobre las acciones aplicadas por el gobierno en el sector industrial del calzado, 2020

## Matriz Probabilidad - Impacto

A continuación, se puede observar la matriz probabilidad - impacto que permite medir la influencia de cuatros situaciones reales que experimenta el sector del calzado, para clasificar los eventos, los ejes de la matriz se lo realizarán de forma cualitativa estableciendo cinco niveles para la probabilidad y cinco niveles para el impacto (5x5). Cabe recalcar que esta matriz nos permitirá conocer riesgo de que ocurra una de las probabilidades descritas y el impacto que esta ocasionaría en el sector estudiado.

“A los riesgos se les evalúa considerando la posibilidad e impacto que pueden ocasionar para poder establecer las diferentes afectaciones mediante la aplicación de la doble perspectiva, inherente y residual” (Sulca y Becerra, 2017, p.110).

### Tabla 9

*Descripción de los ejes de probabilidad e impacto*

<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
<b>Cierto</b> Probabilidad muy alta.	<b>Catastrófico</b> Pérdida del negocio.
<b>Probable</b> Probabilidad alta.	<b>Crítico</b> Afección grave del negocio.
<b>Posible</b> Probabilidad media.	<b>Moderado</b> Causarán problemas no significativos en el negocio.
<b>Improbable</b> Probabilidad baja.	<b>Marginal</b> Muy poca influencia sobre el negocio.
<b>Excepcional</b> Sería especialmente raro que ocurriera.	<b>Despreciable</b> Prácticamente ninguna influencia negativa sobre el negocio.

Fuente: Tomado de Activa Conocimiento por Oscar Longares, 2017

Como se puede ver para la elaboración de la tabla No.10 se detallan cuatro eventos para medir su probabilidad y el impacto dentro del sector del calzado, ubicándolos acorde al nivel de afectación.

**Evento 1:** Contrabando de materia prima, competencia desleal.

**Evento 2:** No restricción a la importación del producto extranjero.

**Evento 3:** Escasa aplicación de temas administrativos.

**Evento 4:** Inexistencia de un análisis de mercado.



**Tabla 10**

*Matriz probabilidad - impacto*

	Despreciable	Marginal	Moderado	Crítico	Catastrófico
Cierto				1	2
Probable			3		
Posible		4			
Improbable					
Excepcional					

Fuente: Tomado de Activa Conocimiento por Oscar Longares, 2017.

**Evento 1:** Probabilidad – Cierto / Impacto - Crítico. - El contrabando de la materia prima genera disminución en las ventas debido que los productos de quienes fabrican con material ilegal son bajos en costos en comparación a los productos que se manejan en el mercado formal.

**Evento 2:** Probabilidad – Cierto / Impacto – Catastrófico. - El libre acceso del producto extranjero al país se convierten en una amenaza directa ante los productores de calzado nacional encontrándose en desventaja frente a los precios ofrecidos por la competencia (económicos por su baja calidad), esto podría ocasionar la quiebra de negocios.

**Evento 3:** Probabilidad – Probable / Impacto – Moderado. - La escasa de aplicación de conocimientos administrativos en las empresas impiden el análisis de la situación económica, limitando la aplicación de estrategias organizacionales orientadas hacia el crecimiento económico y ajustes o reducciones en costos y gastos para la mejora de la rentabilidad en los productos.

**Evento 4:** Probabilidad – Posible / Impacto – Marginal. - La falta de un análisis de mercado por parte de los productores les impide conocer los sectores de aceptación de sus productos o tendencias actuales para ampliar sus negocios.

## Entrevista

En esta sección se recopilan las respuestas obtenidas luego de la entrevista aplicada a fabricantes de calzados en el cantón de Gualaceo compuesta de 11 preguntas tienen como finalidad de conocer la opinión y percepción respecto a las estrategias aplicadas al sector por parte de las diferentes instituciones gubernamentales.

## Resultado de la entrevista

**Tabla 11**

*Matriz de las respuestas de la entrevista*

Categoría	Subcategoría	Sujeto Informante	Comentario	Resumen Conclusivo
Elaboración y comercialización de calzado	Tiempo de actividad	AC1	Llevamos 30 años en el mercado, el negocio inicio con mi papá como artesano.	En todas las entrevistas logramos identificar que son negocios que llevan muchos años de actividad y en su mayoría son negocios familiares.
		AC2	Llevamos aproximadamente 25 años en el negocio familiar.	
		AC3	20 años en el negocio como artesano.	
		AC4	20 años en el negocio del calzado.	
		AC5	Esta actividad la iniciamos con mi familia desde el 2006, tenemos 15 años.	
		AC6	Llevamos 30 años dedicándonos a esta línea de negocio.	
Financiamiento	Método de financiamiento	AC1	El financiamiento fue realizado con capital propio.	A excepción del entrevistado 1 todos han tenido que realizar préstamos, el entrevistado 1 indicó que la inversión inicial fue por medio de capital propio, los entrevistados 2, 3 y 4 indicaron haber realizado préstamos a instituciones privadas mientras que el entrevistado 5 a instituciones públicas.
		AC2	Préstamos realizados a instituciones privadas. Trámite rápido, en realidad estamos asociados por ende las instituciones financieras nos conocen al grupo de artesanos.	
		AC3	Préstamos a instituciones privadas.	
		AC4	Préstamos a instituciones privadas.	
		AC5	Iniciamos con crédito a instituciones públicas.	
		AC6	Realizamos préstamos bancarios para la compra de máquinas.	
	Proceso de financiamiento	AC1	Los procesos son rápidos.	Todos los entrevistados indicaron que los procesos para solicitar créditos a instituciones financieras han sido rápidos y de fácil acceso.
		AC2	Rápido, en realidad estamos asociados por ende las instituciones financieras nos conocen al grupo de artesanos.	
		AC3	Los trámites en las instituciones financieras han sido rápidos, hemos realizado los créditos a microempresas.	
		AC4	Rápido aplicamos créditos a microempresas.	
		AC5	Sí, abrimos las puertas, fue de fácil acceso.	
		AC6	Totalmente accesible.	

Categoría	Subcategoría	Sujeto Informante	Comentario	Resumen Conclusivo
Innovación	Tecnología	AC1	Todo es artesanal.	Los entrevistados 1, 2, 3 y 5 utilizan herramientas o maquinaria netamente de uso artesanal, el entrevistado 4 indica que utiliza procedimientos de producción mixta 75% manual y 25% por medio de máquinas y el entrevistado 6 indica que utiliza maquinaria industrial dependiente de la mano del hombre, por lo que se puede verificar que la mayoría de estos negocios prefieren utilizar herramientas o maquinaria de uso artesanal.
		AC2	No, todas las herramientas son artesanales.	
		AC3	No, toda la maquinaria es de uso artesanal.	
		AC4	No, el trabajo es 75% manual y 25% máquinas, usamos maquinaria básica para la elaboración del calzado.	
		AC5	No, es trabajo artesanal, actualmente la modalidad de trabajo es bajo maquila.	
		AC6	Hasta el 2016 compramos maquinarias, son máquinas industriales que dependen de la mano del hombre para funcionar o cerrar procesos de elaboración.	
	Capacitación y desarrollo de productos	AC1	Las capacitaciones son locales, observamos en la web modelos de calzado de moda, copiamos y generamos los moldes.	Solo los entrevistados 1 y 6 afirman implementar capacitaciones para su personal mientras que los entrevistados 2, 3, 4 y 5 indicaron no implementar capacitaciones. Los entrevistados 1, 2 y 3 indicaron que basan su producto en modelos extraídos de páginas web y redes sociales, el entrevistado 5 indica que trabaja con personal externo a su empresa para el diseño e innovación de los modelos de calzado.
		AC2	No, todos nos mantenemos en el país, hacemos revisión por redes sociales sobre calzados brasileños que hoy están de moda.	
		AC3	No, fabricamos los modelos de moda obtenidos del internet.	
		AC4	No recibimos capacitaciones sobre diseños de moda o tendencias.	
		AC5	Todo lo que corresponde a moldes y patrones los trabajamos con personal externo a nuestra fábrica. Estos proveedores se encuentran en Ecuador. Nosotros elaboramos calzado de damas. En caso de querer innovar en diseños nos reunimos con capacitaciones constantes no, tenemos una línea armada de calzado. Contamos con aproximadamente 400 diseños de calzados diferentes para todos los gustos.	
		AC6		
Debilidades	Capacidad de producción	AC1	En realidad no, los artesanos fabrican bajo pedido.	Ninguno de los entrevistados conoce la capacidad de producción de sus empresas en gran parte debido a que la mayoría (entrevistados 1, 4, 5 y 6) trabajan y producen bajo pedido, los entrevistados 2 y 3 no especificaron como planifican su producción.
		AC2	No.	
		AC3	No.	
		AC4	No, hacemos reposición de stock acorde a lo vendido.	
		AC5	La capacidad de producción no la conocemos, empíricamente nos manejábamos hasta el 2019 con 1000 pares de calzado. Actualmente trabajamos bajo pedido.	
		AC6	No conocemos la capacidad instalada en planta, trabajamos bajo pedido acorde a la solicitud del cliente o la rotación de las unidades vendidas en el mes.	
	Financiero	AC1	No, nuestra modalidad de trabajo es bajo pedido cuando son unidades significativas y bajo reposición mensual de modelo revisamos los más vendidos y reponemos.	Ninguno de los entrevistados conoce el capital operativo requerido para la producción mensual esto debido a que no tienen un número de producción fijo durante los meses y esta va variando depende a los pedidos que reciben.
		AC2	No.	
		AC3	No.	
		AC4	No.	
		AC5	No, solo producimos bajo pedido de clientes.	
		AC6	La verdad no hemos determinado el capital operativo mensual, somos artesanos emprendedores que con el pasar de los años crecimos en volúmenes de producción.	

Categoría	Subcategoría	Sujeto Informante	Comentario	Resumen Conclusivo
Debilidades	Análisis Financiero	AC1	El tema contable es llevado por personal externo de la compañía, cuidamos el margen y obtener utilidad mensual.	Solo el entrevistado 1 realiza su contabilidad y lo hace por medio de personal externo a la empresa, el entrevistado 2 no especifica si lleva su contabilidad pero indica que mensualmente se plantea un presupuesto, los entrevistados 3 y 5 indican que no llevan contabilidad y no conocen sus rubros, los entrevistados 4 y 6 indican que no llevan contabilidad pero conocen cuanto deben vender mensualmente.
		AC2	Nos manejamos con un monto de venta mensual por ejemplo cumplir \$10.000 el presupuesto nos permite apalancarnos en el próximo mes.	
		AC3	No, manejamos nuestra propia administración, facturamos bajo RISE.	
		AC4	Sabemos cuanto debemos vender, pero hacer un análisis al detalle no es una práctica común en nuestra administración.	
		AC5	No llevamos ese análisis ni contabilidad, Facturamos promedio \$5.000,00 mensuales.	
		AC6	No, solo tenemos proyectada una meta de venta donde observamos que nos alcanza el dinero para cubrir gastos y nos permite el nuevo mes iniciar el trabajo.	
Acciones gubernamentales	Percepción	AC1	Durante el periodo 2008 hasta 2016 el sector del calzado recibió apoyo por parte del gobierno a través de políticas en el sector que impulsaron el crecimiento. Actualmente se han mantenido las normativas en vigencia sin realizar reformas.	Las políticas protectoras por parte del gobierno nacional contribuyeron al crecimiento del sector del calzado sin embargo los productores y comerciantes solicitan revisar y actualizar dichas políticas y realizar mejoras que benefician a las empresas del sector debido a que actualmente perciben que están siendo descuidados y afectados por parte del gobierno y por el contrario existen muchas facilidades para el ingreso de producto competencia extranjero al mercado nacional.
		AC2	Desafortunadamente en los últimos años (2017 en adelante) hemos sufrido el abandono por parte del gobierno, permitiendo que el producto extranjero tenga mayor acogida que los nuestros.	
		AC3	Como artesanos estamos descubiertos por parte del gobierno de Lenin Moreno, en el 2018 tuvimos una reunión con la agrupación y representantes del gobierno sin embargo no hemos recibido respuestas.	
		AC4	Tuvimos repunte en ventas durante el 2009 hasta 2016 aproximadamente, con las reformas existentes en ese entonces. Desde el 2017 en adelante vencieron la vigencia de varias salvaguardas dejando al descubierto al artesano y el producto ecuatoriano frente a los costos del producto extranjero.	
		AC5	Hasta el 2006 el mercado presentaba inestabilidad en ventas, desde 2008 hasta 2017 con decisiones tomadas por el gobierno se generó un auge en la producción. Las ventas incrementaron al doble. Pero desde el 2018 en adelante con el ingreso de producto extranjero brasileño y colombiano generaron que las ventas disminuyeran.	
		AC6	Manteníamos una estabilidad hasta el 2017, cuando solicitamos al nuevo gobierno de Lenin Moreno una revisión a la normativa tributaria arancelaria, para una protección a nosotros los artesanos, con la presencia del producto extranjero terminado y costos menores comparados a los nuestros que nos dejan en desventaja, hablo del producto brasileño por ejemplo o el colombiano.	
Políticas arancelarias		AC1	Si bastante, nos brinda apertura de mercado, por ejemplo, con el logo "Ecuador ama la vida" nos dio representación del producto nacional. En lo negativo resalta que existen productos complementarios encerrados en partidas arancelarias con ad valorem, con tributos que los encarecen	Todos los entrevistados indican que las políticas arancelarias y otras acciones implementadas por el gobierno nacional si influyeron de manera positiva en el desarrollo del sector, los entrevistados 1, 2, 3, 4 y 6 indican que actualmente existe un desconcierto debido que ciertas leyes y reformas aplicadas por el gobierno beneficia al producto extranjero los integrantes del sector del calzado se encuentra a la espera de reformas que los siga beneficiando.
		AC2	Si bastante, a la actualidad no tenemos reformas por parte del gobierno.	
		AC3	Si bastante, durante el 2009 al 2016 tuvimos incrementos en ventas, con las reformas aplicadas. Pero desde el 2017 nuestra producción ha bajado esto se da por el ingreso del producto brasileño.	
		AC4	Han influido, como le indique anteriormente hasta el 2016 las restricciones permitían a nuestro producto tener mayor acogida, lamentablemente de ese entonces a la fecha estamos descubiertos y el producto brasileño o colombiano ha ganado territorio.	
		AC5	Si influyeron de forma positiva desde entonces nos tocó reinventar, en nuestro caso obtuvimos resultados positivos en la fabricación bajo la modalidad de maquila, buscamos talleres formales que respeten la confidencialidad en modelos por cada cliente y no realicen ventas de diseños a la competencia. El costo suele ser un poco elevado en relación con otros talleres sin embargo nos permiten mantener un margen de ganancia y confianza.	
		AC6	Bastante, nosotros trabajamos con sintético en un 70% nuestro calzado, muy poco en cuero. Al permitir el mercado abierto al producto competencia, el mercado por costos prefiere comprar lo más económico. Actualmente nos sentimos totalmente desprotegidos.	

Categoría	Subcategoría	Sujeto Informante	Comentario	Resumen Conclusivo
Asociación Colaborativa	Estrategia	AC1	Claro que sí, pero este depende más de las medidas y mejoras que el gobierno tome con el sector.	A excepción del entrevistado 6 todos indican estar de acuerdo con una asociación entre los diferentes participantes del sector, los entrevistados 1 y 3 indican que actualmente esta propuesta depende de las medidas que pueda llegar a tomar el gobierno con el sector, los entrevistados 2, 3 y 5 indican conocer cuales serian los factores para beneficiar si se llega a crear una asociación colaborativa, el entrevistado 6 indica que no es necesaria una asociación colaborativa y que por el contrario lo que realmente necesitan es una revisión de la política de salvaguarda para contrarrestar la competencia del producto extranjero.
		AC2	Claro que sí, nos interesa para mejorar costos y aumentar ventas. Desde la adquisición propia de la materia prima y demás insumos complementarios.	
		AC3	Sí, actualmente dependemos mucho de las decisiones del gobierno y las propuestas que tengan para mejorar los costos de la materia prima e indirectos utilizados en el proceso de producción. La mayoría de los productores trabajamos de forma individual.	
		AC4	Claro que sí, pero para llegar a ello nos falta mucho.	
		AC5	Si sería necesario que se regule, en la actualidad existen dos proveedores en todo el país que distribuyen materiales decorativos o sustitutos del cuero que nos permite innovar en diseño, como el yute, tienen el poder de negociación podríamos decir que el mercado en este aspecto se encuentra monopolizado por ellos. Estos proveedores son DIMAR y VIDATEX, distribuyen materiales en yute o tela, para la elaboración de modelos nuevos.	
		AC6	En lugar de una asociación deberían revisar la política de salvaguardas, la política comercial del Ecuador. Prometieron en el 2018 hacerlo, sin embargo, seguimos a la espera, nuestras ventas se ven afectadas por los productos sustitutos de Brasil, Colombia, Perú, estos países tienen ventajas sobre nosotros por la devaluación de su moneda. En junio 2017 se venció las políticas de salvaguardas del Ecuador para proteger la industria ecuatoriana, en este año las importaciones brasileñas se elevaron el 150% sobre cuero y calzado, viéndose afectados los productores ecuatorianos.	

Fuente: Tomado de la entrevista realizada a los artesanos partícipes, 2020.



## **Propuesta de Economía Colaborativa para Gualaceo**

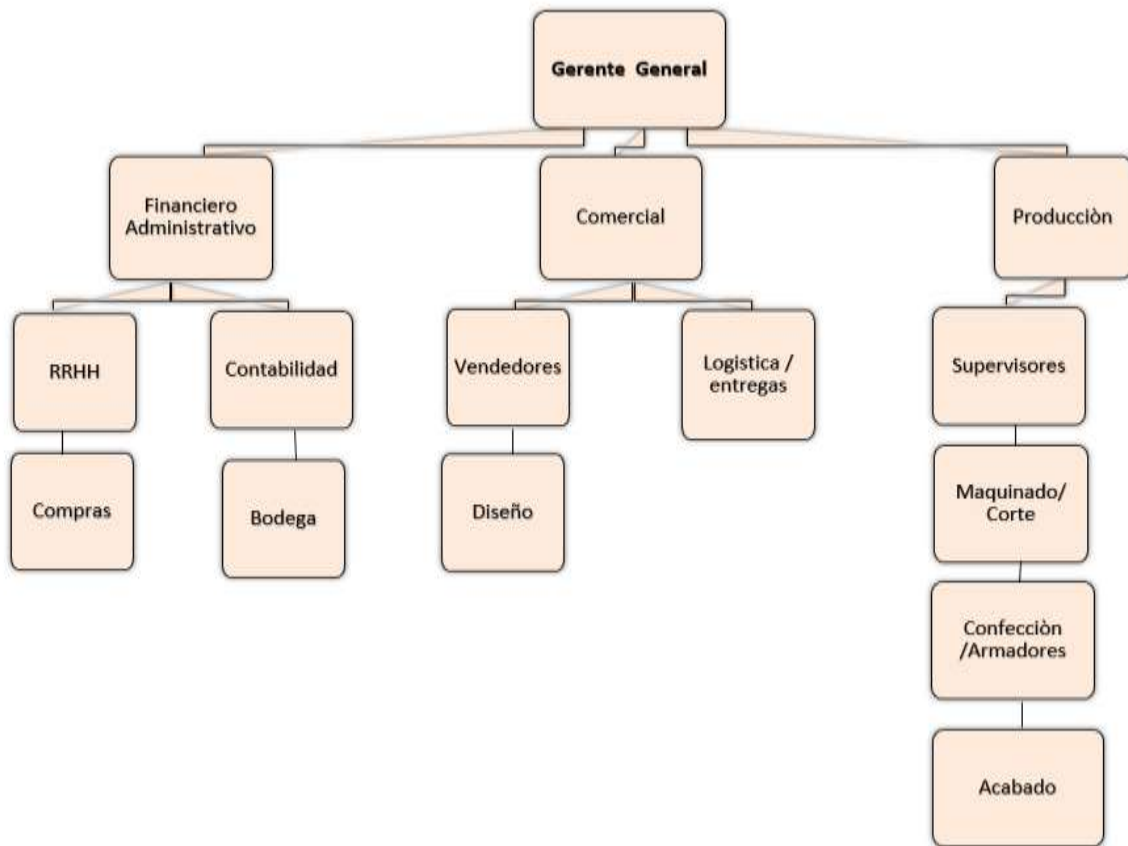
Basado en la recopilación de información durante el periodo de análisis 2010 - 2019, proporcionada por los fabricantes de calzado en el cantón de Gualaceo. Las políticas y acciones implementadas por parte de las entidades gubernamentales para impulsar el desarrollo económico. Se procede a elevar en este ensayo la propuesta de llevar a cabo la estructura de economía colaborativa en este sector. Enfocando el beneficio de crecimiento económico para los diferentes participantes.

Por ello, este estudio se orienta a las áreas impulsadoras del crecimiento y mejoras del costo productivo para la comercialización de un producto con precios competitivos y buena calidad en el mercado frente a producto extranjero, permitiendo al consumidor final orientar su preferencia hacia el producto nacional.

Las áreas de análisis en los cuales se reflejan los beneficios de aplicar una estructura de economía colaborativa son las siguientes:

1. Línea productiva y de calidad.
2. Marketing y Ventas.
3. Contabilidad.

A continuación, como ante sala de la propuesta de economía colaborativa se procede a presentar la estructura organizacional tradicional dentro de una empresa, resaltando los principales departamentos que intervienen en las tomas de decisiones, estrategias empresariales y mejoramiento del costo productivo.



*Figura 12.* Organigrama de una empresa tradicional tomado de la Compañía Gompersa, realizado por Anabel Aviles, (2020)

### **Línea Productiva y de Calidad**

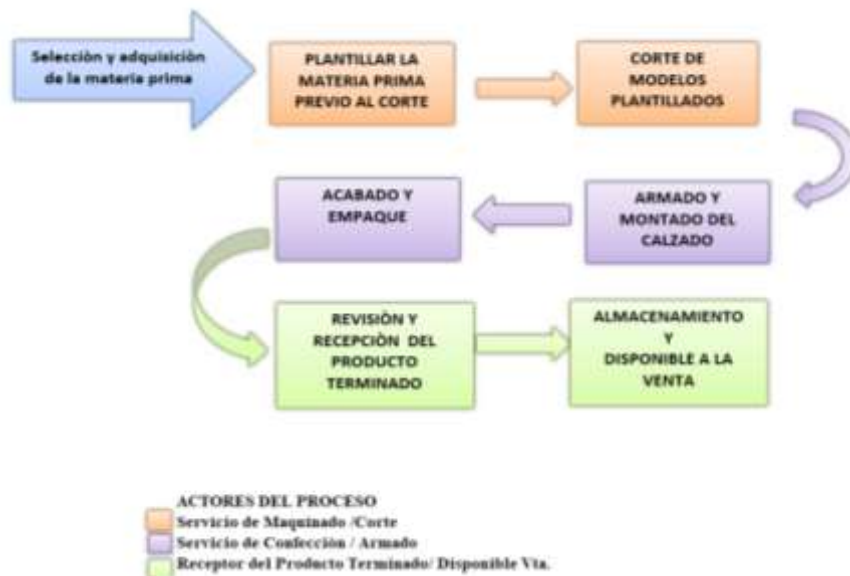
Los productores intercambian bienes por servicios, en este punto encontraremos a la empresa poseedora de maquinaria de tecnología avanzada que intervienen en el proceso inicial sobre la materia prima recibida, este servicio es ofrecido con altos estándares de calidad, ofertando equipos en perfectas condiciones y tiempos de entrega óptimos por parte de los responsables del proceso, se cuida la manipulación correcta de la materia prima transformada en cortes modelados listos para su almacenaje y el despacho.

Para cumplir con estándares de calidad y competir en el mercado local con mejores precios y acabados, la estructura colaborativa tiene como clave los siguientes procesos:

- a. Selección de materia prima de buena calidad.
- b. Talento humano capacitado en el proceso de producción (corte y confección).
- c. Mantenimiento de máquinas y selección de tecnología.
- d. Optimización de los costos de producción a través de la medición del tiempo productivo.

En esta parte de la propuesta resumimos. “La productividad y la calidad son las armas de las que una organización dispone, a fin de no utilizar los incrementos de precios para minimizar los efectos negativos del aumento constante de los costos totales de operación” (Rincón de Parra, 2011, p.59).

A continuación, se presenta el flujo de proceso productivo de una empresa productora de calzado.



*Figura 13.* Flujo de proceso de producción de calzado, tomado de la compañía D’ Cueros, realizado por Anabel Avilés, (2020)



## **Marketing y ventas**

El marketing en la economía colaborativa está basado en comentarios y reputaciones generados de una experiencia vivida por parte de los consumidores. A través de plataformas web se dan a conocer los productos o servicios que actuarán como protagonistas del intercambio. Las redes sociales son el portal a la globalización y las puertas a la internacionalización de instituciones o productos.

El marketing digital presenta grandes beneficios ya que por la interacción con el consumidor el proceso es más dinámico, se obtiene más información, al utilizar internet es masiva lo que genera una mayor audiencia a un costo menor, se reduce el tiempo y costo de ventas, se da la implementación de ventas en línea por medio de canales electrónicos y por último presenta ventajas ante una publicidad más rápida de ejecutar.

(Vargas, 2017, p.6)

Por ello concluimos que la economía colaborativa trabaja de la mano con el marketing digital, generando rapidez en la conectividad cliente y proveedor.

## ***Contabilidad***

Uno de los aspectos relevantes en la estructura propuesta de la asociación colaborativa es la reducción significativa de los costos de producción y la mejora del margen de ganancia en el ejercicio económico de las empresas participes de la propuesta establecida, esta mejora en sus resultados económicos se produce por el beneficio mutuo entre el grupo de personas o empresas que intervienen en el proceso de intercambio de bienes y servicios para satisfacer una necesidad.

## Práctica de la Economía Colaborativa

En el siguiente ejercicio económico se reflejan los resultados de las compañías antes de integrarse a esta estructura colaborativa.

**Tabla 12**

### *Empresas Participantes en la Estructura Colaborativa*

Concepto	Descripción de las compañías		
Razón Social	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
R.U.C.	1890053676001	1891745466001	1891745466001
Actividad Comercial-SRI	Fabricación de artículos de piel (con pelo natural): incluido los confeccionados con pieles alargadas, planchas, cuadrados, tiras, etcétera.	Fabricación de partes de cuero para calzado: palas y partes de palas, suelas y plantillas, tacones, etcétera.	Fabricación de calzado de cuero y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
Fecha inicio actividades	14/6/1977	24/11/2011	14/4/2003
Ciudad	Ambato	Ambato	Gualaceo

Fuente: Tomado del Servicio de Rentas Internas, elaboración propia, 2020.

**Tabla 13***Presentación de Estado de Situación Financiera 2019 antes de la Asociación Colaborativa*

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Efectivo y equivalente de efectivo	13.100,77	20.265,57	282.178,07
Cuentas y Documentos por cobrar	1.068.175,02	854,78	963.894,32
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	-	221.098,85	41.747,40
Crédito Tributario a favor de la empresa (RENTA)	21.988,29	9.041,09	35.888,06
Inventario	684.635,14	-	838.213,88
Arrendamientos pagados por anticipado	8.777,15	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.796.676,37</b>	<b>251.260,29</b>	<b>2.161.921,73</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
Terrenos	751.113,43		1.246.930,28
Edificios	1.929.385,96		455.907,00
Maquinaria y equipo	1.658.003,92	157.732,15	1.334.490,10
Muebles y enseres	16.218,34	4.886,94	7.197,90
Equipo de computación y Software	24.428,53		115.717,11
Vehículos		108.206,34	37.038,00
Construcciones en curso	78.837,30		160.916,31
(-) Depreciación Acumulada	-2.768.156,22	-158.968,47	-1.036.611,09
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>			
Patente, Marcas y derechos de llave	901,46	-	700,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.690.732,72</b>	<b>111.856,96</b>	<b>2.322.285,61</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.487.409,09</b>	<b>\$ 363.117,25</b>	<b>\$ 4.484.207,34</b>

P A S A N

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
<b>V I E N E N</b>			
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	742.423,11	-	102.259,72
Cuentas y documentos por pagar proveedores del exterior	10.861,59	-	152.273,62
Obligaciones bancarias a corto plazo	393.865,75	-	93.721,80
Beneficios de Ley por pagar a empleados	51.953,80	17.889,00	71.846,09
Otras cuentas por pagar	168.653,97	-	117.029,14
Obligaciones tributarias por pagar		21.562,01	107.504,22
Obligaciones con el IESS por pagar		3.332,96	82.105,12
Dividendos por pagar	4.347,91	-	160.000,00
Anticipo de clientes		1.503,65	1.001,79
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.372.106,13</b>	<b>44.287,62</b>	<b>887.741,50</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>			
Cuentas y documentos comerciales por pagar con el exterior	219.456,65	-	-
Obligaciones bancarias	354.757,85	-	235.469,53
Provisión Jubilación Patronal	218.759,66	-	181.696,00
Provisión Desahucio laboral	13.887,74	-	61.036,00
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>806.861,90</b>	<b>-</b>	<b>478.201,53</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.178.968,03</b>	<b>44.287,62</b>	<b>1.365.943,03</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	493.000,00	14.000,00	987.500,00
Reservas	35.603,84	1.795,13	162.265,92
Resultado acumulados	753.102,39	238.348,48	1.925.272,62
Utilidad presente de ejercicio	26.734,83	64.686,02	43.225,77
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.308.441,06</b>	<b>318.829,63</b>	<b>3.118.264,31</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>3.487.409,09</b>	<b>363.117,25</b>	<b>4.484.207,34</b>

Fuente: Tomado de la Superintendencia de Compañías 2019.

**Tabla 14***Presentación de Estados de Resultados antes de la Asociación Colaborativa*

<b>Rubros</b>	<b>Tenaria San José Cia.Ltda</b>	<b>Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda</b>	<b>Litard Mode Cia. Ltda.</b>
<b><u>Ingresos</u></b>	<b>\$ 2.329.442,76</b>	<b>\$ 562.851,13</b>	<b>\$ 2.535.198,58</b>
Ventas locales de bienes	\$ 2.171.190,61	\$ 562.851,13	\$ 2.499.409,84
Ingresos no operacionales	\$ 158.252,15	\$ -	\$ 35.788,74
<b><u>Costos de Fabricación</u></b>	<b>\$ 1.724.982,47</b>	<b>\$ 340.257,00</b>	<b>\$ 1.903.568,49</b>
Materiales directo de producción	1.196.216,15	142.679,32	859.504,30
Mano de obra directa	304.119,47	69.142,93	693.104,27
Costos indirectos de fabricación	224.646,85	128.434,75	350.959,92
<b>Utilidad operativa</b>	<b>446.208,14</b>	<b>222.594,13</b>	<b>595.841,35</b>
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>	<b>\$ 176.420,69</b>	<b>\$ 94.317,76</b>	<b>\$ 319.883,26</b>
Sueldo y beneficios sociales	99.855,00	64.365,17	227.147,96
Impuestos contribuciones y otros	29.155,76	1.228,39	40.112,41
Depreciaciones	24.492,45	11.774,60	14.432,12
Servicios básicos	15.727,91	12.095,76	11.482,08
Seguro y reaseguros	5.881,18	2.540,99	3.999,20
Suministros de oficina	1.308,39	2.312,85	22.709,49
<b><u>Gastos de Ventas</u></b>	<b>\$ 187.053,88</b>	<b>\$ 26.119,68</b>	<b>\$ 186.092,16</b>
Sueldo y beneficios sociales	97.603,60	16.885,53	64.800,00
Comisiones	52.786,24		53.399,46
Gastos de viajes	24.723,51	7.173,48	12.686,69
Promoción y publicidad	8.760,58	-	20.950,36
Transporte y flete	3.179,95	2.060,67	34.255,65
<b><u>Gastos Financieros</u></b>	<b>\$ 189.920,00</b>	<b>\$ 688,42</b>	<b>\$ 45.247,92</b>
Intereses pagados	189.920,00	688,42	45.247,92
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 2.278.377,04</b>	<b>\$ 461.382,86</b>	<b>\$ 2.454.791,83</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$ 51.065,72</b>	<b>\$ 101.468,27</b>	<b>\$ 80.406,75</b>
<b>Tributos de ley</b>	<b>24.330,89</b>	<b>36.782,25</b>	<b>34.905,94</b>
<b>Utilidad neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 26.734,83</b>	<b>\$ 64.686,02</b>	<b>\$ 45.500,81</b>

Fuente: Tomado de la Superintendencia de Compañías, 2019.

**Tabla 15***Presentación de los Acuerdos Comerciales de la Asociación Colaborativa*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción de las compañías</b>		
<b>Participantes</b>	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
<b>Bien/Servicio a Intercambiar</b>	Inicia relación de venta de materia prima a Litard Mode Cia.Ltda.	Brindará el servicio de maquila en corte del cuero a Litard Mode Cia Ltda	Otorga la publicidad en su plataforma web sobre la calidad del cuero comercializado por Tenaria San José Cia Ltda y el servicio de maquila de Alvaro Naranjo Naranjo Cia Ltda, cuidado de la calidad y confidencialidad de diseños
<b>Beneficio a Recibir</b>	Servicio de publicidad en la plataforma web por parte de Litard Mode Cia. Ltda.	Contrato por servicio de maquila celebrado entre Litard Mode Cia. Ltda. Y Alvaro Naranjo Cia.Ltda.	Recibe materia prima nacional cumpliendo los estándares de calidad. Costo Preferencial basado en el acuerdo comercial con Tenaria San José Cia. Ltda.

Fuente: Tomado del planteamiento de la propuesta colaborativa, (2020)

**Tabla 16***Presentación del Estado de Situación Financiera aplicada la Asociación Colaborativa*

Rubros	<u>Notas</u>	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	1	115.325,95	219.044,90	243.555,76
Cuentas y Documentos por cobrar		747.722,51	206.991,05	963.894,32
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)		-	7.432,81	41.747,40
Crédito Tributario a favor de la empresa (RENTA)		21.988,29	6.336,65	35.888,06
Inventario		479.244,60	82.698,29	586.749,72
Arrendamientos pagados por anticipado		8.777,15	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.373.058,50</b>	<b>522.503,70</b>	<b>1.871.835,26</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
Terrenos		751.113,43	-	1.246.930,28
Edificios		1.929.385,96	-	455.907,00
Maquinaria y equipo		1.658.003,92	67.633,00	534.490,10
Muebles y enseres		16.218,34	-	7.197,90
Equipo de computación y Software		24.428,53	-	115.717,11
Vehículos		-	16.000,00	37.038,00
Construcciones en curso		78.837,30	-	160.916,31
(-) Depreciación Acumulada		-2.768.156,22	-1.866,67	-658.132,31
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		-	-	-
Patente, Marcas y derechos de llave		901,46	-	700,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>1.690.732,72</b>	<b>81.766,33</b>	<b>1.900.764,39</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 3.063.791,22</b>	<b>\$ 604.270,03</b>	<b>\$ 3.772.599,65</b>
<b>P A S A N</b>				



Rubros	Notas	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
<b>V I E N E N</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	2	311.211,56	27.680,21	102.259,72
Cuentas y documentos por pagar proveedores del exterior	2.1	10.861,59	-	60.909,45
Obligaciones bancarias a corto plazo		393.865,75	-	-
Beneficios de Ley por pagar a empleados		26.690,61	16.810,70	44.818,41
Obligaciones con el IESS por pagar		10.642,49	5.322,26	65.684,10
Dividendos por pagar		4.347,91	-	-
Obligaciones tributarias por pagar		37.811,69	-	63.492,74
Otras cuentas por pagar		42.163,49	6.893,44	-
Anticipo de clientes			49,40	1.001,79
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>837.595,08</b>	<b>56.756,01</b>	<b>338.166,20</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>				
Cuentas y documentos comerciales por pagar con el exterior		267.980,47	-	-
Obligaciones bancarias		330.426,96	-	-
Provisión Jubilación Patronal		218.759,66	-	181.696,00
Provisión Desahucio laboral		13.887,74	-	61.036,00
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE</b>		<b>831.054,83</b>	<b>-</b>	<b>242.732,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>1.668.649,91</b>	<b>56.756,01</b>	<b>580.898,20</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital		493.000,00	67.500,00	987.500,00
Reservas		35.603,84	14.201,00	162.265,92
Resultado acumulados		753.102,39	339.525,23	1.925.272,62
Utilidad presente de ejercicio		113.435,08	126.287,79	116.662,90
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>1.395.141,31</b>	<b>547.514,02</b>	<b>3.191.701,44</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>3.063.791,22</b>	<b>604.270,03</b>	<b>3.772.599,64</b>

Fuente: Tomado del planteamiento aplicada la propuesta de economía colaborativa, 2020.



**Tabla 17**

*Estado de Pérdidas y Ganancias aplicada la Asociación Colaborativa*

<b>Rubros</b>	<b>Notas</b>	<b>Tenaria San José Cia.Ltda</b>	<b>Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda</b>	<b>Litard Mode Cia. Ltda.</b>
<b><u>Ingresos</u></b>		<b>\$ 2.822.547,79</b>	<b>\$ 700.421,36</b>	<b>\$ 2.499.409,84</b>
Ventas Unidades Producidas	3	2.822.547,79	700.421,36	2.499.409,84
Ingresos no operacionales		-	-	-
<b><u>Costos de Fabricación</u></b>	4	<b>\$ 2.091.215,84</b>	<b>\$ 381.196,99</b>	<b>\$ 1.741.008,43</b>
Materiales directo de producción	4.1	1.495.270,19	156.947,25	853.553,87
Mano de obra directa	4.2	335.355,31	82.971,52	589.138,63
Costos indirectos de fabricación	4.3	260.590,35	141.278,23	298.315,93
<b>Utilidad operativa</b>		<b>731.331,95</b>	<b>319.224,36</b>	<b>758.401,41</b>
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>		<b>\$ 176.420,69</b>	<b>\$ 94.317,76</b>	<b>\$ 319.883,26</b>
Sueldo y beneficios sociales		99.855,00	64.365,17	227.147,96
Impuestos contribuciones y otros		29.155,76	1.228,39	40.112,41
Depreciaciones		24.492,45	11.774,60	14.432,12
Servicios básicos		15.727,91	12.095,76	11.482,08
Seguro y reaseguros		5.881,18	2.540,99	3.999,20
Suministros de oficina		1.308,39	2.312,85	22.709,49
<b><u>Gastos de Ventas</u></b>	5	<b>\$ 187.053,88</b>	<b>\$ 26.119,68</b>	<b>\$ 210.269,60</b>
Sueldo y beneficios sociales		97.603,60	16.885,53	64.800,00
Comisiones		52.786,24		53.399,46
Gastos de viajes		24.723,51	7.173,48	12.686,69
Promoción y publicidad	5.1	8.760,58	-	31.425,54
Transporte y flete	5.2	3.179,95	2.060,67	47.957,91
<b><u>Gastos Financieros</u></b>		<b>\$ 189.920,00</b>	<b>\$ 688,42</b>	<b>\$ 45.247,92</b>
Intereses pagados		189.920,00	688,42	45.247,92
<b>Total costos y gastos</b>		<b>\$ 2.644.610,41</b>	<b>\$ 502.322,86</b>	<b>\$ 2.316.409,21</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>\$ 177.937,38</b>	<b>\$ 198.098,50</b>	<b>\$ 183.000,63</b>
<b>Tributos de ley</b>		<b>64.502,30</b>	<b>71.810,71</b>	<b>66.337,73</b>
<b>Utilidad neta del Ejercicio</b>		<b>\$ 113.435,08</b>	<b>\$ 126.287,79</b>	<b>\$ 116.662,90</b>

Fuente: Tomado del planteamiento aplicada la propuesta de economía colaborativa, 2020. Análisis comparativo de las empresas integradas a la asociación colaborativa.

### Análisis comparativo de las empresas integradas a la asociación colaborativa.

Según los Estados Financieros presentados de las compañías elegidas para la aplicación de la propuesta de la economía colaborativa, se presenta la las variaciones económicas generadas a través de la optimización de los recursos.

A continuación, se puede observar el índice de margen bruto rentabilidad comercial con su respectivo comparativo del antes y después de aplicar la asociación colaborativa entre las empresas estudiadas.

	Sin Asociación Colaborativa	Tenería San José Cia.Ltda.	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda.	Litard Mode Cia. Ltda.	
<b>MARGEN BRUTO RENTABILIDAD COMERCIAL =</b>	<i>Utilidad Bruta</i>	446.208,14	222.594,13	595.841,35	
	<i>Ventas</i>	2.329.442,76	562.851,13	2.535.198,58	
			<b>19,16%</b>	<b>39,55%</b>	<b>23,50%</b>
	<b>Con Asociación Colaborativa</b>				
	<i>Utilidad Bruta</i>	731.331,95	319.224,36	758.401,41	
	<i>Ventas</i>	2.822.547,79	700.421,36	2.499.409,84	
		<b>25,91%</b>	<b>45,58%</b>	<b>30,34%</b>	

El índice de margen bruto rentabilidad comercial se ve aumentado en la aplicación de la asociación colaborativa entre las compañías representando en promedio el 6% para cada una, este índice muestra la rentabilidad de la empresa luego de incurrir en los costos. Es decir, la diferencia entre precio de venta sin impuestos menos sus costos de producción.

A continuación, se puede observar el índice de margen neto con su respectivo comparativo del antes y después de aplicar la asociación colaborativa entre las empresas estudiadas.

		Sin Asociación Colaborativa		Tenería San José Cia.Ltda.		Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda.		Litard Mode Cia. Ltda.		
<b>MARGEN NETO</b>	<i>Utilidad Neta</i>			51.065,72		101.468,27		80.406,75		
	<i>Ventas</i>			2.329.442,76	<b>2,19%</b>	562.851,13	<b>18,03%</b>	2.535.198,58	<b>3,17%</b>	
	<b>Con Asociación</b>									
	<i>Utilidad Neta</i>			177.937,38		198.098,50		183.000,63		
	<i>Ventas</i>			2.822.547,79	<b>6,30%</b>	700.421,36	<b>28,28%</b>	2.499.409,84	<b>7,32%</b>	

El índice de margen neto se ve aumentado en la aplicación de la asociación colaborativa, para Tenería San José Cía.Ltda. y Litard Mode Cía.Ltda. el incremento promedio es del 4%, en el caso de Alvaro Naranjo Naranjo Cía.Ltda. el incremento está representado por el 10.26%, este índice muestra la utilidad neta generada por las ventas del período.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento financiero patrimonial (ROE) con su respectivo comparativo del antes y después de aplicar la asociación colaborativa entre las empresas estudiadas.

		Sin Asociación Colaborativa		Tenería San José Cia.Ltda.		Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda.		Litard Mode Cia. Ltda.		
<b>RENDIMIENTO FINANCIERO PATRIMONIO (ROE)</b>	<i>Utilidad Neta</i>			51.065,72		101.468,27		80.406,75		
	<i>Patrimonio</i>			1.308.441,06	<b>3,90%</b>	318.829,63	<b>31,83%</b>	3.118.264,31	<b>2,58%</b>	
	<b>Con Asociación</b>									
	<i>Utilidad Neta</i>			177.937,38		198.098,50		183.000,63		
	<i>Patrimonio</i>			1.395.141,31	<b>12,75%</b>	547.514,02	<b>36,18%</b>	3.191.701,44	<b>5,73%</b>	

El índice de rendimiento financiero patrimonial (ROE) se ve aumentado en la aplicación de la asociación colaborativa, para Tenería San José Cía.Ltda. 8.85%, Alvaro Naranjo Naranjo

Cía. Ltda. 4.36% y Litard Mode Cía.Ltda 3.16%, este índice muestra el rendimiento sobre la inversión que han obtenido los accionistas por el período transcurrido.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento inversión activo total (ROA) con su respectivo comparativo del antes y después de aplicar la asociación colaborativa entre las empresas estudiadas.

		Sin Asociación Colaborativa	Tenería San José Cía.Ltda.	Alvaro Naranjo Naranjo Cía. Ltda.	Litard Mode Cía. Ltda.
<b>RENDIMIENTO INVERSIÓN ACTIVO TOTAL (ROA)</b>	<i>Utilidad Neta</i>		51.065,72	101.468,27	80.406,75
	<i>Total de Activo</i>		3.487.409,09	363.117,25	4.484.207,34
			<b>1,46%</b>	<b>27,94%</b>	<b>1,79%</b>
	<b>Con Asociación Colaborativa</b>				
	<i>Utilidad Neta</i>		177.937,38	198.098,50	183.000,63
	<i>Total de Activo</i>		3.063.791,22	604.270,03	3.772.599,65
			<b>5,81%</b>	<b>32,78%</b>	<b>4,85%</b>

El índice del rendimiento inversión activo total (ROA) se ve aumentado en la aplicación de la asociación colaborativa, para Tenería San José Cía.Ltda. y Alvaro Naranjo Naranjo Cía. Ltda. el incremento promedio es del 4%, en el caso de Litard Monde Cía.Ltda. el incremento está representado por el 3.06% %, este índice mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.

Tabla 18

*Índices de rentabilidad y sus variaciones, aplicada en cada empresa estudiada.*

Indíces	Tenería San José Cía.Ltda.			Alvaro Naranjo Naranjo Cía. Ltda.			Litard Mode Cía. Ltda.		
	Antes	Después	Variación %	Antes	Después	Variación %	Antes	Después	Variación %
Magen Bruto	19,16%	25,91%	<b>6,76%</b>	39,55%	45,58%	<b>6,03%</b>	23,50%	30,34%	<b>6,84%</b>
Margen Neto	2,19%	6,30%	<b>4,11%</b>	18,03%	28,28%	<b>10,26%</b>	3,17%	7,32%	<b>4,15%</b>
ROA	1,46%	5,81%	<b>4,34%</b>	27,94%	32,78%	<b>4,84%</b>	1,79%	4,85%	<b>3,06%</b>
ROE	3,90%	12,75%	<b>8,85%</b>	31,83%	36,18%	<b>4,36%</b>	2,58%	5,73%	<b>3,16%</b>

Fuente: Tomado de empresas estudiadas, variaciones porcentuales antes y después de la aplicación de la asociación colaborativa.

Como se puede observar en la table N.... los índices de rentabilidad que se aplicaron a las empresas integradas a la propuesta de la asociación colaborativa fueron margen bruto, margen neto, ROA y ROE, reflejando los resultados porcentuales del antes y después de dicha aplicación. Se puede observar que la empresa Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda. Obtuvo el 10.26% en el incremento sobre el margen neto en relación a las otras compañías. La compañía Tenería San José Cía.Ltda. presento el mayor incremento en el rendimiento sobre la inversión que han obtenido los accionistas por el período, este porcentaje es del 8.85%.

En la tabla N. 19 se detallan el antes y después de la asociación colaborativa y la variación en sus costos de producción por unidad.

**Tabla 19**

*Descripción de unidades, precios de ventas y costos unitarios.*

Descripción	Tenaria San José Cia.Ltda	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	Litard Mode Cia. Ltda.
<b><u>Antes de la asociación colaborativa</u></b>			
Unidades comercializadas	27.140 Mts Cuadrado		62.485 pares
Precio Promedio de venta	\$ 82,00	Ingreso mensual por servicio al de maquilado \$46.904,26	\$ 40,00
Costo Unitario de Fabricación	\$ 63,56		\$ 30,46
<b><u>Después de la asociación colaborativa</u></b>			
Unidades comercializadas	34.421 Mts Cuadrado		62.485 pares
Precio Promedio de venta	\$ 82,00	Ingres mensual por servicio de maquilado \$58.368,45	\$ 40,00
Costo Unitario de Fabricación	\$ 60,75		\$ 27,86

Fuente: Tomado del planteamiento aplicada la propuesta de economía colaborativa, 2020.

Las empresas participantes de la asociación colaborativa han sido beneficiadas en la optimización de sus recursos permitiendo reducir costos, mejorar rentabilidad e incrementar ventas, cabe concluir que a la propuesta planteada sería de gran aporte en el sector manufacturero del calzado para el crecimiento y sostenibilidad de los negocios en el tiempo.

## Notas explicativas a los Estados Financieros.

### Nota 1 Efectivo y Equivalente de Efectivo

Basados en el resultado después de aplicada la economía colaborativa, las empresas participantes presentan un aumento en la liquidez del ejercicio económico. En el caso de Alvaro Naranjo Cía. Ltda. Y Litard Mode Cía.Ltda. presentan reducción esto se debe al uso del efectivo para liberación de deuda.

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	(+/-)%	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	(+/-)%	Litard Mode Cia. Ltda.	(+/-)%
<u>Antes de la asociación colaborativa</u>						
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 13.100,77		\$ 277.153,67		\$ 282.178,07	
<u>Después de la asociación colaborativa</u>						
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 115.325,95		\$ 219.044,90		\$ 243.555,76	
<b>Aumento del Efectivo (Fuentes)</b>	<b>\$ 102.225,18</b>		<b>\$ -58.108,77</b>		<b>\$ -38.622,31</b>	

### Nota 2 y 2.1 Cuentas por Pagar Proveedores Locales y del exterior

La reducción en la morosidad de la cartera de proveedores se logra con la mejora de los costos y el aumento en la liquidez de las compañías asociadas

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	(+/-)%	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	(+/-)%	Litard Mode Cia. Ltda.	(+/-)%
<u>Antes de la asociación colaborativa</u>						
Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	\$ 742.423,11		\$ 27.680,21		\$ 102.259,71	
Cuentas y documentos por pagar proveedores del exterior	\$ 10.861,59		\$ -		\$ 152.273,61	
<b>Total Obligaciones con proveedores</b>	<b>\$ 753.284,70</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 27.680,21</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 254.533,32</b>	
<u>Después de la asociación colaborativa</u>						
Cuentas y documentos por pagar proveedores locales	\$ 311.211,56		\$ 27.680,21		\$ 102.259,71	
Cuentas y documentos por pagar proveedores del exterior	\$ 10.861,59		\$ -		\$ -	
<b>Total Obligaciones con proveedores</b>	<b>\$ 322.073,15</b>		<b>\$ 27.680,21</b>		<b>\$ 102.259,71</b>	
<b>Dismunución morosidad con proveedores</b>	<b>\$ -431.211,56</b>		<b>\$ -</b>		<b>\$ -152.273,61</b>	

### Nota 3 Ingresos de actividades ordinarias

Los ingresos operacionales de Tenería San José Cía. Ltda., Alvaro Naranjo Naranjo y Litard Mode Cía. Ltda., reflejan incrementos proyectados del 30%, este resultado es obtenido por la publicidad otorgada a través del portal web y redes sociales de Litard Mode Cía. Ltda., impulsando la calidad del cuero utilizado para la elaboración de sus calzados y el servicio de maquila con tecnología avanzada y controles de calidad y acabado.

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	(+/-)%	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	(+/-)%	Litard Mode Cia. Ltda.	(+/-)%
<b><u>Antes de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.171.190,61		\$ 562.851,13		\$ 2.499.409,84	
<b><u>Después de la asociación</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.822.547,79	30,00%	\$ 700.421,36	24,44%	\$ 2.499.409,84	0,00%

### Nota 4 Costos de fabricación

El mayor beneficio reflejado para las compañías que integran la estructura colaborativa se encuentra en los costos de fabricación al permitirles obtener reducción significativa en este rubro, aumentando el margen de contribución y proyectándolos a la mejora porcentual sobre el ingreso operacional de las compañías dentro del ejercicio económico.

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	(+/-)%	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	(+/-)%	Litard Mode Cia. Ltda.	(+/-)%
<b><u>Antes de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	2.171.190,61		562.851,13		2.499.409,84	
Costos de Fabricación	1.724.982,47	79,45%	340.257,00	60,45%	1.903.568,49	76,16%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 446.208,14</b>	<b>20,55%</b>	<b>\$ 222.594,13</b>	<b>39,55%</b>	<b>\$ 595.841,35</b>	<b>23,84%</b>
<b><u>Después de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.822.547,79		\$ 700.421,36		\$ 2.499.409,84	
Costos de Fabricación	\$ 2.091.215,84	74,09%	\$ 381.196,99	54,42%	\$ 1.741.008,43	69,66%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 731.331,95</b>	<b>25,91%</b>	<b>\$ 319.224,36</b>	<b>45,58%</b>	<b>\$ 758.401,41</b>	<b>30,34%</b>
<b>Reducción porcentual (%) de costos incurridos</b>	<b>-5,36%</b>		<b>-6,03%</b>		<b>-6,50%</b>	



### Notas 4.1, 4.2 y 4.3

En cuanto a la segregación de los costos de fabricación proyectados bajo la estructura colaborativa, obtenemos la siguiente reducción porcentual con relación a los ingresos operacionales del periodo.

**Materia prima.** - Reduce en promedio 2% en sus costos de materiales para las compañías Tenería San José Cia. Ltda. Y Alvaro Naranjo Naranjo Cía. Ltda.

**Mano de Obra directa.** - Aplica la reducción directa a la compañía Litard Mode Cía. Ltda. Esto como resultado de la asociación por el servicio de maquila celebrado con Álvaro Naranjo Cía. Ltda. Las otras dos empresas participantes mantienen porcentualmente el costo de la mano de obra directa.

**Costos indirectos de fabricación.** - El aumento de venta para Tenería San José Cía. Ltda y Álvaro Naranjo Cía. Ltda. Les permite la reducción de este rubro en el ejercicio económico, la reducción representa el 1.11% y 2.65% respectivamente con relación a la venta. En el caso de Litard Mode Cía.Ltda. Reduce 2.11%.

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	(+/-)%	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	(+/-)%	Litard Mode Cia. Ltda.	(+/-)%
<b><u>Antes de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.171.190,61	100,00%	\$ 562.851,13	100,00%	\$ 2.499.409,84	100,00%
<b>Costos de Fabricación</b>	<b>\$ 1.724.982,47</b>	<b>79,45%</b>	<b>\$ 340.257,00</b>	<b>60,45%</b>	<b>\$ 1.903.568,49</b>	<b>76,16%</b>
Materiales directo de producción	1.196.216,15	55,09%	142.679,32	25,35%	859.504,30	34,39%
Mano de obra directa	304.119,47	14,01%	69.142,93	12,28%	693.104,27	27,73%
Costos indirectos de fabricación	224.646,85	10,35%	128.434,75	22,82%	350.959,92	14,04%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>446.208,14</b>	<b>20,55%</b>	<b>222.594,13</b>	<b>39,55%</b>	<b>595.841,35</b>	<b>23,84%</b>
<b><u>Después de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.822.547,79	100,00%	\$ 700.421,36	100,00%	\$ 2.499.409,84	100,00%
<b>Costos de Fabricación</b>	<b>\$ 2.091.215,84</b>	<b>74,09%</b>	<b>\$ 381.196,99</b>	<b>54,42%</b>	<b>\$ 1.741.008,43</b>	<b>69,66%</b>
Materiales directo de producción	1.495.270,19	52,98%	156.947,25	22,41%	853.553,87	34,15%
Mano de obra directa	335.355,31	11,88%	82.971,52	11,85%	589.138,63	23,57%
Costos indirectos de fabricación	260.590,35	9,23%	141.278,23	20,17%	298.315,93	11,94%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>731.331,95</b>	<b>25,91%</b>	<b>319.224,36</b>	<b>45,58%</b>	<b>758.401,41</b>	<b>30,34%</b>
<b><u>Variaciones</u></b>						
Materiales directo de producción		-2,12%		-2,94%		-0,24%
Mano de obra directa		-2,13%		-0,44%		-4,16%
Costos indirectos de fabricación		-1,11%		-2,65%		-2,11%
<b>Reducción total del costo de producción</b>		<b>-5,36%</b>		<b>-6,03%</b>		<b>-6,50%</b>



**Nota 5 Resultado del ejercicio**

Como resultado de la aplicación de la estructura de economía colaborativa se refleja a través de la proyección de datos financieros el incremento en la utilidad del ejercicio económico antes de impuestos y participación. Incremento obtenido de las decisiones tomadas basadas en las estrategias comerciales implementadas por las partes involucradas, todas las empresas obtienen utilidad del ejercicio económico.

Rubros	Tenaria San José Cia.Ltda	(+/-)%	Alvaro Naranjo Naranjo Cia. Ltda	(+/-)%	Litard Mode Cia. Ltda.	(+/-)%
<b><u>Antes de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.171.190,61		\$ 562.851,13		\$ 2.499.409,84	
Resultado del Ejercicio Antes de Imptos & Participación	\$ 51.065,72	<b>2,35%</b>	\$ 101.468,27	<b>18,03%</b>	\$ 80.406,75	<b>3,22%</b>
<b><u>Después de la asociación colaborativa</u></b>						
Ingresos Operacionales	\$ 2.822.547,79		\$ 700.421,36		\$ 2.499.409,84	
Resultado del Ejercicio Antes de Imptos & Participación	\$ 177.937,38	<b>6,30%</b>	\$ 198.098,50	<b>28,28%</b>	\$ 183.000,63	<b>7,32%</b>
<b>Aumento porcentual (%) de la</b>		<b>3,95%</b>		<b>10,26%</b>		<b>4,10%</b>

## **Conclusión**

Este trabajo de investigación se ha podido conocer las acciones de protección orientadas a impulsar el crecimiento económico del sector del calzado en Ecuador a través de políticas económicas y plan de acción desarrollados por medio de organismos del sector público o privado responsable de la ejecución de los programas creados. Por ello se puede establecer las siguientes conclusiones:

Se logró identificar las medidas estratégicas aplicadas por el gobierno para mejorar e impulsar el comercio de este sector, esto se realizó a través de portal web de las diferentes organizaciones participes, artículos de periódicos, informes, revistas y tesis elaboradas a lo largo del tiempo, dando respuesta al primer objetivo de este ensayo. El marco legal desarrollado en este estudio también refiere a la investigación de las medidas estratégicas aplicadas y forma parte de evidenciar el primer objetivo basado en las leyes, resoluciones y decretos aplicados en el tiempo y son de relevancia para este estudio.

Al desarrollar el segundo objetivo específico el cual refiere a conocer el valor económico que representa el sector del calzado en el cantón de Gualaceo se logró reconocer que estos valores se encuentran ligado a su reconocimiento como actividad artesanal y el afincamiento en el turismo del sector como referente cultural de la localidad acompañado de factores claves como son la tecnología y la calificación del personal para el crecimiento del sector industrial del calzado en Gualaceo.

Se trabajo en base a una entrevista abierta a fabricantes y comerciantes del sector de calzado en el cantón de Gualaceo, quienes a través de sus repuestas dejaron conocer el respaldo recibido por parte del Gobierno Nacional y las mejoras en la competitividad de sus productos

ante la competencia, la generación de empleos e incentivos a nuevos inversionistas en el sector permitiendo el mejoramiento de la calidad del vida del cantón y la creación de nuevas empresas sean estas micro, pequeñas y medianas. A través de los resultados de la matriz FOFADODA, matriz de impacto y matriz de la encuesta se conoció la satisfacción de los productores de calzado perteneciente a la muestra dando respuesta al tercer objetivo de este ensayo.

En el cuarto objetivo específico se propone una estrategia colaborativa de valor para el sector del calzado demostrando que esta fórmula denominada “economía colaborativa” resulta ser un potente aporte estratégico para lograr capacidad de competencia en los mercados de calzado el cual se caracteriza por la presencia de muchas marcas siendo este el mayor reto para las MIPYMES presentes en este sector. El abordaje colaborativo resulta ser según lo demostrado con las empresas tomadas como ejemplo una vía efectiva para lograr crecimiento incluso en mercados internacionales, objetivo empresarial que puede ser logrado por las compañías existentes en Gualaceo. Todo indica que la mejor forma para innovar en el giro de negocio de las MIPYMES del sector del calzado en esta nueva era de corporaciones, asociatividad, globalización y alta tecnología es “la economía colaborativa”.

Basado en todo lo evidenciado al resolver los cuatros objetivos específicos de este ensayo permiten dar por resuelto el objetivo general de este trabajo el cual es estudiar la agregación de valor del sector del calzado en la economía de Gualaceo para realizar una propuesta de asociatividad estratégica colaborativa.

Es importante concluir que las políticas públicas que se refieren a los programas de inversión como Emprendamos Non Proyect, aunque fuera eficiente no resultan pertinentes para efecto de la competitividad buscada. Es decir, aunque tuvieran abastos intereses a plazos

flexibles y sin garantías esto no es lo fundamental para este sector del calzado. El problema queda demostrado que está en la capacidad de las Mipymes de calzado de poder disputar mercado por calidad, costo y esquemas lo que hoy no es posible, aunque tuvieran un nuevo crédito. De aquí que el tema este en poder resolver la asociación estratégica que permitan utilizar de forma eficiente y eficaz las habilidades, conocimientos, los recursos al nivel de cualquier corporación internacional pues el mercado esta tomado de estas empresas internacionales.

## Referencias

- Ahumada Lobo, Í. (1987). *La productividad laboral en la industria manufacturera: nivel y evolución durante el período 1970-1981* (1era ed.). México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Alfonso Sánchez, R. (diciembre de 2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N.88, 237.
- Almudena, V., Parra, M. C., & Flores, M. P. (2017). ¿Es la Economía Colaborativa una versión 2.0 de la Economía Social? *Sphera Publica*, 70.
- Anónimo. (19 de Enero de 2009). Con campaña Primero Ecuador se incita a consumir lo nacional. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2009/01/19/1/1356/41BE34BF337341209B598E03F330D752.html/>
- Bell, D. (1994). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. México: Alianza .
- Bernardo Carrasco, J., & Calderero Hernández, J. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.
- Cámara de Calzado de Tungurahua. (2020). *Mucho Mejor Ecuador*. Obtenido de <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/producto/camara-de-calzado-caltu/>
- Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de empresas*. Obtenido de LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU ... - Revistas UCR [https://www.revistas.ucr.ac.cr > article > download](https://www.revistas.ucr.ac.cr/article/download)
- Chiavenatto, I. (2015). *Fundamentos de la estrategia y la competencia*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2015). *Fundamentos de la estrategia y la competencia*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones. (8 de Octubre de 2010). Obtenido de [https://www.registroficial.gob.ec > item > download](https://www.registroficial.gob.ec/item/download)
- Código Orgánico Integral Penal. (10 de Febrero de 2014). Obtenido de [https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT\\_CEDAW\\_ARL\\_ECU\\_18950\\_S.pdf](https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18950_S.pdf)
- Comité de Comercio Exterior e Inversiones. (7 de Abril de 2010). *ISSUU*. Obtenido de <https://issuu.com/comercioexteriorecuador/docs/resolucion550>
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (2020). *Corporación Mucho Mejor Ecuador*. Obtenido de <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/>

- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO*. Obtenido de <https://robtoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Foro Europeo de Administración. (1985). La competitividad de la empresa española. *Española de Financiación y Contabilidad*, 733-740.
- Gobierno Autonomo de Gualaceo. (2 de Julio de 2016). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Gualaceo, Azuay, Ecuador.
- Graue, R. (2009). *Fundamentos de Economía*. México: Pearson Educación,S.A.deC.V.
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (Octubre de 2014). *Inter-American Development Bank*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Ecuador-An%C3%A1lisis-del-Sistema-Nacional-de-Innovaci%C3%B3n-Hacia-la-consolidaci%C3%B3n-de-una-cultura-innovadora.pdf>
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2006). *Entrepreneurship* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin. 672p.
- INEC. (Noviembre de 2019). *Directorio de empresas y establecimientos 2018*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- INEC. (20 de 12 de 2020). *Visualizador de Estadísticas Empresariales 2020*. Obtenido de <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (1 de diciembre de 2011). *ecuador en cifras.gob*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda-2010/>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las organizaciones* (5ta ed.). México: Pearson Education.
- Larraín B., F., & Sachs, J. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. México: Pearson-Prentice Hall. Obtenido de <https://macroeconomiauca.files.wordpress.com/2012/05/sachs-jeffrey-amp-larrain-felipe-macroeconomia-en-la-economia-global-2nd-ed.pdf>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento. (2012). Obtenido de [https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)

- Ministerio de Industrias y Productividad. (6 de Agosto de 2013). Obtenido de <https://fdocuments.ec/document/centros-de-desarrollo-empresarial-y-apoyo-al-emprendimiento-cdeae-5593d56cb76dd.html>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (Julio de 2018). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/02/REEMBOLSABLE-PROGRAMA-EMPREDAMOS-NON-PROJECT.pdf>
- Naranjo Chiriboga, M., & Burgos Dávila, S. (30 de Mayo de 2010). *Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/jf8ezid3rcd8r0yv0c3e9ad6f7fgck.pdf>
- Pérez Sánchez , J. D. (20 de agosto de 2019). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30102/1/Tesis\\_t1633id.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30102/1/Tesis_t1633id.pdf)
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad: Manual Práctico*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Revista Ekos. (Abril de 215). Hecho en Ecuador. *Ekos Negocios*, 150. Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/252>
- Revista Gestión. (2015). Innovación, liquidez y calida, los retos del calzado en el Ecuador. *Gestión*. Obtenido de [https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy\\_pdfs/258\\_004.pdf](https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/258_004.pdf)
- Revista Líderes. (22 de 10 de 2012). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Ricón de Parra, H. (2011). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos. *Actualidad Contable Faces*, 4(4), 49-61.
- Rodríguez Ramírez, A. (26 de Julio de 2009). *Universidad del Norte*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291005.pdf>
- Sampieri, & Hernández. (2014). *Metodología de la inves*. México: Mc. Graw Hill.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Sulca Córdova, G., & Becerra Paguay, E. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Publicando*, 106-125.
- Varela Villegas, R. (2001). *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (Segunda ed.). Bogotá: Pearson educación de Colombia.
- Vargas Arrieta, G. (2014). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4523>

- Weinberger Villarán, K. (19 de Junio de 2009). *Crece MYPE*. Recuperado el 15 de diciembre de 2021, de [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)
- Zapata Guerrero, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Escuela de Administración de Negocios*, 119-135.



## Apéndices

### Apéndice A. Entrevistas

#### ENTREVISTAS AL SECTOR DE CALZADO – GUALACEO

##### D´ Cueros shoes

María Eliza Muñoz

dcueroshoes.com

***1. ¿Cuántos años tiene realizando la actividad de fabricación de calzados en el cantón de Gualaceo?***

Esta actividad llevamos 30 años en el mercado, la inicio mi papá como artesano de calzado.

Desde el 2016 cree D´cueros es una asociación de artesanos, nosotros somos el enlace entre el artesano al mundo global.

Nuestras publicaciones a la página web, medios a los cuales los artesanos no acceden por su nivel de cultura.

***2. ¿Como ha financiado el capital operativo de su empresa durante estos años? ¿préstamos con instituciones privadas o pública?***

El financiamiento fue realizado con capital propio, somos una plataforma web, los artesanos se encargan de producir y nosotros comercializar.

***3. ¿Realizó alguna vez créditos con instituciones financieras? ¿Cómo fue el proceso?***

Los procesos son rápidos.

**4. *¿Posee maquinaria de tecnología avanzada?***

No, todo es artesanal.

**5. *¿El personal responsable de los diseños de calzados reciben capacitaciones constantes?***

***¿Estas capacitaciones son realizadas en el país o en el exterior?***

Las capacitaciones son locales, observamos en las web modelos de calzados de moda, copiamos y generamos los moldes.

**6. *¿Conoce usted la capacidad de producción instalada de su fábrica?***

En realidad no, los artesanos fabrican bajo pedido.

**7. *¿La compañía tiene determinado el capital operativo requerido para la producción mensual?***

No. Nuestra modalidad de trabajo es bajo pedido cuando son unidades significativas. Y bajo reposición mensual de modelo. Revisamos los más vendidos y reponemos.

**8. *¿La compañía tiene identificado sus rubros de ingresos, costos, gastos y punto de equilibrio para análisis?***

El tema contable es llevado por personal externo de la compañía, cuidamos el margen y obtener utilidad mensual.

**9. *¿Cuál ha sido su perspectiva sobre el comportamiento del sector durante el periodo 2010 – 2019?***

Durante el período 2008 hasta 2016 el sector del calzado recibió apoyo por parte del gobierno a través de políticas en el sector que impulsaron el crecimiento. Actualmente se han mantenido las normativas en vigencia sin realizar reformas.

**10. *¿Las políticas arancelarias vigentes han influido en el costo de los productos?***

Si bastante, nos brindan apertura de mercado, por ejemplo, con el logo “Ecuador ama la vida” nos dio representación del producto nacional. En lo negativo resalto que existen productos complementarios encerradas en partidas arancelarias con ad valoren, con tributos que lo encarecen.

**11. *¿Cree usted necesario la asociación estratégica competitiva con otros negocios del sector para mejorar presencia en el mercado nacional e internacional?***

Claro que sí, pero este depende más de las medidas y mejoras que el gobierno tome con el sector.

## ENTREVISTAS AL SECTOR DE CALZADO – GUALACEO

**GINO ZANETTI**

**María José Samaniego**

Findglocal.com

***1. ¿Cuántos años tiene realizando la actividad de fabricación de calzados en el cantón de Gualaceo?***

Llevamos aproximadamente 25 años en el negocio familiar.

***2. ¿Como ha financiado el capital operativo de su empresa durante estos años? ¿préstamos con instituciones privadas o pública?***

Préstamos realizados con instituciones privadas.

***3. ¿Realizó alguna vez créditos con instituciones financieras? ¿Cómo fue el proceso?***

Rápido, en realidad estamos asociados por ende las instituciones financieras nos conocen al grupo de artesanos.

***4. ¿Posee maquinaria de tecnología avanzada?***

No, todas herramientas artesanales.

***5. ¿El personal responsable de los diseños de calzados reciben capacitaciones constantes? ¿Estas capacitaciones son realizadas en el país o en el exterior?***

No, todos nos mantenemos en el país, hacemos revisión por redes sociales sobre calzados brasileños que hoy están de moda.

**6. *¿Conoce usted la capacidad de producción instalada de su fábrica?***

No.

**7. *¿La compañía tiene determinado el capital operativo requerido para la producción mensual??***

No.

**8. *¿La compañía tiene identificado sus rubros de ingresos, costos, gastos y punto de equilibrio para análisis?***

Nos manejamos con un monto de venta mensual por ejemplo cumplir \$10.000 el presupuesto, nos permite apalancarnos en el próximo mes.

**9. *¿Cuál ha sido su perspectiva sobre el comportamiento del sector durante el periodo 2010 – 2019?***

Desafortunadamente en los últimos años (2017 en adelante) hemos sufrido el abandono por parte del gobierno, permitiendo que el producto extranjero tenga mayor acogida que los nuestros.

**10. *¿Las políticas arancelarias vigentes han influido en el costo de los productos?***

Si bastante, a la actualidad no tenemos reformas por parte del gobierno.

**11. *¿Cree usted necesario la asociación estratégica competitiva con otros negocios del sector para mejorar presencia en el mercado nacional e internacional?***

Claro que sí, nos interesa para mejorar costos y aumentar ventas. Desde la adquisición propia de la materia prima y demás insumos complementarios.

## ENTREVISTAS AL SECTOR DE CALZADO – GUALACEO

### FASSIONI

**María Reinoso**

**1. *¿Cuántos años tiene realizando la actividad de fabricación de calzados en el cantón de Gualaceo?***

20 años en el negocio como artesano.

**2. *¿Como ha financiado el capital operativo de su empresa durante estos años? ¿Préstamos con instituciones privadas o públicas?***

Préstamos a instituciones privadas.

**3. *¿Realizó alguna vez créditos con instituciones financieras? ¿Cómo fue el proceso?***

Trámite en las instituciones financieras ha sido rápido, hemos realizado los créditos a microempresas.

**4. *¿Posee maquinaria de tecnología avanzada?***

No, todas las maquinarias son de uso artesanal.

**5. *¿El personal responsable de los diseños de calzados reciben capacitaciones constantes? ¿Estas capacitaciones son realizadas en el país o en el exterior?***

No, fabricamos los modelos de moda obtenidos por internet.

**6. *¿Conoce usted la capacidad de producción instalada de su fábrica?***

No.

***7. ¿La compañía tiene determinado el capital operativo requerido para la producción mensual?***

No.

***8. ¿La compañía tiene identificado sus rubros de ingresos, costos, gastos y punto de equilibrio para análisis?***

No, manejamos nuestra propia administración facturamos bajo RISE.

***9. ¿Cuál ha sido su perspectiva sobre el comportamiento del sector durante el periodo 2010 – 2019?***

Como artesanos estamos descubiertos por parte del gobierno de Lenin Moreno, en el 2018 tuvimos una reunión con la agremiación y representantes del gobierno sin embargo no hemos recibido respuestas.

***10. ¿Las políticas arancelarias vigentes han influido en el costo de los productos?***

Si bastante, durante el 2009 al 2016 tuvimos incrementos en ventas, con las reformas aplicadas. Pero desde el 2017 nuestra producción ha bajado esto se da por el ingreso del producto brasileño.

***11. ¿Cree usted necesario la asociación estratégica competitiva con otros negocios del sector para mejorar presencia en el mercado nacional e internacional?***

Si, actualmente dependemos mucho de las decisiones del gobierno y las propuestas que tengan para mejorar los costos de la materia prima e indirectos utilizados en el proceso de producción. La mayoría de los productores trabajamos de forma individual.

## ENTREVISTAS AL SECTOR DE CALZADO – GUALACEO

### TATIANA SHOES

#### Omar Casquete

**1. *¿Cuántos años tiene realizando la actividad de fabricación de calzados en el cantón de Gualaceo?***

20 años en el negocio del calzado

**2. *¿Como ha financiado el capital operativo de su empresa durante estos años? ¿Préstamos con instituciones privadas o públicas?***

Préstamos a instituciones privadas.

**3. *¿Realizó alguna vez créditos con instituciones financieras? ¿Cómo fue el proceso?***

Rápido aplicamos créditos a microempresa.

**4. *¿Posee maquinaria de tecnología avanzada?***

No, el trabajo es 70% manual y 25% maquinas, usamos maquinaria básica para la elaboración del calzado.

**5. *¿El personal responsable de los diseños de calzados reciben capacitaciones constantes? ¿Estas capacitaciones son realizadas en el país o en el exterior?***

No.

**6. *¿Conoce usted la capacidad de producción instalada de su fábrica?***

No. Hacemos reposición de stock acorde a lo vendido



***7. ¿La compañía tiene determinado el capital operativo requerido para la producción mensual?***

No.

***8. ¿La compañía tiene identificado sus rubros de ingresos, costos, gastos y punto de equilibrio para análisis?***

Sabemos cuánto debemos vender, pero hacer un análisis al detalle no es una práctica común en nuestra administración.

***9. ¿Cuál ha sido su perspectiva sobre el comportamiento del sector durante el periodo 2010 – 2019?***

Tuvimos repunte en ventas durante el 2009 hasta 2016 aproximadamente, con las reformas existentes en ese entonces.

Desde el 2017 en adelante vencieron la vigencia de varias salvaguardas dejando al descubierto al artesano y el producto ecuatoriano frente a los costos del producto extranjero.

***10. ¿Las políticas arancelarias vigentes han influido en el costo de los productos?***

Han influido, como le indique anteriormente hasta el 2016 las restricciones permitían a nuestro producto tener mayor acogida, lamentablemente de ese entonces a la fecha estamos descubiertos y el producto brasileño o colombiano ha ganado territorio.

***11. ¿Cree usted necesario la asociación estratégica competitiva con otros negocios del sector para mejorar presencia en el mercado nacional e internacional?***

Claro que sí, pero para llegar a ello nos falta mucho.

## ENTREVISTAS AL SECTOR DE CALZADO – GUALACEO

### MILENA RIOS SHOES

Katty Gabriela Cabrera Huaraca

[Ktramian@hotmail.com](mailto:Ktramian@hotmail.com)

**1. *¿Cuántos años tiene realizando la actividad de fabricación de calzados en el cantón de Gualaceo?***

Esta actividad la iniciamos con mi familia desde el 2006, tenemos 15 años.

**2. *¿Como ha financiado el capital operativo de su empresa durante estos años? ¿Préstamos con instituciones privadas o públicas?***

Iniciamos con crédito a instituciones públicas, ahora trabajamos con anticipo bajo pedidos de clientes o cobros mediante tarjeta de crédito.

**3. *¿Realizó alguna vez créditos con instituciones financieras? ¿Cómo fue el proceso?***

Si, abrían las puertas fácil acceso.

**4. *¿Posee maquinaria de tecnología avanzada?***

No, es trabajo artesanal. Actualmente la modalidad de trabajo es bajo maquila.

**5. *¿El personal responsable de los diseños de calzados reciben capacitaciones constantes? ¿Estas capacitaciones son realizadas en el país o en el exterior?***

Todo lo que es moldes y patrones los trabajamos con personal externos a nuestra fábrica. Estos proveedores se encuentran en Ecuador. Nosotros laboramos calzados de damas. En caso de innovar en diseños nos reunimos con estos proveedores.

**6. *¿Conoce usted la capacidad de producción instalada de su fábrica?***

La capacidad de producción no la conocemos, empíricamente nos manejábamos hasta el 2019, con 1000 pares de calzado. Actualmente trabajamos bajo pedido.

**7. *¿La compañía tiene determinado el capital operativo requerido para la producción mensual?***

No, solo producimos bajo pedido de clientes.

**8. *¿La compañía tiene identificado sus rubros de ingresos, costos, gastos y punto de equilibrio para análisis?***

No, llevamos ese análisis ni contabilidad. Facturamos promedio \$5.000,00 mensuales.

**9. *¿Cuál ha sido su perspectiva sobre el comportamiento del sector durante el periodo 2010 – 2019?***

Hasta el 2006 el mercado presentaba inestabilidad en ventas, desde 2008 hasta 2017 con decisiones tomadas por el gobierno se generó un auge en la producción. Las ventas incrementaron al doble. Pero desde el 2018 en adelante con el ingreso de productos extranjeros brasileño y colombiano generaron que las ventas disminuyeran.

**10. *¿Las políticas arancelarias vigentes han influido en el costo de los productos?***

Si influyeron de forma positiva desde entonces nos tocó reinventar, en nuestro caso, obtuvimos resultados positivos en la fabricación bajo la modalidad de maquila. Buscamos talleres formales que respeten la confidencialidad en modelos por cada cliente y no realicen ventas de diseños a la

competencia. El costo suele ser un poco elevado en relación con otros talleres sin embargo nos permiten mantener un margen de ganancia y confianza.

***11. ¿Cree usted necesario la asociación estratégica competitiva con otros negocios del sector para mejorar presencia en el mercado nacional e internacional?***

Si sería necesario se regule, en la actualidad existen dos proveedores en todo el país que distribuyen materiales decorativos o sustitutos del cuero que nos permite innovar en diseño, como el Yute. Tienen el poder de negociación podríamos decir que el mercado en este aspecto se encuentra monopolizado por ellos. Estos proveedores son DIMAR y VIDATEX. Distribuyen materiales en yute o tela, para la elaboración de modelos nuevos.

## ENTREVISTAS AL SECTOR DE CALZADO – GUALACEO

### CALZADO ELITE

Jorge Vásquez

[calzaelite@yahoo.com](mailto:calzaelite@yahoo.com)

**1. *¿Cuántos años tiene realizando la actividad de fabricación de calzados en el cantón de Gualaceo?***

Llevamos 30 años dedicándonos a esta línea de negocio.

**2. *¿Como ha financiado el capital operativo de su empresa durante estos años? ¿Préstamos con instituciones privadas o públicas?***

Realizamos préstamos bancarios para la compra de máquinas.

**3. *¿Realizó alguna vez créditos con instituciones financieras? ¿Cómo fue el proceso?***

Totalmente accesible.

**4. *¿Posee maquinaria de tecnología avanzada?***

Hasta el 2016 compramos maquinarias, son máquinas industriales que depende de la mano del hombre para funcionar o cerrar procesos de elaboración.

**5. *¿El personal responsable de los diseños de calzados reciben capacitaciones constantes? ¿Estas capacitaciones son realizadas en el país o en el exterior?***

Capacitaciones constantes no, tenemos una línea armada de calzado. Contamos con aproximadamente 400 diseños de calzados diferentes para todos los gustos.

**6. *¿Conoce usted la capacidad de producción instalada de su fábrica?***

No conocemos la capacidad instalada en planta, trabajamos bajo pedido acorde a la solicitud del cliente o la rotación de las unidades vendidas en el mes

***7. ¿La compañía tiene determinado el capital operativo requerido para la producción mensual??***

La verdad no hemos determinado el capital operativo mensual, somos artesanos emprendedores que con el pasar de los años crecimos en volúmenes de producción.

***8. ¿La compañía tiene identificado sus rubros de ingresos, costos, gastos y punto de equilibrio para análisis?***

No, solo nos tenemos proyectados una meta de venta donde observamos que nos alcanza el dinero para cubrir gastos y nos permite el nuevo mes iniciar el trabajo.

***9. ¿Cuál ha sido su perspectiva sobre el comportamiento del sector durante el periodo 2010 – 2019?***

Manteníamos una estabilidad hasta el 2017, cuando solicitamos al nuevo gobierno de Lenin Moreno una revisión a la normativa tributaria arancelaria, para una protección a nosotros los artesanos, con la presencia del producto extranjero terminado y costos menores comparados a los nuestros, nos dejan en desventaja. Hablo del producto brasileño por ejemplo o el colombiano.

***10. ¿Las políticas arancelarias vigentes han influido en el costo de los productos?***

Bastante, nosotros trabajamos con sintético en un 70% nuestros calzados, muy poco en cuero. Al permitir el mercado abierto al producto competencia el mercado por costos prefieren comprar lo más económico. Actualmente nos sentimos totalmente desprotegido. 6T34

***11. ¿Cree usted necesario la asociación estratégica competitiva con otros negocios del sector para mejorar presencia en el mercado nacional e internacional?***

En lugar de una asociación deberían revisar la política de salvaguardas, la política comercial del Ecuador. Prometieron en el 2018 hacerlo, sin embargo, seguimos a la espera, nuestras ventas se ven afectadas por los productos sustitutos de Brasil, Colombia, Perú. Estos países tienen ventajas sobre nosotros por la devaluación de su moneda. En junio 2017 se venció las policías de salvaguardas del Ecuador para proteger la industria ecuatoriana, en este año las importaciones brasileñas se elevaron el 150% sobre cuero y calzado, viéndose afectado los productores ecuatorianos.

## Apéndice B. Inauguración de Centro de diseño Industrial Innovación y Tecnología – Quito.

### LÍDERES

	9 tendencias laborales se avizoran en 2022		La importación de materias primas para la producción...		Siete factores influ exportaciones récc
---	--	---	---	---	---

Lideres



Redacción Líderes



¿Te sirvió esta noticia?:

Si 9 No 0

#### RELACIONADAS

- El 'plus' de sus prendas se ajusta a la talla grande
- La industria compra sus zapatos
- Nueva York conoce del talento de esta diseñadora

## En Quito se inaugura Centro de Diseño Industrial e Innovación Tecnológica

Lecturas: 985  
27 de enero de 2016 11:44

El Ministerio de Industrias y Productividad y la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi) inauguraron este 26 de enero del 2016, el Centro de Diseño Industrial e Innovación Tecnológica (CEDIT), como resultado de un convenio de cooperación interinstitucional, establecido dentro del Programa Emprendamos Non Project, de la cooperación japonesa.

Durante el acto de inauguración, el viceministro de Productividad, Emilio Velasco, reiteró el compromiso de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que constituyen el 96% del tejido empresarial ecuatoriano, brindan empleo al 67 % de la población nacional y constituyen el 25 % del PIB.



## Apéndice C. Creación del Laboratorio de calzado en Tungurahua – CALTU



The image shows a screenshot of the 'La Hora' news website. The main article is titled 'Tungurahua cuenta con un laboratorio de calzado' (Tungurahua has a shoe laboratory). The article text describes a service provided by CALTU, where 3D printers and computers are used to test the resistance of shoe materials. It mentions that producers in Tungurahua and the province have a specialized laboratory for physical and mechanical tests. The article also notes that the laboratory is located in the National Shoe Chamber (Cámaras Nacional de Calzado) in Tungurahua (Cajabamba), which has 79 3D printers for testing materials before shoe production.

**La Hora**

Inicio Noticias Provincias Opinión Servicios Especiales Productos Buscar

Tungurahua cuenta con un laboratorio de calzado

Tungurahua cuenta con un laboratorio de calzado

Servicio: Javier Balcón utiliza una de las 79 máquinas y computadoras emplea la resistencia de los materiales del calzado.

Los productores de calzado de Tungurahua y el país disponen de un flamante laboratorio de pruebas físicas - mecánicas, que se ocupan en esta rama productiva.

El laboratorio está ubicado en la sede de la Cámaras Nacional de Calzado núcleo Tungurahua (Cajabamba) que está ubicada en el sector de Ingahuaco. Un total de 79 máquinas permitirán al artesano o industrial realizar pruebas de laboratorio de los materiales antes de fabricar un par de zapatos y cuando el producto este terminado.

**La Hora TV**

Entrevista a Juan Carlos Higuera - Censiller

¿H dónde se le pide de los papeles en "Batachka"?

¿Por qué pueden ser a Juan y a Batachka en Quito?

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Anabel Aracely Aviles Chaguancallo, con C.C: # 0927527234 autora del trabajo de titulación: ***“Generación de valor en el sector del calzado del cantón Gualaceo período 2010-2019. Diseño de una propuesta de economía colaborativa”*** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, abril del 2022



---

Nombre: Anabel Aracely Aviles Chaguancallo,

C.C: 0927527234



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"Generación de valor en el sector de calzado del cantón Gualaceo periodo 2010 – 2019. Diseño de una propuesta de economía colaborativa"		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Avilés Chaguancallo Anabel Aracely		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Martínez Murillo Carlos, Mgs, Ing. Piguave Bohórquez Eddy, Mgs. Econ. Castillo Nazareno Uriel, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Abril 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	90
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Crecimiento económico del sector del calzado, economía colaborativa, estrategias gubernamentales		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Generación de valor, Competitividad, Desarrollo, Impuesto Fiscales		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>Esta investigación busca identificar las acciones utilizadas por los organismos nacionales para la generación de valor que permiten impulsar el desarrollo de la industria de calzado de cuero en Gualaceo. En la presente investigación se describen las ventajas y exenciones fiscales que benefician a las empresas productoras de calzado en cuero y las estrategias utilizadas en la cadena productiva para ubicar en el mercado nacional calzados competitivos en precios y calidad ante la presencia del calzado extranjero. Se utilizará el método ex post facto con criterio inductivo pues se centra en la investigación de hechos pasados, basados en la tabulación de datos, análisis de mejoras económicas implementadas y la construcción de una propuesta económica – financiera que permita maximizar beneficios y reducir costos operativos a las empresas productoras de calzado.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-939113347	E-mail: annie_0890@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	<b>Teléfono:</b> 0990898747		
	<b>E-mail:</b> maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			