

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES EN EL DESARROLLO
PRODUCTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL CALZADO EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2009 – 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

GALO FERNANDO CISNEROS VITERI

galocisneros1340@gmail.com

Director: Ing. José Luis Román Vásquez MSC

luis.roman@epn.edu.ec

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “Diagnóstico de las PYMES en el desarrollo productivo del sector industrial del calzado en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2009 – 2014” desarrollado por Ing. Galo Fernando Cisneros Viteri, estudiante del programa de maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. José Luis Román Vásquez MSC
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Galo Fernando Cisneros Viteri, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Galo Fernando Cisneros Viteri

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida y haberme proporcionado bienestar para lograr mis objetivos y sobre todo por su infinita bondad y amor.

A mi Madre Carmita.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y por ser el pilar fundamental en mi vida, pero más que nada, por su amor infinito.

A mi sobrino Santiago.

Por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por ser una persona de bien y por todos los momentos compartidos con el apoyo y consejos recibidos de él.

A mis familiares.

A toda mi familia que es lo más valioso e importante en mi vida, y quienes siempre han estado junto a mí apoyándome, en especial a mis sobrinos nietos: Alexander, Eimicita, Debani, Emilito, Leandrito e Isabelita (Que Dios la tiene en su gloria).

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica Nacional.

Por ser quienes contribuyeron a mi formación profesional y compartieron sus conocimientos y valores impartidos.

Al Ing. José Luis Román

Como mi Director de tesis de maestría, quien me apoyo y me compartió sus conocimientos mediante sus directrices profesionales.

Al Instituto Superior Cordillera

Quienes supieron apoyarme en todo momento en mi formación profesional y me brindaron la oportunidad de poner mis conocimientos en favor de la juventud para poder orientarles y guiarles por el camino del bien y sean profesionales con valores para la sociedad.

A todos quienes contribuyeron al desarrollo de mi tesis:

Mtr. Andrea Rodríguez, Dr. Miguel Cartaya, Ing. Patricio Pérez, Sra. Piedad Aguilar, quienes me compartieron sus criterios bajo sus conocimientos y aquellos factores motivacionales que me apoyaron en el desarrollo de mi tesis de grado de maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. OBJETIVO GENERAL	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. MARCO TEÓRICO	4
1.4.1.1. Fomento a la innovación.	4
1.4.1.2. Articulación entre empresas.	4
1.4.1.3. Atracción de inversión extranjera	4
1.4.2 Importancia del diagnóstico de empresas	5
1.4.3 Objetivos de los diagnósticos empresariales	6
1.4.4 Tipos de diagnósticos empresariales	6
1.4.5 Ventajas y limitaciones de los diagnósticos empresariales	8
1.4.6 las pymes en el ecuador	8
1.4.7. Sector industrial	11
1.4.8 Sector fabricante de calzado	14
1.4.8.1 Desarrollo económico del sector industrial del calzado	18
1.4.8.1. Los aranceles y el sector industrial del calzado	18
1.4.8.2 código de la producción y medidas de defensa comercial.	20
1.4.8.3 Salvaguardias y protección arancelaria	20
1.4.8.4 Importaciones y exportaciones del sector productor de calzado	25
1.4.9 Camcal – cámara de la cadena productiva del calzado y afines de pichincha	27
1.4.10 Análisis al desarrollo productivo	27
1.4.10.1 Empresa buestán cía. Ltda	28
1.4.10.2. Empresa inducalsa	30
1.4.10.3 Empresa calzado pony s.a.	31
1.4.10.4. Empresa tecnocalza s.a.	34
2. METODOLOGÍA	36
2.1. TIPO DE ESTUDIO	37

2.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	38
2.3. POBLACIÓN.....	38
2.4. MUESTRA	39
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....	39
2.6. TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	40
2.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	40
2.8. DISEÑOS NO EXPERIMENTALES DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.8.1. Diseño transeccional o transversal.....	41
2.8.2. Diseño longitudinal o evolutiva.....	41
2.9. METODOLOGÍAS Y MODELOS DE DIAGNÓSTICOS	42
2.9.1 Modelo de diagnóstico finpyme	42
2.9.2 Modelo de diagnóstico organizacional para pymes industriales y de servicios	43
2.9.4 7 herramientas básicas y 7 nuevas herramientas.....	43
2.9.5 Diagnóstico empresarial operativo.....	43
2.9.6 Control estadístico de procesos	44
2.9.7 Diagnóstico de la cultura empresarial rrhh	44
2.9.8 Premio deming japon	44
2.9.9 Cuadro de mando integral (cmi).....	44
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
3.1. RESULTADOS.....	45
3.1.1. Ventas anuales generadas por las empresas.....	46
3.1.2. Número de empleados con el que cuenta la empresa	47
3.1.3. Sistema de producción utilizados por las empresas	47
3.1.4. Nivel de producción diario	48
3.1.5. Producción para el mercado nacional	48
3.1.6. Empleados fijos que mantiene la empresa.....	49
3.1.7. Importancia de las tics, tecnologías de la información, para el proceso de dar a conocer el producto.....	50
3.1.8. Importancia que le brindan a los estudios de mercado	50
3.1.9. Objetivos de comercialización como factor de análisis de producción	51
3.1.10. Estrategias de comercialización como factor de análisis de producción. 52	
3.1.11. Proyecciones de mercado como factor de análisis de producción.....	52

3.1.12.	Fuentes de financiamiento como factor de análisis de producción	53
3.1.14.	Los costos de producción como ventaja competitiva.....	54
3.1.15.	Precios como ventaja competitiva.....	54
3.1.16.	Calidad como ventaja competitiva	55
3.1.17.	Posicionamiento de la empresa como ventaja competitiva	56
3.1.18.	Diseño del producto como ventaja competitiva	56
3.1.19.	Nuevos mercados como ventaja competitiva.....	57
3.1.20.	Personal calificado como ventaja competitiva	57
3.1.21.	Capacidad de producción como ventaja competitiva.....	58
3.1.22.	Innovación como ventaja competitiva.....	59
3.1.23.	Políticas del gobierno como factores externos al desarrollo productivo entre el 2009 al 2014.....	60
3.1.25.	Financiamiento como factor externo al desarrollo productivo entre el periodo 2009 al 2014.....	62
3.2.	DISCUSIONES.....	65
4.	CONCLUSIONES	67
5.	RECOMENDACIONES	69
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	ANEXOS	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Total de empresas según categorización por tipo y expresadas en porcentaje de participación	9
Figura 2 Total de ventas a nivel nacional por tipo de empresas, año 2009 al 2014.....	13
Figura 3 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014	16
Figura 4 Número de empresas del sector del calzado del año 2009 al 2014	17
Figura 5 Desarrollo productivo y económico de la empresa Buestán Cía. Ltda. entre el periodo 2009 al 2014	24
Figura 6 Desarrollo productivo y económico de la empresa Inducalsa en el periodo 2009 al 2014	29
Figura 7 Desarrollo productivo y económico de la empresa Calzado Pony S.A. en el periodo 2009 al 2014	31
Figura 8 Desarrollo productivo y económico de la empresa Fabrical Cía. Ltda. en el periodo 2009 al 2014	32
Figura 9 Desarrollo productivo y económico de la empresa Tecnocalza S.A. en el periodo 2009 al 2014	33
Figura 10 Ventas anuales generadas por las empresas	34
Figura 11 Número de empleados.....	46
Figura 12 Sistema de producción utilizado por las empresas.....	47
Figura 13 Nivel de producción diaria.....	47
Figura 14 Producción para el mercado nacional	48
Figura 15 Empleados fijos que mantienen las empresas	48
Figura 16 Importancia de las TICs	49
Figura 17 Importancia que le brindan a los estudios de mercado.....	50
Figura 18 Objetivos de comercialización.....	50
Figura 19 Estrategias de comercialización	51
Figura 20 Proyecciones de mercado.....	52
Figura 21 Fuentes de financiamiento	52
Figura 22 La tecnología como ventaja competitiva	53
Figura 23 Los costos de producción como ventaja competitiva.....	53
Figura 24 El precio como ventaja competitiva	54
Figura 25 La calidad como ventaja competitiva.....	54
Figura 26 El posicionamiento empresarial como ventaja competitiva.....	55

Figura 27 El diseño del producto como ventaja competitiva.....	56
Figura 28 Los nuevos mercados como ventaja competitiva	56
Figura 29 El personal calificado como ventaja competitiva	57
Figura 30 La capacidad de producción como ventaja competitiva	57
Figura 31 La innovación del producto como ventaja competitiva	58
Figura 32 Las políticas del gobierno como factor externo al desarrollo productivo.....	59
Figura 33 El financiamiento como factor externo al desarrollo productivo	60
Figura 34 Las políticas del gobierno como factor externo al desarrollo productivo.....	61
Figura 35 Las salvaguardias como factor externo al desarrollo productivo	62
Figura 36 El financiamiento como factor externo al desarrollo productivo	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de diagnósticos empresariales.....	7
Tabla 2 Categorización de las Pymes.....	9
Tabla 3 Número de empresas por el tamaño.....	12
Tabla 4 Ventas totales al año por tipo de empresa.....	13
Tabla 5 Número de personal ocupado-afiliado por tamaño de empresa.....	14
Tabla 6 Provincias dedicadas a la industria del calzado.....	15
Tabla 7 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014.....	16
Tabla 8 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014.....	17
Tabla 9 Información del impuesto a la renta recaudado en el periodo 2009 al 2014 por parte del Servicio de Rentas internas.....	19
Tabla 10 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2009.....	20
Tabla 11 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2010.....	22
Tabla 12 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2011.....	23
Tabla 13 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2012.....	23
Tabla 14 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2013.....	23
Tabla 15 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2014.....	24
Tabla 16 Exportaciones del sector manufacturero, incluido el sector calzado.....	26
Tabla 17 Importaciones del sector manufacturero, incluido el sector calzado.....	26
Tabla 18 Listado de empresas del calzado, categorizadas como Pymes en el Distrito Metropolitano de Quito.....	27
Tabla 19 Análisis de variables económicas de la empresa Buestán Cía. Ltda.....	28
Tabla 20 Análisis de variables económicas de la empresa Inducalsa.....	30
Tabla 21 Análisis de variables económicas de la empresa Calzado Pony S.A.....	32
Tabla 22 Análisis de variables económicas de la empresa Fabrical Cía. Ltda.....	33
Tabla 23 Análisis de variables económicas de la empresa Tecnocalza S.A.....	34
Tabla 24 Sumatoria de valores, mediante estados de resultados condensados del 2009 al 2014, de las cinco empresas de estudio.....	35
Tabla 25 Población.....	36
Tabla 26 Listado Código CIU.....	38

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Código CIU	75
Anexo 2 Listado de fabricantes de calzado en el Distrito Metropolitano de Quito, miembros de la CAMCAL.....	76
Anexo 3 C152001 - fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).....	77
Anexo 4 Código de la Producción.....	82
Anexo 5 Modelo de encuesta aplicada	84
Anexo 6 Entrevista a la Directora de la CAMCAL	88

RESUMEN

La presente tesis de Maestría en Gerencia Empresarial tiene como objetivo realizar un diagnóstico al desarrollo productivo de las Pymes del sector industrial del calzado, con el fin de definir y conocer cuáles fueron los factores interno y externos, vinculados a la producción, que permitieron el impulso de las empresas en el periodo comprendido entre los años 2009 al 2014, el trabajo se efectuó sobre aquellas empresas que se encuentran registradas bajo codificación CIU Rev. 3.1 D192000, vigente hasta junio del 2012 y CIU Rev.4 C152001, que se encuentra válido hasta la presente fecha, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. El estudio se centrará en cinco empresas que reúnen los parámetros establecidos para ser consideradas como Pymes en la investigación y con los resultados obtenidos se espera poder contribuir para que otros sectores de la producción puedan considerar y replicar los factores, motivos de estudio, como elementos de desarrollo productivo, económico y social.

El contenido de la presente tesis está desarrollada de la siguiente manera:

Capítulo I se inicia el proceso de la investigación con el planteamiento del problema, que hace referencia a la necesidad de efectuar un diagnóstico al desarrollo productivo del sector industrial del calzado, capítulo II habla sobre el Marco Teórico, es decir de todo lo referente al sustento teórico de trabajos realizados y aportes conceptuales vinculados directamente al tema para el análisis cuantitativo al desarrollo productivo, capítulo III describe la metodología a ser aplicada en el desarrollo de la tesis, capítulo IV se analiza la información obtenida en las encuestas y la entrevista y finalmente el capítulo VI, corresponde a Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, que se encuentran vinculadas a los objetivos de la presente tesis y su contenido.

Palabras clave: Desarrollo Productivo, Pymes, Sector Fabricante de Calzado

ABSTRACT

This Thesis of Master in Enterprise Management has the purpose of making a diagnosis to the productive development of SMEs of the industrial sector of footwear, in order to define and to know what were the, internal and external factors, linked to the production, which allowed the boost of the companies in the period between 2009 to 2014 years, the work was carried out on those companies that are registered under code ISIC Rev. 3.1 D192000, valid until June 2012 and ISIC Rev.4 C152001, which is valid up to the present date, located in Distrito Metropolitano de Quito. The study will focus on eight companies that meet the parameters established to be considered as Smes in the research and the results obtained are expected to be able to contribute to other sectors of production may be considered, and replicated the factors, reasons of study, as elements of productive development, economic and social.

The content of this thesis is developed in the following way:

Chapter I begins the process of the research with the approach to the problem, which refers to the need to make a diagnosis to the productive development of the industrial sector of footwear, chapter II focuses on the Theoretical Framework, that means everything related to the theoretical support of work performed and conceptual innovations directly linked to the theme for the quantitative analysis of the productive development, chapter III describes the methodology to be applied in the development of the thesis, chapter IV analyzes the information obtained in the surveys and the interview finally, chapter VI, corresponds to the conclusions and recommendations of the research, which are linked to the objectives of this thesis and its content.

Key words: Productive development, Smes, Shoe manufacturer sector

1. INTRODUCCIÓN

Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara Nacional de Calzado de Tungurahua (CALTU), expresó que en el año 2008 la industria del cuero y calzado nacional casi desaparece por el ingreso de calzado asiático al país. Este fenómeno redujo la posibilidad de competencia del sector debido a que los productos llegaban con bajos costos y aquello impedía a los productores del calzado competir con su producción nacional, (El Telegrafo, 2013). Adicionalmente según un informe de la Flacso – Mipro reportado en el año 2013, se menciona que en el año 2008, de cada diez pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de ocho pares eran importados (Flacso - Mipro, 2010, pág. 4).

A partir del año 2009, se inicia un desarrollo productivo por parte del sector industrial del calzado, y que es el resultado de varios factores que intervinieron y repercutieron de forma favorable para el crecimiento del sector manufacturero del calzado, que le permitió la continuidad en el mercado.

La Constitución del Estado, en su artículo 280, manifiesta que:

“Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 90)

El sector industrial del calzado ecuatoriano, en el Distrito Metropolitano de Quito, no cuenta con un diagnóstico al desarrollo productivo en el periodo que va desde el año 2009 al 2014, que le permita conocer aquellos factores que intervinieron en la consecución de los objetivos, tanto por parte del sector industrial del calzado como por parte de las políticas de apoyo del Gobierno, que han contribuido al cambio de la Matriz Productiva, para lo cual la presente investigación es aportar con un diagnóstico a las empresas clasificadas como Pymes, según codificación CIIU (Código Industrial Internacional Unificado).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, plantea que para lograr el cambio a la Matriz Productiva se han establecido cuatro ejes estratégicos dentro de los cuales tenemos (SENPLADES, 2013, págs. 12,13):

1. Desarrollo de industrias estratégicas
2. Incorporación de tecnología y conocimiento
3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios producidos en el país.
4. Fomentar las exportaciones de productos nuevos particularmente de la economía popular y solidaria o que incluyan mayor valor agregado como en el caso del sector industrial del calzado, confecciones y turismo.

Existen diversos factores que intervienen para determinar y dimensionar las condiciones bajo las cuales las empresas, en un determinado momento tienen un crecimiento, decrecimiento o estancamiento a nivel productivo, rentable y/o competitivo, afectando a la empresa o gremio productivo al que pertenece. (Rocha Nieto, 2010, pág. 7)

El cambio a la Matriz Productiva es un mecanismo que permitirá responder a tres interrogantes: ¿Qué producir?, ¿Cómo producir? Y ¿Para quién producir?, con lo que se podrá determinar de manera cuantitativa y cualitativamente el aporte de cada uno de los sectores productivos del país, mediante una tarea generadora de producción de bienes y servicios, inversión y generación de empleo.

La relevancia de la presente investigación radica en determinar el desarrollo productivo del sector del calzado mediante un diagnóstico bajo el cual se pueda establecer los elementos que repercutieron de manera favorable al crecimiento de la industria del calzado, mediante una investigación con fuentes de datos estadísticos correspondientes al año 2009 al 2014, que determinaron niveles de desarrollo, apoyados en la aplicación de una metodología de diagnóstico, que fueron estudiados en cinco empresas clasificadas como Pymes (Pequeñas y medianas empresas), ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles han sido los factores externos e internos que han afectado al desarrollo productivo del sector industrial del calzado en el Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo 2009 – 2014?

1.2. Objetivo general

Realizar un diagnóstico al desarrollo productivo de las Pymes del sector industrial del calzado, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo 2009 – 2014, que permitan determinar aquellos factores que afectaron a la producción.

1.3. Objetivos específicos

- Conocer las Pymes del sector industrial del calzado que forman parte del estudio a investigar y que se encuentran clasificadas bajo codificación CIIU (D192000 Y C152001) en el periodo comprendido entre el año 2009 al 2014.
- Diagnosticar en base a los modelos de diagnósticos para Pymes del sector industrial del calzado para el periodo 2009 – 2014.
- Identificar factores externos e internos para el desarrollo productivo del sector industrial del calzado.
- Interpretar los resultados obtenidos del diagnóstico de las Pymes del sector industrial del calzado.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. DESARROLLO PRODUCTIVO

El desarrollo productivo en América Latina será el resultado de las políticas que implemente cada uno de los gobiernos, y que brinden solución a la problemática actual, para lo cual se han establecido cinco áreas catalogadas como cruciales, cuya alternativa demanda continuidad en el tiempo, que serán evaluadas no en corto ni mediano plazo, los resultados son a largo plazo. Por lo tanto la CEPAL los ha clasificado en: fomento a la innovación, articulación entre empresas (específicamente Pymes), desarrollo agrícola, avance hacia sociedades de información y atracción de inversión extranjera (CEPAL, 2007, pág. 5).

1.4.1.1. Fomento a la innovación.

Existen expertos sobre el tema y coinciden en que existe una correlación positiva entre generación y acumulación de capacidades tecnológicas y desarrollo productivo, la innovación es el elemento diferenciador entre los países desarrollados con los que se encuentran en vías de desarrollo y sus resultados son evaluados a largo plazo. (CEPAL, 2007, pág. 11)

1.4.1.2. Articulación entre empresas.

Un factor decisivo en el desarrollo económico y productivo de la región es la disponibilidad, capacidad y calidad de sus agentes económicos. Existen elementos vinculados con la trayectoria histórica, social, educativa, cultural y económica de un país, región o localidad que están presentes en el tejido empresarial, en el entramado de instituciones de apoyo y en la articulación entre agentes. (CEPAL, 2007, pág. 24)

1.4.1.3. Atracción de inversión extranjera.

Como parte del cumplimiento de la política vinculada a la inversión, existe el Reglamento a la estructura de desarrollo productivo de inversión.

“Que, el artículo 339 de la Constitución de la República dispone que el Estado promueva las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las

inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales”. (Reglamento a la estructura DP, 2015, pág. 1)

La atracción de capitales extranjeros para la inversión es un elemento clave en el desarrollo productivo nacional y en los últimos años no se han generado ningún tipo de inversión extranjera en el país, debido a la falta de incentivos y por una carga tributaria muy alta, con lo cual se ha limitado las inversiones en el país.

El desarrollo productivo en el país lo podemos evidenciar en su conceptualización dentro de la Agenda de Transformación Productiva 2010 – 2013, la cual busca establecer estrategias, que les permita a las empresas ser competitivas y tener acceso a nuevas tecnologías, financiamiento, capital humano capacitado y brindar mucha atención a las Pymes (Agenda para la Transformación Productiva, 2010).

1.4.2 Importancia del diagnóstico de empresas

El diagnóstico es una herramienta que permite determinar el estado actual o pasado de una empresa y las causas que le permitieron alcanzar o no sus objetivos.

El concepto de diagnóstico, según la REA (Real Academia Española), dice que:

“La palabra diagnóstico proviene del griego *Diagnosis*”, que significa “*Conocimiento*”. Consiste en recoger y analizar datos para evaluar problemas de distinta naturaleza”. (Española, 2017)

Existen diferentes metodologías para realizar diagnósticos empresariales, que se ajustan a las necesidades y requerimientos de las empresas, algunas de estas metodologías se enfocan en procesos productivos, otros hacen énfasis en el mercado y el consumidor. Los diagnósticos empresariales se clasifica en dos grandes tipos: los “integrales” y los “específicos”. Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. En tanto, los diagnósticos “específicos” hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. (Romagnoli, 2007)

1.4.3 Objetivos de los diagnósticos empresariales

El objetivo de un diagnóstico es definir las condiciones o problemas, en un momento determinado, de una empresa para poder establecer alternativas de solución o analizar los factores bajo los cuales se ha desarrollado.

Se puede mencionar que existen adicionalmente varios objetivos vinculados a un diagnóstico empresarial, como pueden ser: identificar oportunidades de mejora (productiva, económica, financiera), valoración de las estrategias a implementarse y fortalecimiento de las condiciones de los departamentos involucrados en el diagnóstico.

1.4.4 Tipos de diagnósticos empresariales

De manera general existen dos grandes tipos de diagnóstico: los diagnósticos integrales y los específicos. Los primeros comprenden una amplia visión de variables empresariales y los segundos se enfocan a uno o pocos aspectos, como ejemplo de diagnósticos específicos se tienen los diagnósticos financieros, los diagnósticos productivos, los diagnósticos de clima organizacional, etc.

Los diagnósticos también se pueden clasificar según ámbito, pudiendo ser departamental, sectorial, industrial, distrital o empresarial.

Existe el diagnóstico estratégico el cual consiste en la identificación de los problemas seguida por el proceso llamado planificación estratégica que consiste en el planteamiento de estrategias con base a la solución de estos problemas. Este diagnóstico es muy importante ya que es la base para la definición formal de las acciones de la empresa para los siguientes años. El diagnóstico estratégico se puede complementar con otro tipo de diagnóstico llamado diagnóstico de referencia, el cual consiste en evaluar de manera cuantitativa los diferentes aspectos empresariales y comparar la cifra obtenida contra una ideal.

Tabla 3 Modelos de diagnósticos empresariales

MODELOS DE DIAGNÓSTICOS	CONCEPTUALIZACIÓN	TIPO
Premio Deming (Japón)	Pioneros en el concepto de aseguramiento de la calidad	Diagnóstico de Referencia
Premio Malcon Bladridge (Estados Unidos)	Se basa exclusivamente en el marco competitivo de mercado, satisfacción de clientes	Diagnóstico de Referencia
Premio EQA (Unión Europea)	Se aplica el criterio para establecer fuerzas y debilidades mediante la autovaloración	Diagnóstico de Referencia
Modelo Deta de Massachussets Institute Technology-MIT	El Cliente como el centro de la estrategia	Diagnóstico Estratégico
Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)	Es una metodología diseñada por Norton y Kaplan (1992) para implantar la estrategia de la empresa. Emplea cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.	Diagnóstico Estratégico
Modelo Secofi	Basado en Baldrige. Es el premio de la calidad en México	Diagnóstico de Referencia
Modelo Finpyme	Modelo de la Corporación Interamericana de Inversiones para diagnosticar Pymes con el fin de acceder a créditos de fondos del Banco Interamericano de Desarrollo BID	Diagnóstico Estratégico
Modelo de diagnóstico organizacional para Pymes industriales y de servicios	Modelo del Instituto de Industria de la Universidad de General Sarmiento de Argentina, basado en Deming, Baldrige y EFQM y diseñado específicamente para las condiciones de las Pymes argentinas.	Diagnóstico Estratégico
Diagnóstico Empresarial Operativo	Se miden los factores operativos de la empresa	Diagnóstico específico

Control estadístico de procesos (CEP)	Análisis, control y mejora de los procesos en la empresa con base estadística	Diagnóstico específico
Diagnóstico de la cultura empresarial RRHH	Para determinar los rasgos de la cultura organizacional se utiliza un conjunto de aspectos que los caracterizará.	Diagnóstico específico
COREM 2007 - Competitividad y rentabilidad	Modelo de empresa privado de consultoría con enfoque a rentabilidad, factores operacionales y de mercado	Diagnóstico Estratégico

Fuente: Beltran, Casabuenas 2015
Elaborado por: Galo Cisneros

1.4.5 Ventajas y limitaciones de los diagnósticos empresariales

Los diversos tipos de diagnósticos al desarrollo productivo y la competitividad han logrado revelar problemas que se encuentran latentes en el sector industrial, se ha podido determinar que existen factores internos y externos que afectan directamente e indirectamente.

Las empresas de una u otra manera desarrollan estrategias, ya sea implícita o explícita, al hablar del término “implícita”, se refiere a que es carácter informal y la palabra “explícita” es el producto de una minuciosa planificación.

Un adecuado diagnóstico empresarial proporciona la visión completa de la empresa y conocer las condiciones bajo las cuáles se ha desarrollado para realizar los cambios pertinentes en un momento específico que le permitirá realizar un mejoramiento a nivel productivo, económico, financiero, factor humano y otros.

1.4.6 Las Pymes en el Ecuador

Según la Organización Mundial de Comercio, considera que para definir lo qué es una Pyme se debe considerar cuatro variables fundamentales con los cuales se las puede identificar: número de empleados, ventas anuales, nivel de producción y capital social, que pueden dedicarse a diversas actividades económicas, como pueden ser: producción, comercialización o servicios.

A nivel mundial las Pymes mantienen una gran representatividad en función de su importancia, en especial como generadoras de empleo, aportes fiscales, promotoras del emprendimiento y como motor fundamental de la economía.

Tabla 4 Categorización de las Pymes

Variable	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
No. de empleados	1 – 9	Hasta 49	50 - 199	Mayor a 200
Valor bruto ventas anuales	100.000	Hasta 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	Mayor a 5'000.000
Valor activos totales	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4'000.000	Mayor a 4'000.000

Fuente: INEC, 2014

Elaborado por: Galo Cisneros

En el país existen 843.623 empresas a nivel nacional, de acuerdo al Directorio de Empresas y Establecimientos DIEE, emitido por el INEC en el año 2014, de los cuales el 90,14% corresponde a microempresas, el 7,74% a pequeñas empresas, el 1,61% a medianas empresas y el 0,50% a empresas grandes; de las cuales del total el 40,7% de las empresas se encuentran en Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47% están en Quito. (INEC, 2014, pág. 31)

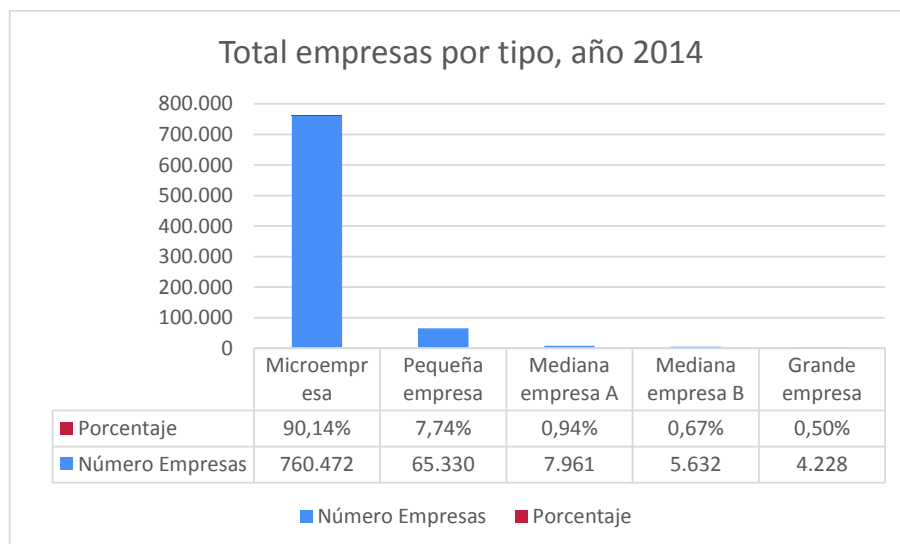


Figura 1 Total de empresas según categorización por tipo y expresadas en porcentaje de participación

Fuente: INEC, 2014

Elaborado por: Ing. Galo Cisneros

Por la importancia que mantienen las microempresas, los gobiernos les brindan el mayor apoyo económico, incentivos fiscales, financiamiento, promoción a nuevos mercados internacionales y otros estímulos que promueva a los empresarios una mejora en la gestión empresarial.

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas mantienen una estructura de tipo familiar, dedicadas a diversos tipos de actividades económicas, entre las que se destacan las siguientes: pequeñas y medianas industrias manufactureras, transporte, agricultura, silvicultura, pesca, construcción, almacenamiento, comunicaciones y otros.

Como se aprecia en la figura N° 1 las microempresas y las Pymes representan el 99,5% del total de empresas existentes en el país, mientras que el 0,5% equivale al total de grandes empresas.

El papel de las Pymes ha permitido que se desarrollen actividades empresariales que se derivan del emprendimiento y la transformación de políticas y de la estructura económica de cada país, paradójicamente para la Organización Mundial del Comercio (2017, pág. 5) menciona que “las microempresa y las Pymes constituyen el grupo más numeroso de empresas en casi todos los países (el 95% en promedio) y representan la inmensa mayoría de los puestos de trabajo. Por ello, ocupan un lugar destacado en las políticas sociales y económicas de casi todos los gobiernos.”

La dependencia de los consumidores y clientes a satisfacer sus necesidades obliga a que las empresas se conviertan en el eje de desarrollo, y crecimiento, es ahí en donde el emprendimiento nace como tal, el mismo que abarca las necesidades insatisfechas y las convierte en productos y servicios direccionado para un segmento específico, siendo un alternativa efectiva para dinamizar la economía. Ventocilla (2004, pág. 28).

Que una Pyme surja en el mercado, es el resultado de todo un conjunto de factores de tipo cualitativo como cuantitativo en el que sobresale el liderazgo y el capital, que les permita mantener una filosofía organizacional estructurada que será la base primordial para la toma de acciones futuras, en resumen se diría que la consecución de una Pyme en el mercado es el conjunto de factores en el cual se encuentra inmersa.

Los procesos que se establecen y los mercados a los cuales se orientan las Pymes hacen potenciales negocios, pero lastimosamente son un segmento que atraviesa por varios inconvenientes que están relacionados a la innovación y a la tecnificación. La

Organización Mundial del Comercio (2017) hace énfasis en la internalización como un mecanismo de ayuda hacia las Pymes en donde los beneficios pueden orientarse a:

- a) Adquisición de conocimientos
- b) Capacidad de desarrollarse
- c) Explotación de las economías de escala
- d) Refuerzo el crecimiento y el empleo.

1.4.7. Sector industrial

El sector industrial se fundamenta en la pequeña industria que nació en 1972 con la implementación de la ley de fomento industrial que tuvo vigencia desde 1975 a 1981, los registros históricos permitieron determinar que el crecimiento de la industria fue del 16% del PIB el mismo que se incrementó con 3 puntos porcentuales para 1981. Para 1982-1990 la participación en PIB de esta industria fue del 15.5% con un crecimiento del promedio anual de 0.13%. Posteriormente para los años 1990-1998 la participación del PIB no se modificó de acuerdo a lo previsto, pero creció al 2.9%. El crecimiento se dio a partir de 1990 a través de las exportaciones que fueron el ancla para la comercialización internacional. (Ministerio de industria y productividad, 2012)

La industria manufacturera en el transcurso de su historia ha atravesado por diversas circunstancias, no obstante se ha hecho hincapié en el crecimiento constante, y por tanto la implementación de medidas es clave del crecimiento las mismas que se orientaron al incremento de financiamiento, capacitación al sector, en este sentido el crecimiento ha sido muy fundamental para el país (Ministerio de industrias y productividad, 2013).

Sin embargo la industria manufacturera es el segundo sector económico más importante del país con relación a la generación de ventas, el rubro del primer puesto proviene del sector de comercio con el aporte hasta el 2013 de 40.9%, Mientras que en la industria manufacturera se registra el valor en ventas de 22.9%, posteriormente se encuentra el sector de servicios con el 20.3%, el 11.5% lo representa el sector de la explotación de minas y carteras, y finalmente la construcción con el 4.4%. (Garzón, Kulfas, Palacios, & Tamayo, 2016, pág. 26).

Según el Ministerio de Industria y productividad (2012) menciona que:

Las Pymes registran una evolución del 14% en 2007 al 23% en 2011. Esto se debe a que el gobierno ha impulsado su inclusión en procesos de contratación y

democratización de los factores de producción a favor de pequeñas unidades productivas, así como su inserción en la política industrial con el reconocimiento de las Mipymes como actores relevantes para el desarrollo del país y para la generación de empleo productivo (p.12).

Al realizar un análisis sectorial la estructura de las empresas a nivel provincial se evidencia que la estructura establecida es:

- Micro empresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa “A”
- Mediana empresa “B”
- Grandes empresas

De acuerdo a la evolución y crecimiento de las empresas por su tamaño, tenemos los siguientes resultados:

Tabla 5 Número de empresas por el tamaño

Tamaño de la Empresa	2012	2013	2014
Microempresa	656.406	731.073	760.472
Pequeña empresa	59.399	61.785	65.330
Mediana empresa A	7.102	7.583	7.961
Mediana empresa B	4.862	5.244	5.632
Grande empresa	3.591	3.886	4.228

Fuente: Directorio de empresas, 2017
Elaborado por: INEC Instituto de estadísticas y censos

1.4.7.01 Ingresos totales por tipo de empresas

Se realizó un análisis sectorial a través de la ventas totales con relación al tamaño de las empresas en donde las cifras demostraron para el 2015 que las empresas grandes representan el 73.1% lo que en ventas totales significan \$106.159.038.966, la mediana empresa con el 15.3% representa \$ 22.298.571.787 ventas anuales, la pequeña empresa, representa el 10.9% lo que implica ventas de \$15.820.356.198, finalmente las micro empresas representan el 0.7% con ventas totales de \$1.036.766.355. Hay que

destacar que al relacionarlo con el 2014 las ventas totales por empresa disminuyeron significativamente, factor que estuvo relacionado a la crisis mundial y a la disminución del precio del petróleo.

Entre el año 2007 y el 2013 el país experimentó en promedio un crecimiento más alto que el alcanzado en los últimos 30 años en relación al PIB no petrolero, pasando de 3, 4 % a un 5,1 %. “Este ritmo de crecimiento nos ha permitido reducir a niveles históricos la tasa de desempleo y la pobreza”, precisó el Ministro de la Producción. (Espinoza , 2014)

Tabla 6 Ventas totales al año por tipo de empresa

Tamaño de la Empresa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Microempresa	632.847.301	698.680.289	833.254.467	1.002.696.278	1.040.271.710	1.134.192.298
Pequeña empresa	9.322.156.839	10.641.115.211	12.932.844.118	14.808.994.232	15.758.514.099	16.945.418.169
Mediana empresa A	5.746.162.593	6.409.661.072	7.421.624.211	8.053.901.024	8.738.449.955	9.301.112.537
Mediana empresa B	9.144.724.350	10.248.732.163	11.631.651.225	12.555.098.608	13.824.280.550	14.864.126.343
Grande empresa	65.147.382.363	76.118.974.556	92.876.208.877	103.287.304.242	112.651.813.303	120.368.590.641

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

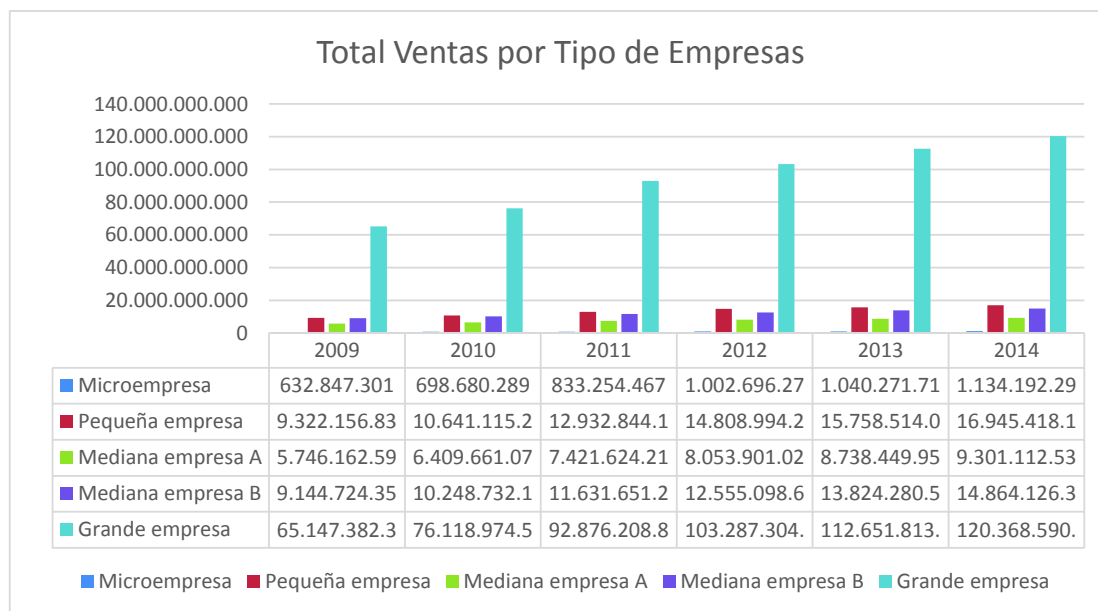


Figura 2 Ventas totales al año por tipo de empresa

Fuente: INEC, Directorio de Empresas 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

De igual manera entre el periodo 2009 al 2014, las ventas totales por tipo de empresa están expresadas en la tabla N° 4, obteniéndose un valor porcentual promedio similares en todos los periodos; el 0,69% de ventas generan las microempresas, el 10,38% corresponde a las pequeñas empresas, un 15,36 % a las medianas empresas y el 73,57% a las grandes empresas.

Otro de los aspectos a considerar en cuanto a la dinamización de la economía es la ocupación laboral y el número de empleados que se contratan con relación a cada una de las categorías pre-establecidas.

Tabla 7 Número de personal ocupado-afiliado por tamaño de empresa

Tamaño de la Empresa	2012	2013	2014
Microempresa	1.080.461	1.192.996	1.281.895
Pequeña empresa	616.132	687.341	738.613
Mediana empresa A	530.778	546.032	570.105
Mediana empresa B	275.088	285.672	299.463
Grande empresa	211.752	219.543	214.392

Fuente: INEC, Directorio de empresas 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

1.4.8 Sector fabricante de calzado

Una de los sectores que ha evolucionado positivamente es la industria manufacturera en general, es así que se a potencializado la producción y la exportación de productos terminados. Las actividades que se desarrolla en esta industria permiten dinamizar la economía.

La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias. (Lideres, 2012)

La industria del calzado en el año 2008 pasó por una crisis que afectó, lo que provocó que de los 3.200 productores que existían a la fecha, 2.600 abandonaron el sector productivo por motivos mencionados anteriormente, y que al 2009 únicamente quedaban

600 productores a nivel nacional y mediante la implementación de las salvaguardias se convertiría en el factor determinante para el desarrollo productivo de la industria del calzado.

La industria del calzado en el Ecuador está centralizada en las siguientes regiones del país: Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas, quienes producen para cubrir el mercado nacional e internacional

Tabla 8 Provincias dedicadas a la industria del calzado

PROVINCIA	PRODUCCIÓN
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto del País	8%

Fuente: BCE (2015)
Elaborado por: Galo Cisneros

Las razones por las cuales se logró este incremento fueron, 1) aplicación del arancel mixto que entro en vigencia en el 2010 con lo cual se estableció un gravamen de \$6.00 más 10% ad valorem a cada par importado para proteger la industria nacional. Esta medidas se orientado a los productos que provenían de China, Colombia o Perú (Revista Lideres , 2011).

La implementación de medidas entorno a los potenciales peligros que se establecían en la industria provocaron efectos positivos, el establecer precios competitivos permitió que la industria crezca, es así que para el 2008 la venta interna fue de USD 165, 7 millones, mientras que para el 2011 este valor se duplico a 318 millones. Los resultados en las ventas fue evidente, los empresarios empezaron a mejorar sustancialmente al satisfacer al mercado con productos accesibles pero manteniendo la misma calidad (Revista Lideres , 2011).

La dinamización del sector y la innovación son claves para este segmento, varias de las empresas que se dedican a la producción nacional le apuesta a la exportación con la implementación de estrategias.

Según datos obtenidos del INEC, se tiene información sobre el número de empresas, ventas, empleo, exportaciones e importaciones clasificadas de acuerdo al tipo de empresa y consideradas desde el año 2009 al 2014, periodo de investigación de la presente tesis desarrollada.

Tabla 9 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014

Detalle	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	132.555.986	166.485.154	188.564.151	194.718.370	233.939.882	238.809.728
Exportaciones	33.652.851	34.937.851	42.894.687	29.880.329	33.081.972	33.251.242
Importaciones	61.247.882	104.459.538	131.589.731	151.250.384	173.641.360	174.191.384

Fuente: Directorio de empresas, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

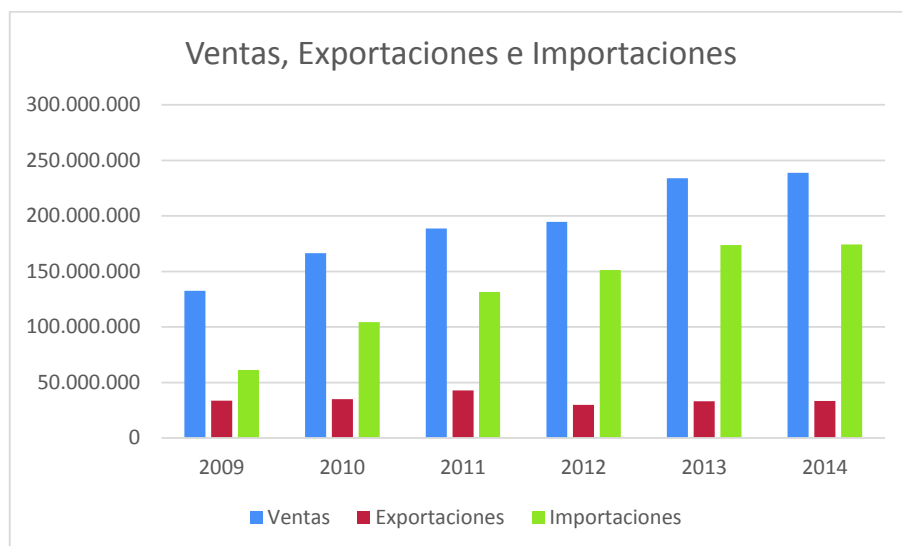


Figura 3 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014, ventas, exportaciones e importaciones

Fuente: Directorio de empresas, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

En la tabla N° 7 se puede apreciar que las ventas mantienen una tendencia de crecimiento entre el año 2009 al 2014, el mismo efecto se presenta en las importaciones y exportaciones, pero la diferencia radica en que existe mayor nivel de importaciones que exportaciones, lo que genera un déficit en la balanza comercial.

Se demuestra de igual manera que a pesar de existir salvaguardias, que protegen al sector manufacturero del calzado, mediante el pago de aranceles, continúa ingresando calzado del exterior.

Tabla 10 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014

Detalle	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Numero empresas	65	79	93	106	128	133
Empleo	3.413	4.383	4.741	5.016	5.524	5.597

Fuente: Directorio de empresas, 2017

Elaborado por: Galo Cisneros

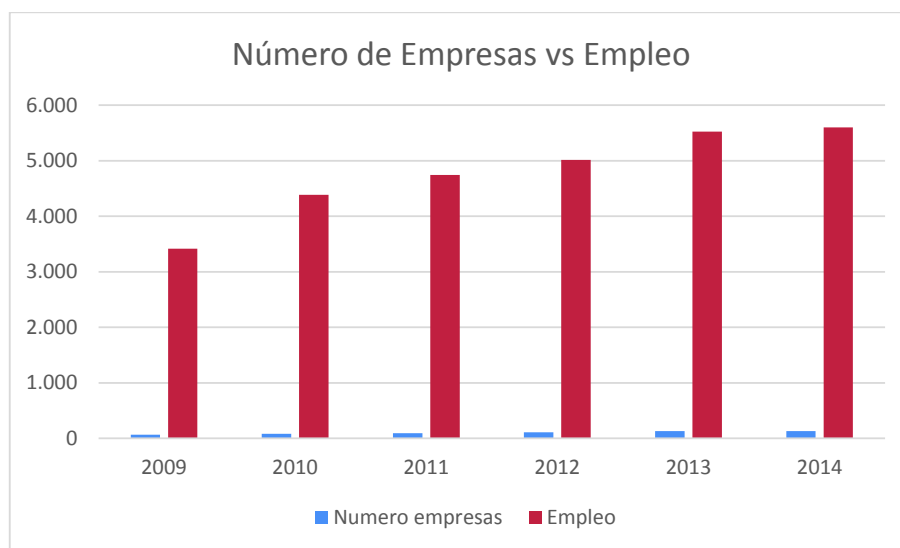


Figura 4 Evolución del sector industrial del calzado en la Provincia de Pichincha, periodo 2009 al 2014, número de empresas y empleo

Fuente: Directorio de empresas, 2017

Elaborado por: Galo Cisneros

En la tabla y figura anterior podemos manifestar que las fuentes de empleo generadas por el sector industrial del calzado presenta una tendencia de crecimiento, al igual que la existencia, a nivel nacional, de nuevas empresas manufactureras del calzado.

El emprendimiento es el generador de fuentes de empleo, y para que exista emprendimiento debe brindarse la seguridad al inversionista.

1.4.8.1 Desarrollo económico del sector industrial del calzado

Existen varias investigaciones que hacen referencia al desarrollo económico del sector industrial del calzado a nivel nacional, en el cual se mencionan diferentes factores que han incidido para el progreso del sector manufacturero del calzado, siendo entre estos factores internos a las organizaciones y factores externos que han apoyado su crecimiento productivo y económico.

Dentro de los factores externos existe uno en especial sobre el cual se ha investigado, este elemento son las “Salvaguardias”, debido a que el gobierno al implementar este mecanismo de protección al sector industrial del calzado, pudo encontrar un soporte para el desarrollo productivo, económico y social.

Uno de los factores que incidió al desarrollo productivo y permitió que las empresas sobrevivan al mercado, fueron aspectos vinculados al valor agregado, la productividad del trabajo y del capital, estos elementos siempre deben ser considerados por cualquier organización.

Si analizamos el factor Salvaguardias podemos concluir mencionando que la intención del Gobierno es proteger al desarrollo productivo, pero tiene sus consecuencias a nivel de competitividad, debido a la falta de productos externos que compitan en calidad, precio, servicio e innovación para que las empresas nacionales mejoren los productos ofertados.

1.4.8.1. Los aranceles y el sector industrial del calzado.

En el mes de mayo del año 2010, la FLACSO – MIPRO en el Centro de Investigaciones Económicas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se publicó el primer boletín sobre un análisis al sector de las Mipymes, y se enfoca en el sector del calzado, en el que se presenta un artículo de Marco Naranjo Chiriboga y Sebastián Burgos Dávila, quienes manifiestan lo siguiente:

Quizá los aranceles sean los instrumentos de política comercial y fiscal más antiguos y de mayor aplicación. En el Ecuador, antes del surgimiento de los impuestos a la renta o al valor agregado, los tributos arancelarios eran las principales fuentes de ingresos para el

fisco. En el año de 1900 representaban el 90% de los ingresos para la estructuración del presupuesto nacional y en 1972, cuando se produce el auge petrolero, estos tributos superaron el 50% de dichos ingresos. (Burgos & Naranjo, 2010, pág. 3)

Según la Agenda de Transformación Productiva 2009 – 2013, dice que:

En el ámbito de la Comunidad Andina, desde el año 2002, el Ecuador ha tratado de obtener un manejo independiente del Arancel Externo Común de los países de la Comunidad Andina, esfuerzos que en principio se orientaron a obtener una aplicación plena arancel externo por los cuatro países, o una independencia arancelaria. Estos esfuerzos se fueron dificultando en el tiempo, finalmente, mediante Decisión No. 669 de 13 de julio de 2007 se le otorgó al Ecuador la facultad de manejar su arancel con un plazo inicial de hasta el 31 de enero de 2008, el cual fue renovado y extendido hasta 31 de Diciembre de 2011 con Decisión No. 717 de 8 de septiembre de 2009. En este sentido, es importante mantener este estatus, ya que es una forma de protección a la producción nacional que el Gobierno puede manejar para promover el desarrollo del sector productivo, tal como se lo ha realizado con calzado, textiles y otros sectores. (Agenda para la Transformación Productiva, 2010, pág. 154)

Mientras que por concepto de recaudación de Impuesto a la Renta, en el Ecuador los valores recaudados entre el año 2009 al 2014 han presentado un valor evolutivo con una tendencia de crecimiento del 2009 al 2012 y un tendencia de decrecimiento del 2012 al 2014, como se presenta en la tabla N° 8, lo que se ha constituido en una fuente de ingresos para la estructuración del presupuesto del Estado.

Tabla 11 Información del impuesto a la renta recaudado en el periodo 2009 al 2014 por parte del Servicio de Rentas internas

AÑO	Recaudación del Impuesto a la Renta	Variación	Tasa de Crecimiento
2009	6.890.276.702,00		
2010	8.073.765.572,00	1.183.488.870,00	17,176%
2011	9.560.993.790,00	1.487.228.218,00	18,421%
2012	11.218.999.929,00	1.658.006.139,00	17,341%
2013	12.513.479.838,00	1.294.479.909,00	11,538%
2014	13.313.491.452,00	800.011.614,00	6,393%

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Ing. Galo Cisneros

Los impuestos son un reflejo del desarrollo de un determinado sector de la productividad, sin que este sea necesariamente un elemento determinante, en el caso del sector industrial del calzado tenemos que entre los años 2009 al 2014 ha existido una Tasa de Crecimiento Promedio Anual del 14,08%.

Este indicador demuestra la tendencia de crecimiento entre el periodo 2009 al 2014, pero la intención de la investigación es determinar ¿Qué factores incidieron en el desarrollo? ¿Cómo estos factores ayudaron al desarrollo? y ¿Se pueden replicar las condiciones en otros sectores de la producción?

1.4.8.2 Código de la Producción y Medidas de defensa Comercial.

El Código de la Producción es el mecanismo mediante el cual se fomenta el desarrollo productivo del país, mediante la implementación de aranceles que elevan el costo de un producto e incide en el consumo interno, estableciendo como alternativa el consumo de nuestros productos como la mejor alternativa y opción de apoyo a la producción nacional.

Con respecto al artículo 88, manifiesta el apoyo y la transparencia en los mercados internacionales y fomentará la equidad e igualdad de oportunidades a las empresas, mediante la aplicación de mecanismos para prevenir, restringir, contrarrestar cualquier situación que se presente en los mercados.

Ver anexo N° 4, Código de la Producción, en el cual se manifiesta la normativa que regula.

1.4.8.3 Salvaguardias y protección arancelaria

Las salvaguardias son medidas económicas que buscan proteger los intereses económicos del país, en especial del sector productivo, como medida de protección a la industria mediante la restricción de las importaciones y regular la balanza comercial, mediante la implementación de aranceles a los productos importados, ya sean estos aranceles fijos o ad-valoren.

Entre los acuerdos establecidos por la OMC (Organización Mundial de Comercio), se tiene tres tipos de medidas de protección: las salvaguardias, las medidas antidumping y las medidas compensatorias.

Las salvaguardias se realizan cuando las importaciones de un país miembro de la OMC amenaza la producción del país importador, igualmente miembro de la OMC, estas normas se apegan a lo establecido en el artículo XIX del GATT en 1994, esto consiste en restricción a las importaciones en cuanto a la cantidad o aumento de los derechos arancelarios por encima de lo acordado.

Los factores que analiza la OMC, antes de que se implementen las salvaguardias, es considerar el daño que se generará por parte del país que exporta bienes al país importador como son: la cuantía de las importaciones en términos absolutos y relativos y la parte del mercado interno que capta, que afectan a los niveles de venta, producción, productividad utilización de la capacidad instalada, ganancias, pérdidas, tributos fiscales, generación de empleo, aporte al PIB y otros. (Lucero Novillo, 2016, págs. 7,8,9,10)

Por lo tanto en el Ecuador se implementó las salvaguardias, mediante un arancel específico a la importación de calzado en el mes de junio del 2009 la que ha generado una disminución de las importaciones y favoreciendo a las empresas fabricantes de calzado, motivo por el cual en el 7° foro de las Cámaras de Calzado realizado en Uruguay en el año 2013, se habló de los resultados positivos que generaron las salvaguardias en el área productiva del calzado.

La implementación de un tipo de arancel mixto por parte del gobierno, mediante el cual se gravó a partir del 2009 con \$ 10 de arancel por cada par de zapatos importados y de \$ 6 a partir del 2013. En el año 2009 quedaban 3.500 productores de calzado, incluyendo artesanos en su mayoría, debido a la competencia desleal con calzado proveniente de la China.

Este sector del calzado genera 100.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, quienes estuvieron apoyados por las políticas del Gobierno, quien pudo entender los problemas y las necesidades por los cuales estaba pasando el sector manufacturero del calzado.

El MIPRO ha escogido un grupo de industrias que ha determinado como prioritarias y son: alimentos frescos y procesados, producción de farmacéuticos y químicos, metalmecánica, plásticos y caucho sintético, confecciones y calzado, vehículos,

automotores y partes; y, cadena agroforestal sustentable. Evitando posibles represalias de los principales socios comerciales (Estados Unidos y Unión Europea). (FLACSO & MIPRO, 2013, pág. 86)

Gracias a la implementación de las salvaguardias y como un efecto positivo y favorable al sector industrial del calzado, vemos que el crecimiento e implementación de nuevas empresas aumento, como se aprecia en las tablas N° 9,10,11,12,13 y 14.

Tabla 12 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2009

	Clasificación CIU Rev.4	Pequeña Empresa	Mediana Empresa A	Mediana Empresa B	Total
Grupo	C152 Fabricación de Calzado	43	9	4	56
División	C15 Fabricación de Cuero y Productos Conexos	60	12	7	79
Sección	C Industria Manufacturera	2.834	455	361	3.650
	TOTAL	2.937	476	372	3.785

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

Tabla 13 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2010

	Clasificación CIU Rev.4	Pequeña Empresa	Mediana Empresa A	Mediana Empresa B	Total
Grupo	C152 Fabricación de Calzado	52	11	7	70
División	C15 Fabricación de Cuero y Productos Conexos	73	12	13	98
Sección	C Industria Manufacturera	3.067	475	403	3.945
	TOTAL	3.192	498	423	4.113

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

Tabla 14 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2011

	Clasificación CIU Rev.4	Pequeña Empresa	Mediana Empresa A	Mediana Empresa B	Total
Grupo	C152 Fabricación de Calzado	57	12	8	77
División	C15 Fabricación de Cuero y Productos Conexos	81	14	12	107
Sección	C Industria Manufacturera	3.559	554	433	4.546
	TOTAL	3.697	580	453	4.730

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

Tabla 15 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2012

	Clasificación CIU Rev.4	Pequeña Empresa	Mediana Empresa A	Mediana Empresa B	Total
Grupo	C152 Fabricación de Calzado	63	15	8	86
División	C15 Fabricación de Cuero y Productos Conexos	88	17	14	119
Sección	C Industria Manufacturera	4.041	611	457	5.109
	TOTAL	4.192	643	479	5.314

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

Tabla 16 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2013

	Clasificación CIU Rev.4	Pequeña Empresa	Mediana Empresa A	Mediana Empresa B	Total
Grupo	C152 Fabricación de Calzado	75	14	13	102
División	C15 Fabricación de Cuero y Productos Conexos	99	16	18	133
Sección	C Industria Manufacturera	4.247	649	503	5.399
	TOTAL	4.421	679	534	5.634

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

Tabla 17 Número de empresas del sector industrial del calzado año 2014

	Clasificación CIU Rev.4	Pequeña Empresa	Mediana Empresa A	Mediana Empresa B	Total
Grupo	C152 Fabricación de Calzado	78	20	13	111
División	C15 Fabricación de Cuero y Productos Conexos	112	24	16	152
Sección	C Industria Manufacturera	4.520	695	510	5.725
	TOTAL	4.710	739	539	5.988

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

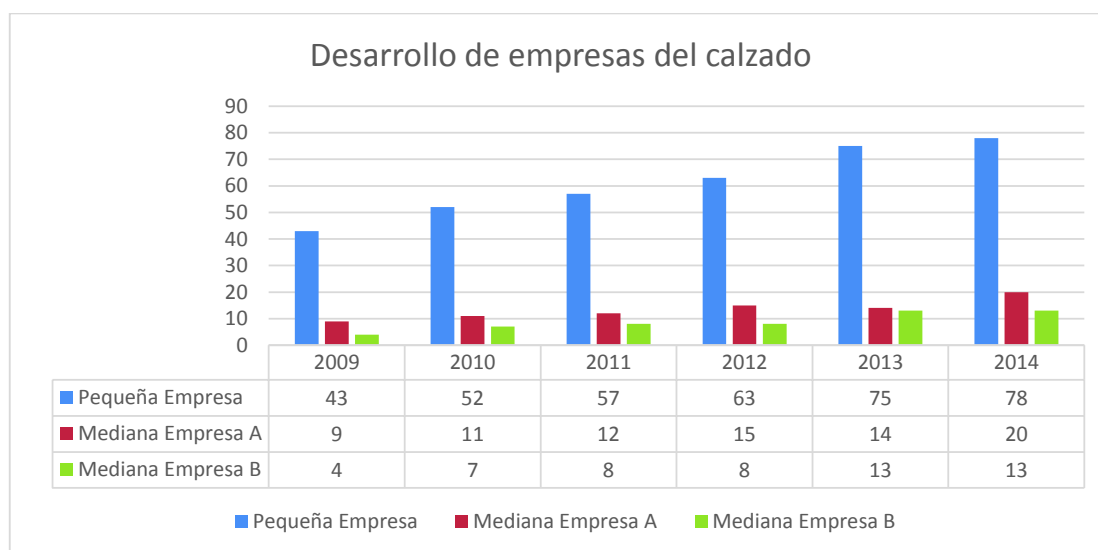


Figura 5 Número de empresas del sector del calzado del año 2009 al 2014

Fuente: INEC, 2017
Realizado por: Galo Cisneros

En la figura N° 5 se puede apreciar la forma cómo se ha desarrollado a nivel nacional el sector del calzado, entre los años 2009 al 2014, es así que en el año 2009 el sector productivo contaba con 54 empresas catalogadas como Pymes, para el año 2014 aumento a 111 empresas productoras de calzado dentro del rango de Pymes, con lo que la tasa de crecimiento anual es de 14,66%, este valor se obtiene calculando la tendencia que ha mantenido el incremento en empresas desde el año 2009 al 2014.

Una de las posibles causas por las que el sector industrial del calzado dentro de las Pymes aumento, se deba a las salvaguardias que fueron medidas establecidas para proteger y apoyar al desarrollo manufacturero, con lo cual se limitó el ingreso de productos externos al país y se fomentó el emprendimiento interno, pero que pudo también tener su repercusión negativa al no tener competencia que le permita optimizar sus recursos, ser innovador, mejorar la calidad y satisfacer al mercado nacional e internacional.

Existen varios trabajos que apuntan a que las salvaguardias fueron las causas para el desarrollo productivo, pero por otro lado existen otros trabajos que desvirtúan el hecho de que las salvaguardias sean la causa.

Las salvaguardias representaron un factor negativo en lo que respecta a determinados sectores industriales del país, como sucedió con el sector automotriz, quien fue el más afectado.

Otro factor contraproducente de las salvaguardias es que actúan como mecanismo de sobreprotección, lo cual limita al sector de la producción en innovación, creatividad y competitividad.

1.4.8.4 Importaciones y exportaciones del sector productor de calzado

En las tablas que se encuentran a continuación se puede apreciar cuáles han sido los valores totales por concepto de exportaciones e importaciones y del valor realizado por el sector industrial del calzado en el país, en el periodo comprendido entre el año 2009 al 2014.

Se puede apreciar que las importaciones son mayores a las exportaciones, en especial lo relacionado al sector manufacturero del calzado, con lo cual tendremos una balanza negativa dentro del sector calzado.

Tabla 18 Exportaciones del sector manufacturero, incluido el sector calzado

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activ. Económica (2 Díg)	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB
Total	\$ 13.863,06	\$ 17.489,92	\$ 22.322,18	\$ 23.764.757,21	\$ 24.750.933,18	\$ 25.724.432,49
19 Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionaría, y calzado	\$ 35,97	\$ 38,64	\$ 51,47	\$ 39.894,11	\$ 48.545,58	\$ 52.734,76

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

Tabla 19 Importaciones del sector manufacturero, incluido el sector calzado

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activ. Económica (2 Díg)	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB	Total Millones FOB
Total	\$ 14.071,45	\$ 19.278,71	\$ 22.945,61	\$ 24.018.295,92	\$ 25.535.503,13	\$ 26.223.740,63
19 Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionaría, y calzado	\$ 85,89	\$ 140,43	\$ 174,49	\$ 196.881,71	\$ 222.770,67	\$ 218.208,17

Fuente: INEC, 2017
Elaborado por: Galo Cisneros

En las tablas 16 y 17 se puede evaluar los factores de exportación e importación y se aprecia la diferencia radical entre los valores de exportación versus los de importación, motivo por el que puede explicar el porqué de una balanza comercial negativa.

A pesar de la implementación de medidas de protección industrial como son las salvaguardias, el sector manufacturero del calzado continua realizando importaciones, entre el año 2009 al 2014, pero el calzado que en entre los esos años 2009 al 2014 ingresaba estaba destinado al sector industrial, a un mercado cautivo y otras áreas.

1.4.9 CAMCAL – Cámara de la cadena productiva del calzado y afines de Pichincha

Según los datos proporcionados por la CAMCAL están registrados 11 socios, dentro de los cuales se encuentran microempresas, pequeñas, medianas y grandes, pero el presente estudio únicamente se enfoca al análisis de las Pymes que constan en la tabla N° 17 que se presenta a continuación.

Tabla 20 Listado de empresas del calzado, categorizadas como Pymes en el Distrito Metropolitano de Quito

RAZÓN SOCIAL	CORREO ELECTRÓNICO	TIPO DE EMPRESA
BUESTAN CÍA. Ltda.	gerenciageneral@buestan.com	Pyme
CALZADO PONY S.A	elena@calzadoponysa.com.ec	Pyme
FABRICAL Cía. Ltda.	charlesulloa@fabrical.com	Pyme
INDUCALSA	christian.orbe@inducalsa.com.ec	Pyme
TECNOCALZA S.A	ja.teran@tecnocalza.com	Pyme

Fuente: CAMCAL (Cámara de la Cadena Productiva del Calzado y Afines de Pichincha)
Elaborado por: Galo Cisneros

1.4.10 Análisis al desarrollo productivo

La presente investigación realiza un diagnóstico al desarrollo productivo de las Pymes del sector industrial del calzado en el Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2009 al 2014 y lo primero que se debe determinar es ¿cuáles son las empresas que están catalogadas como Pymes? y que se encuentren en la zona 9 de planificación (Distrito Metropolitano de Quito).

Para obtener el resultado se cruzó información con el INEC, SRI y SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, que fueron avaladas y ratificadas por la CAMCAL.

Para el análisis al desarrollo productivo de las cinco empresas del sector manufacturero del calzado se procedió hacer una investigación en las bases de datos de la SUPERINTENDENCIA COMPAÑÍAS, SRI, INEC, MIPRO, que determinó de manera cuantitativa el desarrollo productivo, mediante el análisis de las ventas generadas en los diversos periodos.

A continuación se hace un análisis de cada de una de las cinco empresas que conforman parte de la investigación.

1.4.10.1 Empresa Buestán Cía. Ltda.

La empresa nace en el año de 1970 como resultado del emprendimiento del señor Vicente Buestán, en la ciudad de Quito, con varias denominaciones y afiliaciones con diferentes socios, pero en el año de 1973 nace definitivamente la empresa Buestán, produciendo 12 pares de calzados diarios, actualmente la empresa produce más de 600 pares de zapatos al día. (Buestán Cía. Ltda., 2017)

Actualmente la empresa Buestán Cía. Ltda. esta innovando el mercado del calzado con sus productos para el sector industrial, con lo cual el país está ahorrando en la importación de calzado para este sector.

Tabla 21 Análisis de variables económicas de la empresa Buestán Cía. Ltda.

Variables	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCA
Ventas	1.909.125,58	2.073.002,89	2.425.359,89	2.534.202,91	4.237.820,06	2.934.867,30	13,31%
Costo de Producción	1.039.089,94	1.024.357,13	1.250.250,32	1.804.342,56	2.423.415,28	1.472.435,68	12,00%
Utilidad Operacional	870.035,64	1.048.645,76	1.175.109,57	729.860,35	1.814.404,78	1.462.431,62	24,78%
Total Gastos	927.593,96	1.028.695,94	1.085.983,30	634.394,37	1.642.057,41	1.350.123,73	23,19%
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	-57.558,32	19.949,82	89.126,27	95.465,98	172.347,37	112.307,89	52,98%
Impuesto a la renta SRI	31.652,47	40.695,92	23.822,72	33.990,52	47.439,49	28.996,38	6,10%
Impuesto a la renta SRI - Fuente SRI	31.652,47	40.695,92	23.822,72	33.990,52	47.439,49	28.996,38	6,10%

Fuente: Superintendencia de Compañías / SRI
Elaborado por: Ing. Galo Cisneros

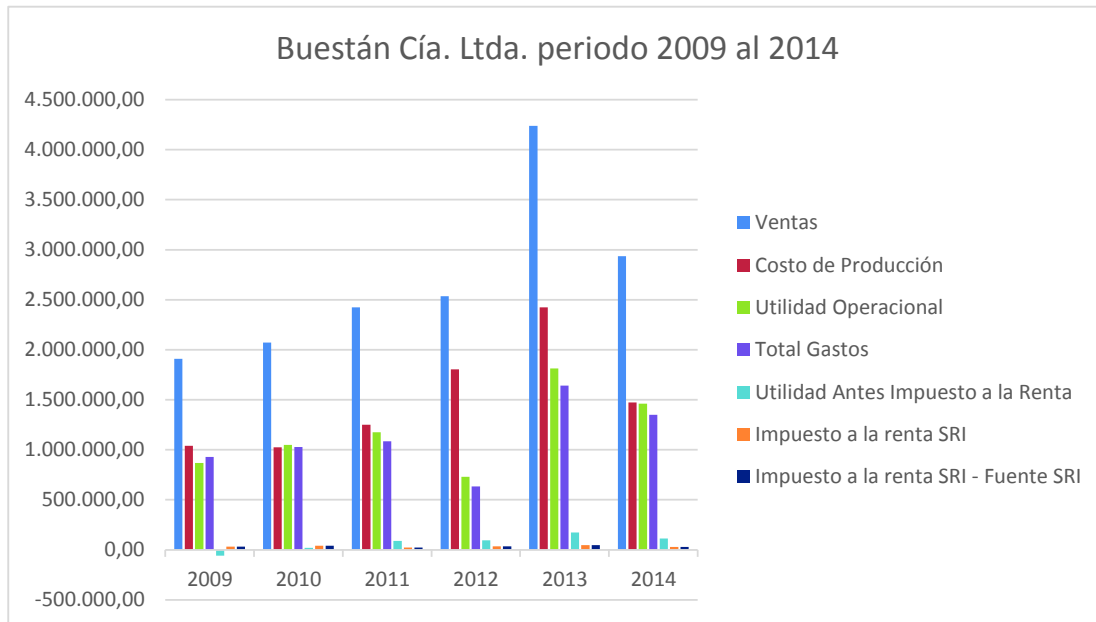


Figura 6 Análisis de variables económicas de la empresa Buestán Cía. Ltda.

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI
Realizado por: Galo Cisneros

Para el siguiente análisis de la empresa Buestán Cía. Ltda., se efectuó en base a la información proporcionada por la Superintendencia de compañías y el Servicio de Rentas Internas, en las que constan los valores declarados por conceptos de ventas, costos de producción, gastos e impuestos generados por la empresa y que van desde el periodo 2009 al 2014.

En la tabla N° 18 se puede ver una tendencia de crecimiento en ventas como resultado a su desarrollo productivo, se aprecia una tasa de incremento promedio anual del 13,31% en ventas. Mientras que el costo de producción mantiene una tendencia del 12,00% y los gastos se mantienen en el 23,19% de aumento.

Por concepto de pago de impuesto a la renta, la empresa presenta un crecimiento promedio del 6,10%, quizá como un resultado de la variación en ventas generadas en cada periodo comprendido entre el año 2009 al 2014, es así que las erogaciones generadas por concepto de aportes al fisco por impuesto a la renta es de: para el año 2009 es de \$ 31.652,47; año 2010 es de \$ 40.695,92; año 2011 es de \$ 23.822,72; año 2012 es de \$ 33.990,52; año 2013 es de \$ 47.439,49 y en el año 2014 es de \$ 28.996,38.

En la investigación se vio la necesidad de cruzar información entre el Servicio de Rentas Internas y La Superintendencia de Compañías, como un factor validador de la información y que pueda afianzar el desarrollo productivo que tuvo la empresa Buestán Cía. Ltda.

Cabe recalcar que la información está validada por la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.

1.4.10.2. Empresa Inducalsa

En el año de 1973, el señor Guido Kreps, instalaría una fábrica de calzado en Ecuador y el 1 de agosto de 1974 se constituye la empresa, el 16 de septiembre de 1975 salen al mercado los primeros zapatos Bunky. Adicionalmente en el año de 1986 crea la empresa Fabrical Cía. Ltda., y en el año de 1997 funda la empresa denominada Calzatodo Cía. Ltda. (Industria Nacional del Calzado S.A., 2017)

La familia Kreps, de origen italiano, son los emprendedores en la fabricación de calzado en el país, con la marca reconocida “Bunky”

Tabla 22 Análisis de variables económicas de la empresa Inducalsa

Variables	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCA
Ventas	7.431.218,88	8.849.346,30	10.391.953,97	13.251.605,12	13.455.548,00	12.035.847,50	11,00%
Costo de Producción	4.468.813,22	5.638.888,55	6.690.456,23	7.783.310,34	7.917.682,15	7.992.312,66	12,77%
Utilidad Operacional	2.962.405,66	3.210.457,75	3.701.497,74	5.468.294,78	5.537.865,85	4.043.534,84	9,14%
Total Gastos	1.313.331,96	1.315.143,97	1.683.056,54	2.517.249,32	2.573.939,77	2.890.935,06	18,45%
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	1.649.073,70	1.895.313,78	2.018.441,20	2.951.045,46	2.963.926,08	1.152.599,78	1,39%
Impuesto a la renta SRI	353.023,32	392.332,75	363.855,70	320.966,00	314.643,41	213.637,55	-8,40%
Impuesto a la renta SRI - Fuente SRI	353.023,32	392.332,75	363.855,70	320.966,25	314.643,41	213.637,55	-8,40%

Fuente: Superintendencia de Compañías / SRI
Elaborado por: Galo Cisneros

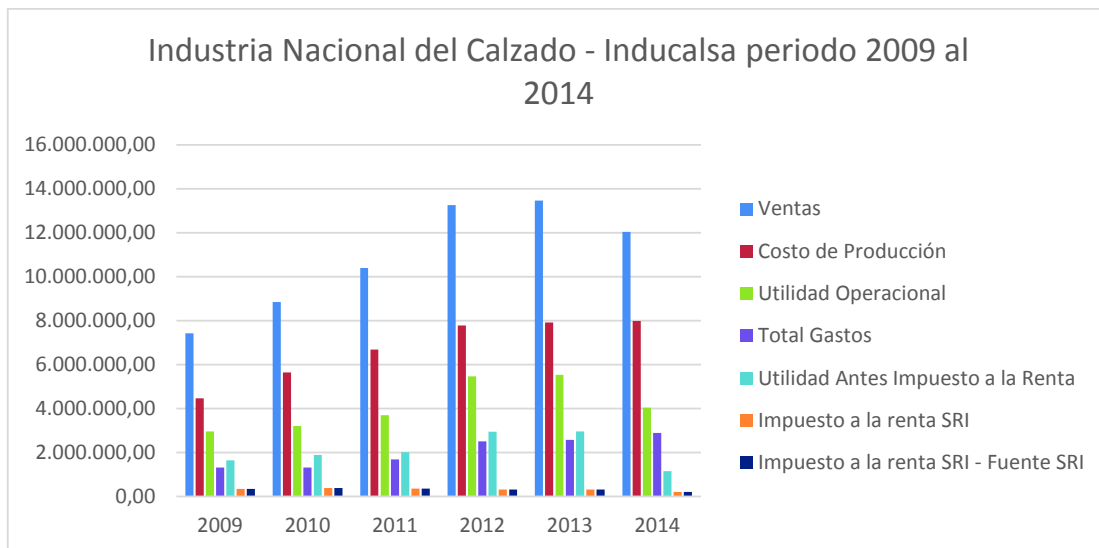


Figura 3 Desarrollo productivo y económico de la empresa Inducalsa en el periodo 2009 al 2014

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI

Realizado por: Galo Cisneros

Para el análisis al desarrollo productivo de la empresa Inducalsa, de similar forma, se analizó en base a las ventas realizadas entre el periodo 2009 al 2014 y presenta una tasa de crecimiento anual del 11,00% manteniendo un 12,77% de TCA en los costos de producción, un 18,45% en gastos administrativos y una tasa de decrecimiento en lo referente a pago de impuesto a la renta, del – 8,40%, que posiblemente se deba al impacto del alto costo de producción y gastos en la manufactura del calzado.

Este comportamiento financiero puede deberse al manejo inadecuado de los recursos económicos, la falta de una programación en producción.

A pesar que en los años 2012, 2013 y 2014 tiene una alta representatividad en las ventas, los costos y gastos están sobre las expectativas que debían haber generado rentabilidad suficiente para mejorar las condiciones de la empresa Inducalsa, que se podían haber orientado a mejoras en inversiones de tecnología, capital humano, capacitaciones, infraestructura, etc.

1.4.10.3 Empresa calzado Pony s.a.

La empresa calzado Pony S.A., es una empresa que se encuentra más de 23 años en el mercado local y que es un referente de calidad e imagen dentro de las empresas productoras de calzado del país.

Tabla 23 Análisis de variables económicas de la empresa Calzado Pony S.A.

Variables	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCA
Ventas	1.708.376,73	1.688.965,69	1.834.397,12	1.870.554,75	1.719.913,48	1.994.481,70	3,47%
Costo de Producción	1.355.147,59	1.339.580,15	1.640.565,94	1.602.582,64	1.543.718,73	1.744.854,68	5,67%
Utilidad Operacional	353.229,14	349.385,54	193.831,18	267.972,11	176.194,75	249.627,02	0,01%
Total Gastos	284.186,95	247.761,19	274.901,04	293.415,99	321.799,91	286.827,13	0,74%
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	69.042,19	101.624,35	-81.069,86	-25.443,88	-145.605,16	-37.200,11	39,32%
Impuesto a la renta SRI	15.451,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00%
Impuesto a la renta SRI - Fuente SRI	15.451,09	15.239,53	0,00	0,00	0,00	4.491,16	-21,89%

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI
Elaborado por: Galo Cisneros

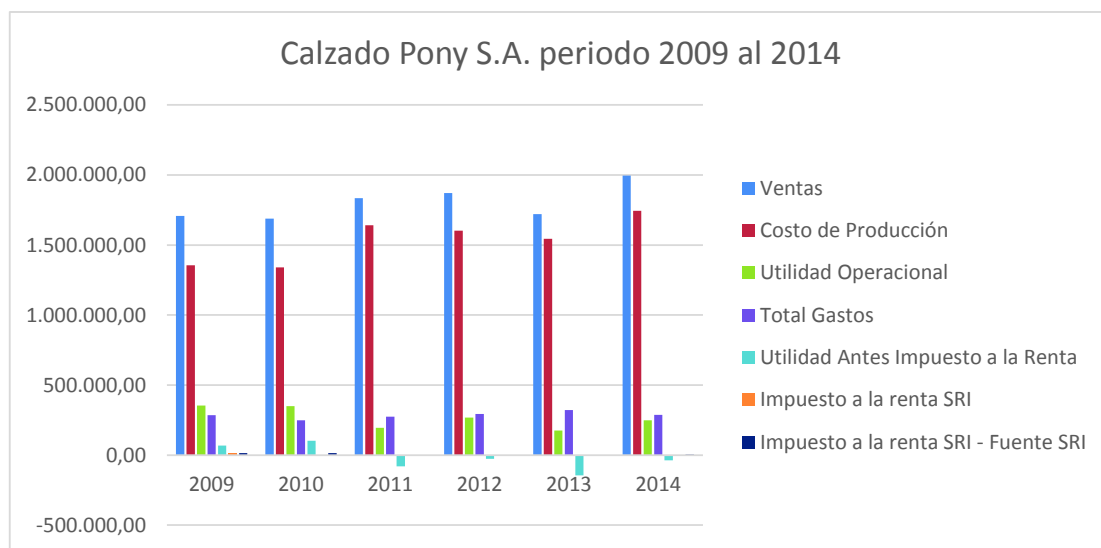


Figura 4 Desarrollo productivo y económico de la empresa Calzado Pony S.A. en el periodo 2009 al 2014

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI
Realizado por: Galo Cisneros

De la misma forma que los casos anteriores, en calzado Pony S.A. se aprecia una tendencia de crecimiento en ventas del 3,47%, una tasa de crecimiento anual en el costo de producción del 5,67%, y una variación anual de 0,74% en el gasto administrativo, este es el motivo por el cual la empresa desde el año 2010 al 2014 no generará beneficios económicos y por lo tanto no contribuye con valores fiscales por pagos de impuesto a la renta.

Unicamente en el periodo 2009 presentó beneficios económicos en su actividad y aportó con pago de impuesto a la renta causado de \$ 15.451,09 y posteriormente desde el año 2011 al 2014 no genera rentabilidad y por lo tanto no paga impuesto a la renta.

1.4.10.3. Empresa Fabrical Cía. Ltda.

La empresa Fabrical Cía. Ltda., presenta una tasa de crecimiento anual del 2,14% en ventas como indicador al desarrollo productivo, una tasa de crecimiento sobre el costo de producción del 2,66% y sobre los gastos administrativos existe una tendencia de crecimiento anual de 6,92%, con estos valores la empresa va decreciendo en el pago de impuesto a la renta desde el año 2009 al 2014, periodo en el que se ve reducido el aporte al SRI como consecuencia de muy altos costos y gastos.

Tabla 24 Análisis de variables económicas de la empresa Fabrical Cía. Ltda.

Variables	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCA
Ventas	1.113.411,10	1.480.942,61	1.183.002,02	1.212.306,88	1.142.451,54	1.154.836,51	2,14%
Costo de Producción	792.689,81	1.115.860,75	837.788,26	869.330,13	843.722,70	815.324,50	2,66%
Utilidad Operacional	320.721,29	365.081,86	345.213,76	342.976,75	298.728,84	339.512,01	1,70%
Total Gastos	250.826,44	298.681,58	334.138,26	301.805,21	330.348,82	343.162,06	6,92%
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	69.894,85	66.400,28	11.075,50	41.171,54	-31.619,98	-3.650,05	-16,37%
Impuesto a la renta SRI	13.954,77	12.125,37	686,67	9.676,61	0,00	0,00	-100,00%
Impuesto a la renta SRI - Fuente SRI	13.954,77	12.125,37	686,67	9.676,61	0,00	0,00	-100,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI
Elaborado por: Galo Cisneros

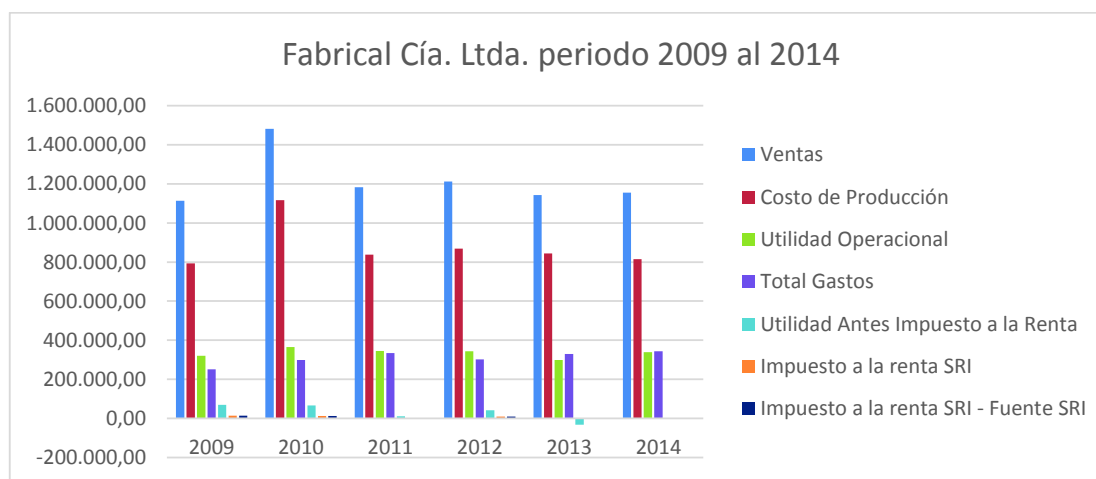


Figura 5 Desarrollo productivo y económico de la empresa Fabrical Cía. Ltda. en el periodo 2009 al 2014

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI
Realizado por: Galo Cisneros

El factor común en las empresas es el costo y gasto que están por encima de las ventas generadas y que repercuten sobre los beneficios esperados.

1.4.10.4. Empresa Tecnocalza S.A.

La empresa Tecnocalza es una empresa que inicio sus actividades hace nueve años, tiempo en el cual producía alrededor de 8.000 pares de zapatos al año, actualmente produce más de 65.000 pares de zapatos al año. (Tecnocalza S.A., 2017).

Tabla 25 Análisis de variables económicas de la empresa Tecnocalza S.A.

VARIABLES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCA
Ventas	993.134,45	1.381.274,86	1.467.091,84	1.774.111,76	2.332.136,63	2.617.480,92	21,98%
Costo de Producción	749.405,60	974.637,41	968.287,46	1.192.792,95	1.491.405,27	1.864.422,09	20,53%
Utilidad Operacional	243.728,85	406.637,45	498.804,38	581.318,81	840.731,36	753.058,83	28,05%
Total Gastos	239.268,97	408.581,22	469.067,44	495.052,19	710.208,76	624.336,41	24,50%
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	4.459,88	-1.943,77	29.736,94	86.266,62	130.522,60	128.722,42	345,26%
Impuesto a la renta SRI	12.651,89	4.914,16	14.340,02	16.104,58	30.455,63	28.782,83	45,52%
Impuesto a la renta SRI - Fuente SRI	12.651,89	4.914,16	17.156,49	16.104,58	30.455,63	30.935,86	54,50%

Fuente: Superintendencia de Compañías / SRI
Elaborado por: Ing. Galo Cisneros

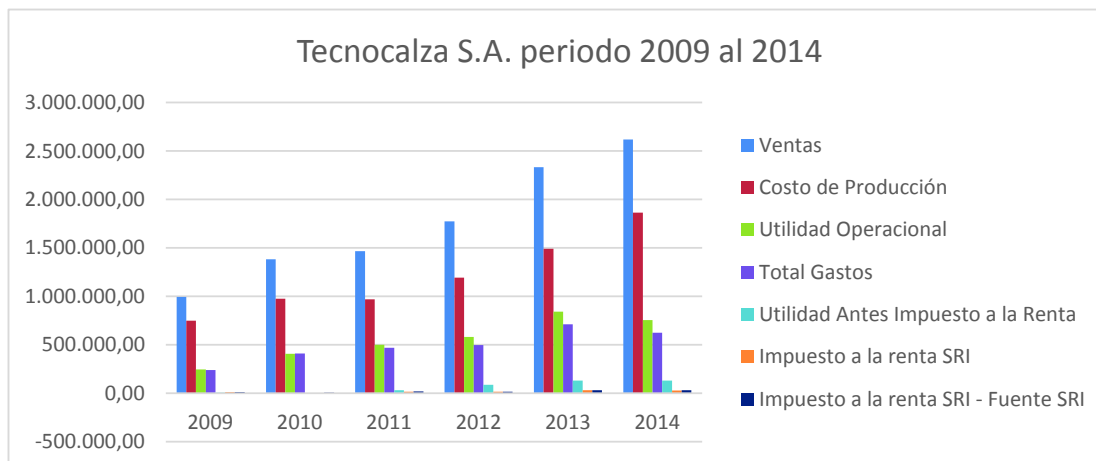


Figura 6 Desarrollo productivo y económico de la empresa Tecnocalza S.A. en el periodo 2009 al 2014

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI
Realizado por: Galo Cisneros

Tecnocalza S.A. presenta una tasa de crecimiento anual del 21,98% en los periodos comprendidos entre el año 2009 al 2014 y una tendencia de 20,53% en el costo de producción durante el mismo periodo, adicionalmente mantiene una tasa de crecimiento anual del 24,50% en lo referente a gastos administrativos que los valores cancelados

ante el SRI, mantiene una tasa de crecimiento del 45,52%, siendo este un valor razonable ante el desarrollo que ha mantenido la empresa.

A continuación se presenta en la tabla N° 23 un resumen de las ventas, costos, gastos, obligaciones tributarias y beneficios económicos de las cinco empresas en el periodo comprendido entre el año 2009 al 2014 se presenta a continuación para su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo.

Tabla 26 Sumatoria de valores, mediante estados de resultados condensados del 2009 al 2014, de las cinco empresas de estudio

Variables / Empresas	BUESTAN	INDUCALSA	PONY	TECNOCALZA	FABRICAL	TOTAL
Ventas	16.114.378,63	65.415.519,77	10.816.689,47	10.565.230,46	7.286.950,66	110.198.768,99
Costo de Producción	9.013.890,91	40.491.463,15	9.226.449,73	7.240.950,78	5.274.716,15	71.247.470,72
Utilidad Operacional	7.100.487,72	24.924.056,62	1.590.239,74	3.324.279,68	2.012.234,51	38.951.298,27
Total Gastos	6.668.848,71	12.293.656,62	1.708.892,21	2.946.514,99	1.858.962,37	25.476.874,90
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	431.639,01	12.630.400,00	- 118.652,47	377.764,69	153.272,14	13.474.423,37
Impuesto a la renta SRI	206.597,50	1.958.458,73	15.451,09	107.249,11	36.443,42	2.324.199,85
Impuesto a la renta SRI - Fuente SRI	206.597,50	1.958.458,98	35.181,78	112.218,61	36.443,42	2.348.900,29

Fuente: Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Galo Cisneros

El análisis que se presentan en los estados financieros condensados de las cinco empresas objeto de estudio, permite visualizar el desarrollo productivo que tuvieron las empresas del sector Industrial del calzado, en el periodo 2009 al 2014, en la cual las ventas totales alcanzaron un monto de \$ 110'198.768,99 de dólares, frente a un costo de producción de \$ 71'247.470,72 dólares. Expresado en valores porcentuales tenemos que el 64,65% representan el costo, frente al total de las ventas, dentro del sector industrial del calzado que se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Otro factor adicional que se analiza es el relacionado con el pago del impuesto a la renta, generado por las cinco empresas en el periodo 2009 al 2014, considerando que el gobierno apoya al desarrollo y emprendimiento en las Pymes con la finalidad de tener una retribución social y económica a favor del Estado mediante el pago de tributos.

Es así que si observamos en valor relacionado con el pago de impuesto a la renta, las cinco empresas contribuyeron con un valor total de \$ 2'324.199,85 dólares, y que en relación a las ventas generadas representaron el 2,11% de los ingresos totales.

Como observación se debe considerar que el pago de impuesto a la renta declarado ante la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas tiene una variación en las empresas Pony y Tecnocalza, y quizá esa variación se puede deber que las empresas a partir del año 2012 se debían haber incorporado las NIIF para Pymes, con lo cual se generó la variación.

El análisis está orientado al desarrollo productivo, por lo que ratifica que entre los años 2009 al 2014 si hubo un desarrollo productivo por parte de las empresas consideradas Pymes y que pertenecen al sector manufacturero del calzado, y mediante la aplicación de una metodología contribuirá a conocer aquellos factores internos y externos que apoyaron al desarrollo en las cinco empresas.

Por lo tanto las ventas son un indicador de crecimiento y desarrollo productivo, pero los valores generados por Utilidad de impuesto a la renta determinan que el incremento en productividad no es razón para que se generen mayores beneficios a favor de las empresas.

Las empresas Buestán, Calzado Pony, Inducalsa y Fabrical presentan un comportamiento similar a causa del costo de producción que al parecer no se vincula al volumen de ventas y no justifica el exceso en el valor.

Mientras que la empresa Tecnocalza mantiene un manejo adecuado de los costos, motivo por el cual genera réditos en beneficio de la empresa y por otra parte cumple con su obligación del pago de impuesto a la renta, contribuyendo de esta manera en un verdadero desarrollo productivo, económico y social para el país.

2. METODOLOGÍA

El estudio está encaminado a cinco empresas que forman parte de las Pymes del sector industrial del calzado, bajo código CIIU Rev. 4 C152001, vigente desde junio del 2012 y que se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido entre los años 2009 al 2014, y que son: Buestán Cia. Ltda., Calzado Pony S.A., Fabrical Cía. Ltda., Inducalsa y Tecnocalza S.A, empresas que son miembros activos de la CAMCAL y que para realizar el diagnóstico al desarrollo productivo se

consideró la información proporcionada por Superintendencia de Compañías, en la información referente a presentación de los estados financieros, en los cuales se puede constatar las ventas generadas por las cinco empresas que forman parte del presente estudio y que se procedió a estructurar estados de resultados condensados desde el 2009 al 2014 de manera individualizada por cada empresa, con lo cual se determinó las ventas, el costo de producción, los gastos incurridos, la utilidad generada y el pago por concepto de impuesto a la renta.

Mediante la información presentada y validada por las entidades de control; SRI (Servicio de Rentas Internas), Superintendencia de Compañías, MIPRO, INEC y Banco Central.

Se analizó fuentes de información que permitieron establecer las empresas que fueron motivo de estudio, como son la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, el INEC y sobre manera muy especial la CAMCAL, que proporcionaron de la información pertinente y valedera para el estudio en la cual constan las siguientes empresas: Calzado Buestán Cía. Ltda., Calzado Pony S.A., Inducalsa, Fabrical Cía. Ltda. y Tecnocalza S.A.

Según Severo Iglesias, la Metodología (1981), “es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar. Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general”, lo cual beneficia a la objetividad de un estudio que quiera emprenderse dado que el camino correcto llevará a obtener de la investigación resultados válidos que responden a los objetivos inicialmente planteados. Adicionalmente permite tener un principio coherente con lo que se desea, y que puede ajustarse a los parámetros de trabajo que se sigan y que sean válidos para los resultados que se desean alcanzar. (Obando Espinoza, 2016)

2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizará en la presente investigación es un estudio exploratorio y descriptivo.

2.2. Enfoque de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y que se utilizara un modelo de diagnóstico Finpyme, aplicado para créditos financieros a Pymes y que se ha considerado para el análisis de diagnóstico para las Pymes del calzado.

2.3. Población

La población o universo que forman parte del estudio son cinco empresas del sector industrial del calzado, que están categorizadas como Pymes y se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto cumplen con los parámetros requeridos para el desarrollo de la investigación.

Tabla 27 Población

Empresa	Código CIIU Rev.3	Código CIIU Rev.4
Buestán Cía. Ltda.	D1920.0	C1520.0
Inducalsa	D1920.0	C1520.0
Calzado Pony S.A.	D1920.0	C1520.0
Fabrical Cía. Ltda.	D1920.0	C1520.0
Tecnocalza S.A.	D1920.0	C1520.0

Fuente: CAMCAL, CIIU Rev.3 y 4

Elaborado por: Galo Cisneros

Las cinco empresas están clasificadas mediante codificación CIIU, bajo la codificación de CIIU Rev. 3 antes de junio del 2012 y CIIU Rev. 4 posterior a junio del 2012 y que se encuentra vigente hasta la presente fecha.

Tabla 28 Listado Código CIIU

Actividad económica	CIIU Rev. 3	CIIU Rev. 4
Fabricación de calzado.	D192	C152
Fabricación de calzado.	D1920	C1520
Fabricación de calzado.	D1920.0	C1520.0

Fuente: SRI

Elaborado por: Galo Cisneros

2.4. Muestra

Las características que han permitido delimitar a la población con los siguientes: Todas las empresas del sector manufacturero del calzado, codificados bajo CIIU D192000, vigentes hasta junio del 2012, y CIIU C152001 que se encuentra vigente hasta la actualidad y que es utilizada por entidades de control como el SRI, Superintendencia de Compañías, INEC, Mipro y otras.

Como ya se mencionó anteriormente en otros capítulos, existen 5 empresas que pertenecen al sector manufacturero del calzado, pertenecen a la codificación CIIU ya mencionada y están clasificadas dentro del rango de Pymes, por elementos de montos de venta, número de personal utilizado y capital.

La selección de la muestra se realizará a través de una técnica no probabilística denominada Muestreo por juicio o por criterio, selección experta o selección intencional por cuotas. La muestra se escogerá a partir del listado de empresas que forman parte de la base de datos de la CAMCAL y del INEC. (Mena Jaramillo & Paz Martínez, 2012)

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para realizar el diagnóstico al desarrollo productivo se utilizó la metodología denominada Finpyme que permitirá el levantamiento de los factores internos y externos de las empresas del calzado.

Se utilizó la encuesta como herramienta de levantamiento de información dirigida a las cinco empresas (Ver anexo N° 5), además se aplicó una entrevista no estructurada a la Directora de la CAMCAL, Sra. Piedad Aguilar, quien además de proporcionar información valiosa, pudo expresar sus puntos de vista sobre el desarrollo productivo del sector industrial del calzado.

Como factor relevante se utilizó información estadística proporcionada por los organismos de control del país, como son: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, INEC, Mipro y otros, quienes proporcionaron fuente de información muy valiosa para el desarrollo de la investigación.

Para el proceso de análisis de la información obtenida de las encuestas se procedió al utilizar el software para uso estadístico, denominado SPSS y para reestructurar los gráficos se utilizó Excel, que facilitó el manejo, presentación e interpretación de los datos obtenidos.

2.6. Tratamiento y procesamiento de la información

La recolección de los datos inicia con la aplicación de las encuestas a las empresas mencionadas, que vinculan factores de producción, ventas anuales, empleo, sistemas de producción, producción diaria, mercados nacionales e internacionales mercadeo, logística, calidad y adicionalmente se incurre en conocer factores externos involucrados en el desarrollo productivo del calzado, como es el análisis y criterio de la aplicación de las salvaguardias en cada una de las 5 empresas.

Las encuestas servirán de fuente de análisis para determinar aquellos factores internos y externos más relevantes que incidieron al desarrollo productivo en los años 2009 al 2014 de las empresas del sector industrial del calzado y que están ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

El análisis es de tipo cuantitativo, es decir que describirá el comportamiento a determinada variable y no considerara aquellos otros factores que inciden en el comportamiento.

2.7. Tipos de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen los tipos de investigaciones que pueden aplicarse en una determinada investigación, los cuales pueden ser: descriptivos, exploratorios, correlacionales y explicativos.

Estudios descriptivos.- Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92)

Estudios correlacionales.- Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 93)

Estudios explicativos.- Pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 95)

Estudios exploratorios.- Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 91)

Por los conceptos señalados la presente investigación aplica un tipo de investigación “Descriptiva” en la que se analiza la tendencia al desarrollo productivo manufacturero del calzado en los años 2009 al 2014

2.8. Diseños no experimentales de la investigación

Al hablar de diseños no experimentales es debido al hecho que en la investigación no se está manipulando ninguna de las variables que intervienen, es decir no se busca una intencionalidad y más bien lo que se busca es conocer las condiciones bajo las cuáles se han desarrollado los eventos, es decir. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 153)

2.8.1. Diseño transeccional o transversal.

Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 155)

2.8.2. Diseño longitudinal o evolutiva.

Estudios que recaban datos de diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 159)

Por lo tanto el presente trabajos de tesis de maestría la metodología a utilizarse es una investigación de tipo descriptiva, transversal.

2.9. Metodologías y modelos de diagnósticos

Los modelos es un bosquejo teórico bajo el cual se pretende determinar de manera objetiva alternativas de solución a situaciones generadas en un momento específico.

La presente investigación analizará las herramientas que se apeguen a las necesidades para obtener los resultados esperados en el diagnóstico al desarrollo productivo del sector industrial del calzado, en el periodo 2009 al 2014, para lo cual se revisó diferentes metodologías de diagnóstico propuestas que puedan integrar los factores a considerarse en la presente investigación.

2.9.1 Modelo de diagnóstico Finpyme

El modelo de Finpyme está vinculado a la Corporación Interamericana de Inversiones para realizar diagnósticos a Pymes, que les permita acceder a créditos que otorga el Banco Interamericano de Desarrollo BID, el cual hasta la presente fecha tiene realizadas en los últimos 30 años y ha brindado asesoramiento a más de 10.000 empresas. (Corporación Interamericana de Inversiones, 2017)

El Banco Interamericano de Desarrollo dentro de sus objetivos estratégicos tiene el del aumento de la competitividad a través del desarrollo de las Pyme ya que considera que es a nivel de empresas donde resulta más apropiado el concepto de competitividad. Para ello sugiere el diagnóstico de empresas individuales y recomienda la metodología FINPYME. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 39)

Los criterios de evaluación para la metodología de diagnóstico Finpymes es: análisis de factores internos, análisis de factores externos, dentro de los factores externos son aquellos relacionados con las políticas de gobiernos que han permitido la competitividad y por lo tanto el desarrollo productivo, económico y social.

Los aportes de políticas gubernamentales consolidará el bienestar de muchas empresas manufactureras, en nuestro caso, correspondiente al calzado.

Los factores internos comprenden todos aquellos elementos relacionados a los recursos humanos, las normas y procedimientos internos de la empresa, estructura de la empresa, productividad, producción y sus posibilidades de desarrollo.

2.9.2 Modelo de diagnóstico organizacional para Pymes industriales y de servicios

La Universidad Nacional de General Sarmiento - Instituto de Industria de Argentina, desarrolló una Metodología de Diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios tomando modelos diagnósticos basados en los principios de administración para la Calidad Total ó TQM que es aplicable al escenario de las Pyme argentinas (Braidot, N.; Formento, H. y Nicolini, J. 2003).

El resultado fue una metodología de diagnóstico cuyos criterios o lineamientos de evaluación fueron: Resultados del negocio, gerenciamiento de procesos, planeamiento estratégico e información y análisis. La construcción de este modelo de diagnóstico organizacional se realizó ante la necesidad de un modelo aplicable a las Pymes argentinas caracterizadas por administraciones no profesionales o de corte familiar, reacias al cambio, con planificaciones que no contemplan los retos de la globalización, necesidad de fabricar productos de alta calidad, necesidades de servicio al cliente, entre otras características. Los autores no aplicaron ninguno de los modelos estudiados debido a que son originarios de las corporaciones multinacionales y grandes organizaciones, las cuales son diferentes a las PYMES argentinas. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 40)

2.9.4 7 herramientas básicas y 7 nuevas herramientas

Las Siete Herramientas básicas (Q7) comprenden procedimientos sistemáticos de solución de problemas, que son usados en todo tipo de modelos: hoja de control (Hoja de recogida de datos), histograma, diagrama de Pareto, diagrama de causa efecto, estratificación, diagrama de Scadter (Diagrama de Dispersión) y gráfica de control. Están basadas en los conceptos de Calidad Total. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 41)

2.9.5 Diagnóstico empresarial operativo

El Diagnóstico Empresarial Operativo (DEO) es una metodología para definir las condiciones funcionales de la empresa. Se basa en la teoría de sistemas para identificar problemas o situaciones funcionales y surgió de la necesidad de la industria de

establecer parámetros para cualquier industria, evaluando las funciones, especificando “síntomas” y comparar “signos” o resultados del sistema, subsistemas o funciones conforme a patrones universales. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 41)

2.9.6 Control estadístico de procesos

Análisis, control y mejora de los procesos en la empresa con base en estadística. Es un diagnóstico específico para el cual es indispensable el uso de registros en la empresa con el fin de obtener las estadísticas. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 41)

2.9.7 Diagnóstico de la cultura empresarial rrhh

Se obtiene un conjunto de rasgos que caracterizan la cultura de la organización. Se orienta en dos frentes: el interno (product management) en donde se observan las operaciones y el producto y el externo (customer management) en donde se observan el mercado y los clientes . (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 42)

2.9.8 Premio deming Japón

Pioneros en el concepto de aseguramiento de la calidad total; en 1951, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), creó el Premio Nacional a la Calidad en honor a W. Edwards Deming, quien con sus “Catorce Principios y Siete Enfermedades de la Gerencia”; y la aplicación de la Estadística en las Técnicas de Control de la Calidad. (Braidot, N.; Formento, H. y Nicolini, J. 2003). Este modelo aporta herramientas estadísticas que es importante tener en cuenta a la hora del tratamiento de los datos recolectados para la elaboración de los diagnósticos sectoriales. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 38)

2.9.9 Cuadro de mando integral (CMI)

Es una metodología diseñada por Norton y Kaplan (1992) para implantar la estrategia de la empresa. Emplea cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Mide las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia (Pérez.2003). Acerca de los lineamientos para el diagnóstico de Kaplan y Norton, los conceptos serán ampliados y estudiados con mayor profundidad en

el marco teórico más adelante. (Beltrán Martínez & Casasbuenas Rodríguez, 2015, pág. 38)

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Para el análisis de la presente tesis de grado se aplicó dos herramientas para el levantamiento de la información respectiva:

- a. Encuestas dirigidas a las cinco empresas vinculadas al sector industrial de la producción y que se encuentran registradas ante el INEC bajo codificación CIU C152001. Ver anexo N° 5

- b. Una entrevista a la Directora Ejecutiva de la CAMCAL (Cámara de la Cadena Productiva del Calzado y Afines de Pichincha) Sra. Piedad Aguilar. Ver anexo N° 6

ENCUESTAS:

3.1.1. Ventas anuales generadas por las empresas



Figura 7 Ventas anuales generadas por las empresas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

En el gráfico se aprecia que de las cinco empresas del sector industrial del calzado, el 60%, generan ventas que se encuentran en el rango del 1'000.000 a 5'000.000 de dólares al año; el 20%, genera ventas que está en el rango de \$ 100.000 a \$ 1'000.000 de dólares al año y el 20%, generan ventas superiores a los 5'000.000 de dólares al año y con estos valores proporcionados se determinan que son Pymes, a pesar de que una de ellas supera el monto establecido, pero existen otros parámetros a considerar como es número de trabajadores, capital y nivel de producción.

3.1.2. Número de empleados con el que cuenta la empresa



Figura 8 Número de empleados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 80% de las empresas, mantienen un número de empleados que están dentro del rango de 50 a 199 empleados, mientras que existe el 20% que mantiene un número que se encuentra entre 10 a 49 empleados. Nuevamente esta pregunta ratifica que las empresas se encuentran en el rango determinado de Pymes.

3.1.3. Sistema de producción utilizados por las empresas

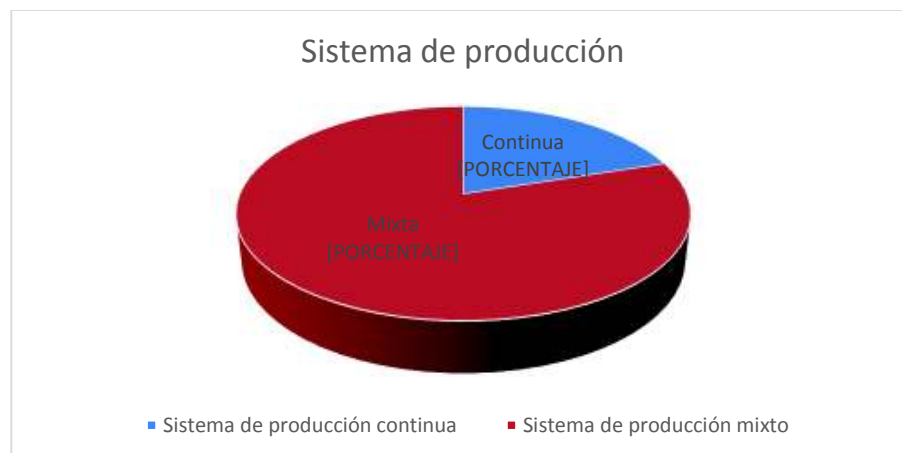


Figura 9 Sistema de producción utilizado por las empresas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 80% de las empresas utilizan un sistema de producción mixto, mientras que el 20% de las empresas utilizan un sistema de producción continua. En el sector manufacturero del

calzado el sistema idóneo para producción es el mixto, ya que contiene sistemas alternos para complementar la producción.

3.1.4. Nivel de producción diario



Figura 10 Nivel de producción diaria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 60 % de las empresas mantienen una producción diaria que oscila entre 1501 en adelante pares de zapatos, mientras que el 40% de las empresas producen entre 601 a 900 pares de zapatos por día. La relevancia de los niveles de producción diaria radica en la capacidad que las empresas tienen debido a las posibles inversiones realizadas durante el periodo 2009 al 2014.

3.1.5. Producción para el mercado nacional



Figura 11 Producción para el mercado nacional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

Las empresas destina su producción al mercado nacional, en el siguiente orden, de acuerdo a los rangos establecidos: el 60% de las empresas destina entre el 61% al 80% al mercado nacional, un 20% de las empresas destina entre el 41% al 60% de su producción al mercado nacional y el otro 20% destina entre el 81% al 100% de su producción al mercado nacional. La diferencia por sector es para el mercado internacional.

3.1.6. Empleados fijos que mantiene la empresa

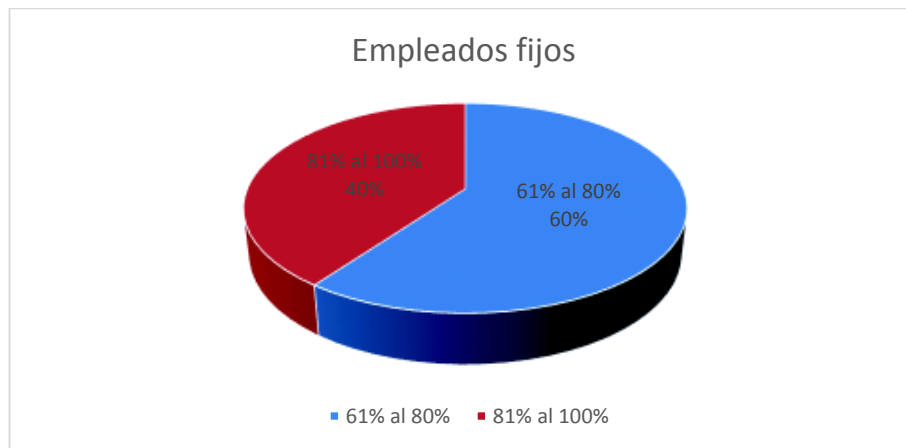


Figura 12 Empleados fijos que mantienen las empresas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 40% de las empresas mantienen entre el 80% al 100% sus empleados fijos, es decir bajo contrato y en relación de dependencia, y el 60% mantiene sus empleados fijos en un rango del 61% al 80%. Existen otros tipos de trabajadores en modalidad ocasional o eventuales debido a temporadas altas de producción, como es el caso de inicio de clases o navidad.

El factor empleo es el más relevantes dentro de las Pymes, debido a que contribuyen de manera substancial a reducir los niveles de desempleo.

3.1.7. Importancia de las TICs, Tecnologías de la información, para el proceso de dar a conocer el producto



Figura 13 Importancia de las TICs

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 60% de las empresas le dan un valor muy alto a las TICs como medio para dar a conocer los productos, tanto a nivel nacional e internacional, mientras que el 40% le da un valor alto.

3.1.8. Importancia que le brindan a los estudios de mercado



Figura 14 Importancia que le brindan a los estudios de mercado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

Las empresas le brindan un 60% como un factor muy alto a los estudios de mercado como medio para enfocar la producción y un 40% lo consideran alto, es decir las 5 empresas consideran que los estudios de mercado son fundamentales para el desarrollo productivo de las empresas.

3.1.9. Objetivos de comercialización como factor de análisis de producción



Figura 15 Objetivos de comercialización

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 100% de las empresas consideran que tener objetivos de comercialización es muy relevante para el desarrollo productivo de la empresa, es decir tener cupos de ventas, target y otros

3.1.10. Estrategias de comercialización como factor de análisis de producción



Figura 16 Estrategias de comercialización

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 80% le da un grado de muy relevante a las estrategias de comercialización como medio para alcanzar objetivos, frente a un 20% que le consideran relevante, pero en ambos casos la importancia de las estrategias de comercialización están a la vista.

3.1.11. Proyecciones de mercado como factor de análisis de producción



Figura 17 Proyecciones de mercado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 80% de las empresas consideran que es muy importante el realizar proyecciones de mercado para poder llevar adelante un plan de producción

3.1.12. Fuentes de financiamiento como factor de análisis de producción



Figura 18 Fuentes de financiamiento

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Galo Cisneros

El 80% ha considerado que las fuentes de financiamiento son muy importantes para la consecución de una determinada actividad económica, en este caso estamos hablando del sector industrial del calzado

3.1.13. La tecnología como ventaja competitiva



Figura 19 La tecnología como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Galo Cisneros

El 100% de las empresas del sector manufacturero del calzado consideran que la tecnología es muy relevante en el desarrollo productivo del calzado

3.1.14. Los costos de producción como ventaja competitiva



Figura 20 Los costos de producción como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

Los costos de producción son un elemento fundamental y decisivo para el desarrollo productivo en el sector del calzado, como se pudo apreciar en el análisis realizado a cada una de las empresas, el costo de producción es muy alto y tiene una incidencia directa sobre los márgenes de utilidad esperados, con lo cual cada empresa se ve limitada a una mejora e incremento productivo a futuro.

3.1.15. Precios como ventaja competitiva



Figura 21 El precio como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El 60% de las de las empresas le consideran al precio como una ventaja competitiva muy relevante o importante, con lo cual pueden competir con el calzado proveniente de otros países, frente al 40% que lo considera relevante. Es decir el precio tiene una gran relevancia para el estar determinado como un elemento competitivo.

3.1.16. Calidad como ventaja competitiva



Figura 22 La calidad como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

La calidad es un factor que el 80% de las empresas los consideran muy relevante, con lo que se establece que la calidad es muy importante para ser considerada como un elemento o factor que permite ser competitivo

3.1.17. Posicionamiento de la empresa como ventaja competitiva



Figura 23 El posicionamiento empresarial como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El posicionamiento de la empresa igualmente es un factor muy relevante para determinar el nivel de competitividad de las empresas

3.1.18. Diseño del producto como ventaja competitiva



Figura 24 El diseño del producto como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El diseño del producto es 40% muy relevante y un 60% lo considera relevante, por lo tanto las empresas lo consideran un factor importante a lo relacionado al diseño del producto.

3.1.19. Nuevos mercados como ventaja competitiva



Figura 25 Los nuevos mercados como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Galo Cisneros

En incursionar en nuevos mercado representan a un 60% muy relevante y a un 40% relevante, con lo cual se establece que el factor relacionado a nuevos mercado es muy importante para ser considerado como ventaja competitiva

3.1.20. Personal Calificado como ventaja competitiva



Figura 26 El personal calificado como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Galo Cisneros

El personal calificado es uno de los factores internos que le dan mucha relevancia las empresas, en lo relacionado al periodo 2009 al 2017 y que constituye en uno de los factores internos a ser considerado para el desarrollo productivo de las empresas del sector del calzado.

3.1.21. Capacidad de producción como ventaja competitiva



Figura 27 La capacidad de producción como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

La capacidad de producción está considerada por el 80% de las empresas como un factor vinculado a la venta competitiva y está catalogado como muy relevante, mientras que el 20% de las empresas lo consideran relevante. Es decir el 100% de las empresas tienen un criterio en común de la importancia que tiene la capacidad de producción de las empresas para ser competitivas en el mercado.

3.1.22. Innovación como ventaja competitiva



Figura 28 La innovación del producto como ventaja competitiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

La innovación está considerado en un 40% como muy relevante, el 40% lo considera relevante y un 20% lo considera indiferente, quizá este 20% lo considera debido a tiene un mercado captado.

3.1.23. Políticas del Gobierno como factores externos al desarrollo productivo entre el 2009 al 2014



Figura 33 Las políticas del gobierno como factor externo al desarrollo productivo

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Galo Cisneros

Todas las empresas, es decir el 100%, considera que las políticas del Gobierno se convirtieron en un apoyo al desarrollo productivo del sector industrial del calzado, por lo tanto este ha sido uno de los factores externos de mayor relevancia al desarrollo productivo, y de esta manera se ratifica lo planteado por la Cepal, al establecer que las medidas políticas son un mecanismo de desarrollo productivo en los países de Latinoamérica.

3.1.24. Salvaguardias como factor externo al desarrollo productivo entre el periodo 2009 al 2014



Figura 34 Las salvaguardias como factor externo al desarrollo productivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

Las salvaguardias están determinadas como un factor muy relevante por parte del 100% de las empresas, todas concuerdan en la opinión favorable correspondiente al periodo 2009 al 2014 y por lo tanto se convierte en uno de los factores de mayor relevancia en el presente estudio.

Con esto se ratifica que aquellos factores externos que apoyan al desarrollo productivo, están vinculados con medidas proteccionistas, en especial al sector industrial.

3.1.25. Financiamiento como factor externo al desarrollo productivo entre el periodo 2009 al 2014

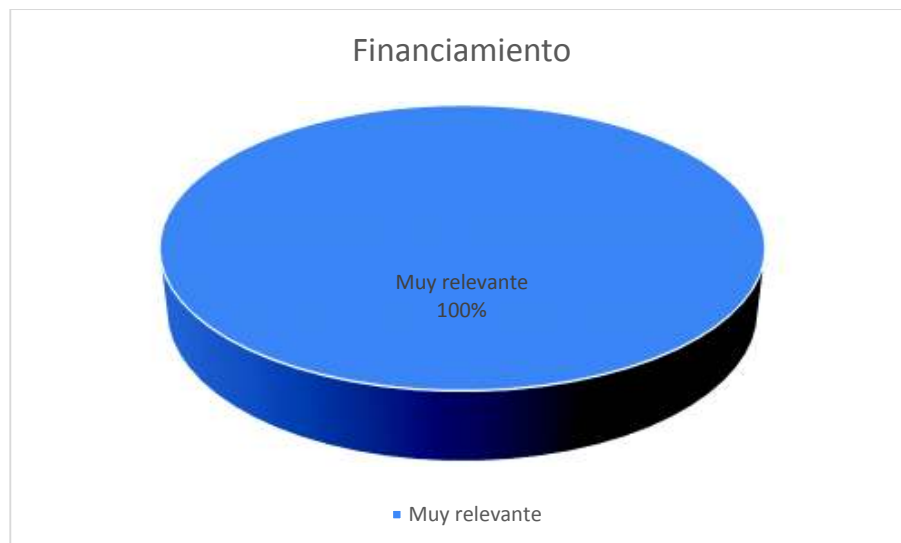


Figura 35 El financiamiento como factor externo al desarrollo productivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Galo Cisneros

El desarrollo productivo es también consecuencia de factores que apoyan el financiamiento y que el 100% de las empresas lo consideran muy relevante para el apoyo y desarrollo productivo del sector del calzado.

ENTREVISTA.

Se realizó una entrevista estructurada a la Sra. Piedad Aguilar, Directora de la CAMCAL, quien supo manifestar su punto de vista sobre aquellos factores que intervinieron para el desarrollo productivo del sector industrial del calzado en el periodo 2009 al 2014 y que es un gran aporte al desarrollo de la presente investigación. Ver anexo N° 6

La entrevista tuvo una duración de aproximadamente 60 minutos, de la cual se extrajo lo más relevante referente al tema.

NOMBRE ENTREVISTADA: Sra. Piedad Aguilar

SECTOR PRODUCTIVO: Fabricación de calzado

EMPRESA: CAMCAL (Cámara de la Cadena del Calzado y Afines de Pichincha)

OBJETIVO: Conocer los factores internos y externos que incidieron en el desarrollo productivo del sector industrial del calzado, en el periodo 2009 al 2014 por parte de una experta en el área de la producción manufacturera de calzado.

CUESTIONARIO:

¿Qué es la CAMCAL?

La Camcal, es la Cámara de la Cadena Productiva del Calzado y Afines de Pichincha, y están agremiados todos aquellas empresas dedicadas a la manufactura del calzado. Contamos con once socios, entre microempresarios, pequeños, medianos y grandes, y el resto son aquellos productores registrados ante la Camcal.

¿La CAMCAL cuenta con datos estadísticos de producción de las empresas que la constituyen?

La cámara no cuenta con información actualizada sobre el desarrollo productivo, en la actualidad se está trabajando sobre la obtención de la información que será muy importante para la Camcal, la razón por la cual no se cuenta con la información se debe a que la constitución de la cámara es relativamente nueva, tiene un poco más de un año.

¿Cómo puede Usted apreciar a las empresas del calzado del país en la actualidad?

Todo ese conocimiento que las empresas han adquirido durante muchos años en la producción del calzado son la riqueza más grande con la que cuenta todo el sector manufacturero, miembros y no de la CAMCAL, siempre estamos participando en ferias a nivel nacional e internacional y se aprecia mucho nuestros productos nacionales, podemos competir con cualquier industria del calzado a nivel internacional en precio y calidad, contamos con excelentes productos y lo más importante es que debemos empezar a valorar y consumir lo nuestro, debemos empezar a integrarnos no únicamente como empresas sino también como mercado, el mejor apoyo que nuestras empresas pueden recibir es adquiriendo nuestros productos de calidad.

¿Cómo se ha podido apreciar el desarrollo productivo que han mantenido las empresa afiliadas a la CAMCAL, durante el periodo comprendido entre el año 2009 al 2014, considerando que en el año 2008 las empresas entraron en crisis productiva, económica y social?

El sector de la fabricación de calzado durante y antes del año 2008 paso por una crisis muy dura, recordemos que durante ese tiempo ingresaba al Ecuador calzado proveniente de la China, que se comercializaba a bajos precios en el mercado nacional, esto provocó una seria crisis que a muchas empresas, tanto del sector del calzado y otros sectores productivos, les llevo al cierre definitivo de sus instalaciones y quizá los más afectados fueron los artesanos, quienes no podían competir en precio con el calzado que llegaba de la China, y que dicho de paso el producto era de pésima calidad. Pero es interesante la forma como el mercado actúa en base a los precios, sin fijarse en la calidad, para esas fechas el calzado ecuatoriano contaba con producción de calzado muy buena pero que lamentablemente no podía competir en precios.

¿A qué lugares son los que se exporta el calzado nacional?

Por mucho tiempo las empresas han mantenido relación con países como Colombia, Perú, España, Brasil a donde han enviado los productos nacionales, siendo muy reconocidos por su calidad.

En los mercado internacionales el calzado ecuatoriano es muy cotizado debido a la calidad que mantiene y compite con cualquier otro tipo de calzado a nivel internacional, actualmente estamos en el mercado mundial muy bien posicionados y con el apoyo del Gobierno del Eco. Rafael Correa, el sector se ha impulsado con mayor fuerza.

El sector productivo del calzado sabe reconocer que ha recibido mucho apoyo por parte del Gobierno del Eco. Correa para que podamos salir adelante y participar en ferias internacionales para promover nuestros productos de alta calidad.

¿De qué manera incidieron las salvaguardias en el periodo 2009 al 2014 en beneficio del sector industrial del calzado?

Las salvaguardias que se implementaron en el año 2008 y que posteriormente mantenían consecución se convirtieron en un factor determinante para el desarrollo del sector, hasta antes de las salvaguardias muchas empresas quebraron y tuvieron que cerrar y salir del mercado ... todo lo que producían no podían vender nada en el mercado y los costos de producción era muy elevados.

En Tungurahua donde se concentra el mayor número de productores de calzado tuvo que pasar por una gran crisis económica, hubo cierre de empresas, despidos de personal a gran escala, pérdidas económicas cuantiosas, pero a partir de la implementación de las salvaguardias las empresas se pudieron recuperar, lamentablemente existieron muchas otras empresas que ya no pudieron integrarse al sector productivo y el cierre fue definitivo.

A partir de las salvaguardias los productos provenientes de fuera del país ya no pudieron ingresar debido a los aranceles que se les imponía, especialmente el calzado proveniente de China, el cual no cumple con dos factores importantes que el calzado ecuatoriano si toma en cuenta y que son: salud y comodidad.

El calzado chino estaba diseñado con materiales de muy mala calidad y debido a la producción industrializada el producto final era zapato que no brindaba salud para el pie del usuario y no era cómodo.

NOTA: La entrevista presentada ha considerado los factores más relevantes para la presentación, debido a la extensión y sobre todo por tratarse de una charla informal entre entrevistado y entrevistador.

3.2. Discusiones

El sector industrial del calzado en el periodo comprendido entre los años 2009 al 2014 ha presentado, a nivel nacional un desarrollo productivo, como resultado de factores tanto internos como externos de las empresas, que apoyaron a lograr los objetivos de crecimiento.

El desarrollo productivo está siempre acompañado de un desarrollo económico, un desarrollo social, pero que en ocasiones se pueden apreciar la falta de la correlación entre estos elementos de desarrollo, como ha sucedido en el caso de las empresas objeto de estudio en las que se ha podido apreciar un crecimiento y desarrollo productivo el cual ha tenido una repercusión directa en las ventas, pero que de igual manera los costos y gastos se han visto afectados, razón por la cual los beneficios no justifican el desarrollo productivo.

A nivel general y consolidado de las cinco empresas durante el periodo 2009 al 2014 existe un favorable despunte en producción y ventas, pero el objetivo que tiene el Gobierno al apoyar al desarrollo productivo, también está el beneficio mediante la vía fiscal, la cual no se ha podido cumplir.

Desde el punto de vista social ha generado el sector industrial del calzado fuentes de empleo que ha permitido solventar en gran medida el desempleo vigente en el país.

En contraposición se pueden considerar otro tipo de factores que han incidido al desarrollo productivo, como son: aspectos culturales, históricos, étnicos que posiblemente al estar acompañados del paternalismo del estado, que en el caso del sector industrial del calzado, se aplicaron las salvaguardias, convirtiéndose en factores limitantes para el desarrollo de la creatividad e innovación de nuevos productos que les permita ser competitivos ante mercados nacionales e internacionales, debido a la falta de competencia por parte de productos provenientes del exterior que provocarían una sana competencia en el mercado, generando productos de calidad, mejora a los procesos de producción, contar con proveedores de calidad y de manera en especial generar mayor liderazgo en las empresas nacionales.

A pesar de lo expuesto en la entrevista a la Directora de la CAMCAL, Sra. Piedad Aguilar, el producto nacional es de excelente calidad, pero se debe considerar que la mejora a los productos es un proceso continuo y la competencia genera u obliga a ser el mejor en el mercado.

Según un informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) las políticas de desarrollo productivo en América Latinas en la que hace referencia y comparación entre el sudeste asiático y América Latina, en la cual un gran esfuerzo en materia de educación y formación vocacional ha permitido que los países asiáticos estén a la vanguardia en la producción gracias a la disciplina que rige la en la región. Mientras que en América Latina

no se han aplicado disciplinas ni se utilizó el mercado internacional como instrumento para evaluar la competitividad de las empresas locales.

El apoyo al sector manufacturero del calzado no únicamente radica en el apoyo por parte del Gobierno, sino como ya lo menciona la Sra. Piedad Aguilera en la entrevista realizada y es que debemos integrarnos como mercado, es decir debemos apoyar adquiriendo nuestros productos nacionales.

4. CONCLUSIONES

El sector industrial del calzado ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito y que se encuentra dentro del rango de clasificación como Pymes y que fueron considerados para el desarrollo del presente estudio, fueron aquellas empresas que estuvieron catalogadas dentro del código CIIU C152001, que está vigente desde junio del 2012 hasta la presente fecha y de las empresas que se encontraban bajo el código CIIU D192000, hasta antes de junio del 2012, las cuales fueron cinco empresas que cumplieron con todos los parámetros establecidos.

A nivel nacional el sector industrial del calzado, en el periodo 2009 al 2014, tuvo un crecimiento a nivel de empresas, en el año 2009 existían 3.785 empresas dedicadas a la actividad del calzado, en el 2010 se incrementó a 4.113 empresas, para el año 2011 aumento a 4.730, posteriormente en el año 2012 creció el sector a 5.314 empresas, para el año 2013 ya existían 5.634 unidades productivas y en el año 2014 el sector del calzado contaba con 5.988 empresas.

A nivel local del Distrito Metropolitano de Quito, se realizó un seguimiento al proceso de desarrollo en número de empresas, pero el sector que sobresalió fue el sector microempresario, que cuenta con 62 empresas catalogadas dentro del sector del calzado, pero a nivel de Pymes se ha mantenido.

La metodología de diagnóstico Finpyme, permitió establecer factores considerados como de mayor o menor relevancia para el proceso al desarrollo productivo, considerándose en base a las políticas establecidas por el Gobierno para apoyar al desarrollo productivo del sector industrial del calzado, mediante políticas proteccionistas y que permitan o apoyen al desarrollo del sector calzado.

La metodología Finpyme considera aquellos considera dos tipos de factores, internos y externos con los cuales se trabaja para poder determinar la condición o diagnóstico de las empresas (principalmente se enfoca a Pymes) para determinar su desarrollo.

Se consideraron como factores externos a todo lo relacionado con la política establecida por el Gobierno de turno entre el periodo 2009 al 2014, y con el apoyo de la CAMCAL en una entrevista realizada el 20 de mayo del 2017 a la directora, señora Piedad Aguilar quien manifestó que uno de los factores externos que permitió el desarrollo productivo del calzado fueron las salvaguardias que se implementaron desde el año 2008, que entró en crisis el sector del calzado.

Las salvaguardias están catalogadas como una herramienta de protección al sector industrial, mediante aranceles a las importaciones, con lo cual el sector se vio favorecido y pudo recuperarse en el mercado, adicionalmente las salvaguardias tienen como finalidad el evitar la salida de divisas del país y por otro lado el recaudar recursos económicos en favor del Estado.

Dentro de los factores externos podemos mencionar que, además de las salvaguardias, están el apoyo mediante financiamientos con tasas de interés preferencial, políticas de incentivos para la importación de equipo y tecnología para la producción del calzado, apoyo a las exportaciones mediante programas de internacionalización de las Pymes que pretenden dar a conocer los productos elaborados en el país y que cumplan todos los requisitos para ser considerados productos de calidad, beneficios fiscales que establecen a las reinversiones de las utilidades en mejoras productivas.

Otro elemento de carácter interno es el liderazgo, en el cual las empresas lo consideran como un elemento muy importante para el manejo de una empresa del calzado, debido a la competencia a la que tienen que enfrentarse con calzado proveniente de Colombia, Perú y Argentina.

Otros elementos internos a considerarse son el costo, el precio, la inversión, la promoción, nuevos mercados, la tecnología en producción, las tecnologías de la información que les permite dar a conocer sus productos a los clientes nacionales e internacionales.

Se podría terminar generalizando al señalar que el desarrollo productivo del sector industrial del calzado en el periodo 2009 al 2014 estuvo compuesto por dos tipos de factores que incidieron directamente y que son las salvaguardias, como uno de los

factores de mayor relevancia, el financiamiento que permitió y apoyó al desarrollo mediante adquisición de nuevas tecnologías, de factores internos como son el liderazgo,

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer el sector de las Pymes del calzado en el Distrito Metropolitano de Quito, previo el diagnóstico aplicado, que les permita ser competitivos ante el mercado nacional e internacional.

El 1 de junio del 2017, las salvaguardias ya no están vigentes, razón por la cual el sector industrial del calzado debe empezar a establecer estrategias que le permitan en el mediano y largo plazo poder afianzarse en el mercado local e internacional, debido a que estas son las consecuencias del sobre proteccionismo por parte del Gobierno, a pesar de que la intención era favorecer y proteger al sector industrial del calzado, es ahora cuando debe demostrar que todas las medidas a favor debieron haber incidido en inversiones que mejoren la calidad del producto y se analicen los costos de producción.

Al país empezará a ingresar calzado proveniente de otros países, entre ellos China, Colombia, Perú, Brasil y Argentina, con lo cual el mercado se volverá muy competitivo, especialmente en precios con aquel calzado que ingrese de China, Colombia y Perú.

La presente investigación realizada sobre un diagnóstico al desarrollo productivo del sector industrial del calzado en el Distrito Metropolitano de Quito, en los años 2009 al 2014 aportará información muy relevante para poder determinar de manera objetiva aquellos factores que han intervenido en el crecimiento del sector productivo, con lo cual se podría aplicar a otros sectores manufactureros y conocer de manera muy concreta en qué forma pueden incidir al desarrollo nacional y poder adoptar medidas preventivas que permitan un crecimiento paulatino para beneficio socio – económico del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Noticias los Andes . (20 de 01 de 2016). America Latina . *Ecuador empieza la producción de calzado industrial que sustituirá 60 millones en importaciones*, págs. 1-2.
- Agenda para la Transformación Productiva. (12 de Mayo de 2010). *Agenda para la Transformación Productiva*. Obtenido de Agenda para la Transformación Productiva: [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)
- Buestán Cía. Ltda. (16 de Junio de 2017). *Buestán*. Obtenido de Historia, inicios: <https://www.buestan.com/laempresa/laempresa.html>
- Burgos , S., & Naranjo, M. (30 de mayo de 2010). *www.flacso.edu.ec*. Obtenido de *www.flacso.edu.ec*: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglT0iq9cihvxygjk.pdf>
- CEPAL. (30 de Mayo de 2007). *Desarrollo Productivo - Cepal*. Obtenido de Desarrollo Productivo - Cepal: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4571/S0700230_es.pdf;jsessionid=2B65996715F34A315B16B8448E67A3DD?sequence=1
- Cleri, C. (2011). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires : GRANICA .
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador 2008: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
- Ecuadorinmediato. (19 de Agosto de 2010). *Ecuadorinmediato*. Obtenido de *www.ecuadorinmediato*: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341
- El Telegrafo. (20 de Junio de 2013). *El Telegrafo*. Obtenido de *www.entelegrafo.com.ec*: <http://www.entelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/industria-del-calzado-se-duplico-en-cinco-anos>
- El Universo . (19 de 07 de 2015). Economía . *Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano*, págs. 1-2.
- Española, R. A. (17 de Junio de 2017). *RAE*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=De7qNYD>

- Flacso - Mipro. (01 de Mayo de 2010). *Flacso - Mipro boletin 01*. Obtenido de www.flacso.edu.ec:
<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglt0iq9cihvxygjk.pdf>
- FLACSO - MIPRO. (01 de Abril de 2012). *www.industrias.gob.ec*. Obtenido de www.industrias.gob.ec:
http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- FLACSO, & MIPRO, E. (30 de Agosto de 2013). *www.industrias.gob.ec*. Obtenido de www.industrias.gob.ec:
http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- Garzón, N., Kulfas, M., Palacios, J., & Tamayo, D. (2016). *Evolución del sector Manufacturero 2010-2013*. Ecuador : INEC .
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Horda, L., Guachamin, M., & Osorio, N. (2010). Analisis del sector manufacturero. *Revista Politécnica* , 1-25.
- Industria Nacional del Calzado S.A. (16 de Junio de 2017). *Bunky*. Obtenido de www.bunky.com.ec: <http://www.bunky.com.ec/resea-historica>
- INEC. (2012). *Info-economía* . Ecuador : Ecuador en cifras .
- INEC. (12 de Enero de 2014). *www.inec.gob.ec*. Obtenido de www.inec.gob.ec:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Lideres. (01 de 01 de 2012). *Lideres*. Obtenido de www.revistalideres.ec:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Lucero Novillo, M. P. (30 de Noviembre de 2016). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de www.ug.edu.ec:
http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13890/1/Tesis_MonicaLucero_10112016Corregida.pdf
- Mena Jaramillo, E. F., & Paz Martínez, A. C. (31 de Octubre de 2012). *Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de www.usb.edu.co:

- http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1105/1/Diagn%C3%B3stico_Cuero_Calzado_Mena_2012.pdf
- Obando Espinoza, M. F. (2016). Análisis de Competitividad en las pequeñas y medianas empresas del sector priorizado en el cambio de la matriz productiva: confección y Calzado, en el Distrito Metropolitano de Quito de los periodos 2013 y 2014. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Organización Mundial de Comercio. (20 de Diciembre de 2016). *www.wto.org*. Obtenido de www.wto.org: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf
- Organización Mundial del Comercio . (2017). *Informe sobre el comercio mundial 2016*. Estados Unidos : OMC.
- ProEcuador . (2015). *Boletín de Comercio Exterior*. Ecuador : ProEcuador .
- Reglamento a la estructura DP. (17 de Julio de 2015). *Ministerio de Industrias*. Obtenido de www.industrias.gob.ec: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/reglamento-de-la-estructura-del-desarrollo-productivo.pdf>
- Revista Lideres . (2011). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Revista lideres* , 1-2.
- Rocha Nieto, N. E. (01 de Enero de 2010). *Diseño de Metodología de Diagnóstico*. Obtenido de Diseño de Metodología de Diagnóstico Web site: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2618/1/790654.2010.pdf>
- Romagnoli, S. (16 de Marzo de 2007). *INTA*. Obtenido de www.biblioteca.org.ar: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- SENPLADES. (01 de 01 de 2012). *www.senplades.gob.ec*. Obtenido de www.senplades.gob.ec: <http://www.senplades.gob.ec>
- SENPLADES. (01 de Enero de 2013). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (01 de Enero de 2013). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de www.planificacion.gob.ec: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Servicio de Rentas Internas . (01 de 01 de 2017). *¿Qué son las Pymes?* . Obtenido de Ecuador ama la vida : <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Servicio de Rentas Internas. (28 de 04 de 2017). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec: <http://www.sri.gob.ec/de/32>

- Sion, V. (25 de 01 de 2013). *La industria manufacturera*. Obtenido de La industria :
<http://www.industrias.gob.ec/2013/01/page/3/>
- Tecnocalza S.A. (16 de Junio de 2017). *Tecnocalza S.A.* Obtenido de
www.tecnocalza.com: <http://tecnocalza.com/empresa/>
- Ventocilla, E. (2004). *La creación de valor y las Pymes* . Caracas .
- Villena Izurieta, N. P. (01 de Febrero de 2015). *www.eumet.net*. Obtenido de
www.eumet.net: <http://www.eumet.net/curso/ec/2015/matriz-productiva.html>
- Viteri, E. (01 de Mayo de 2013). *Universidad Internacional del Ecuador*. Obtenido de
www.UIDE.tesis.0009: <http://www.uide.tesis.0009>

ANEXOS

Anexo 1 Codigo CIU

CIU 4.0			CIU 3.1		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
C15	FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS.	2	D19	CURTIDO Y ADOBOS DE CUEROS; FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA, GUARNICIONERÍA Y CALZADO	2
C152	FABRICACIÓN DE CALZADO.	3	D192	FABRICACIÓN DE CALZADO.	3
C1520	FABRICACIÓN DE CALZADO.	4	D1920	FABRICACIÓN DE CALZADO.	4
C1520.0	FABRICACIÓN DE CALZADO.	5	D19200	FABRICACIÓN DE CALZADO MEDIANTE CUALQUIER PROCESO Y MATERIAL.	5
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	6	D192000	Fabricacion de calzado de cuero (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	6
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	6	D192001	Fabricacion de calzado de caucho y plastico (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	6
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	6	D192002	Fabricacion de calzado de usos especiales: botines, botas, etc. (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	6
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	6	D192009	Fabricacion de otros tipos de calzado (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	6
C1520.01.01	Fabricación de calzado de cuero y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	7	D19200001	Fabricacion de calzado de cuero (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	7
C1520.01.02	Fabricación de calzado de caucho y plástico y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	7	D19200101	Fabricacion de calzado de caucho y plastico (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	7
C1520.01.03	Fabricación de botines, polainas y artículos similares de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	7	D19200201	Fabricacion de calzado de usos especiales: botines, botas, etc. (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	7
C1520.01.04	Fabricación de otros tipos de calzado de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).	7	D19200901	Fabricacion de otros tipos de calzado (excepto el ortopedico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).	7
C1520.02	Fabricación de partes de cuero para calzado: palas y partes de palas, suelas y plantillas, tacones, etcétera.	6	D192003	Fabricacion de partes de calzado: palas, partes de palas, suelas, plantillas, etc. de cualquier material.	6
C1520.02.01	Fabricación de partes de cuero para calzado: palas y partes de palas, suelas y plantillas, tacones, etcétera.	7	D19200301	Fabricacion de partes de calzado: palas, partes de palas, suelas, plantillas, etc. de cualquier material.	7
C1520.03	Servicios de apoyo a la fabricación de calzado a cambio de una retribución o por contrato.	6			6
C1520.03.01	Servicios de apoyo a la fabricación de calzado a cambio de una retribución o por contrato.	7			7

Fuente: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
Elaborado por: Galo Cisneros Viteri

Anexo 2 Listado de fabricantes de calzado en el Distrito Metropolitano de Quito, miembros de la CAMCAL

EMPRESAS	CONTACTO	EMAIL	TELEFONOS	CIUDAD	DIRECCION
BOTAS EL VAQUERO	Néstor Sampedro		2552539/ 0986936947	Quito	9 de Octubre N21-220 y Roca
CALZADO ANNDY	Ing. Diego Reyes		2653533 /626435	Quito	La Gatazo Av. Sosaranga S1995 y Toacazo
CALZADO BAUTISTA	Néstor Bautista	nestorbautista@gmail.com	25110411/ 2271837	Quito	Calle A1 N44-171 y Av. El Parque Urbn El Bosque
CALZADO BEST	Sra. Gina germania Flores	calzadobest_4@hotmail.com	2316597	Quito	José m. velasco Ibarra y Av. Pablo Guarderas
CALZADO BUESS	Rafael Buestan	b-rafael_1@hotmail.com	2824759	Quito	Panamericana Norte Km 171/2 Sector Calderón
CALZADO CARVAJAL	Israel Carvajal		2912577 /2624262	Quito	Sector San Martín Manzana K casa 21 Puente de Guapulo
CALZADO DODI	Ricardo Freire	dodimport@hotmail.com	2921781/ 0992924794	Quito	C.C Aeropuerto local 26
CALZADO FLORENCIA	Jaime Cisneros /Jorge Quisphe	jcisnerost@punto.net.ec	2314317 /2389854/0993781649	Machach	Gonzalez Suárez lote 48-50 y Panzaleo
CALZADO TRAKERS	Sra. Judith Pantoja		3680458/2680167	Quito	
CALZATEC DEL ECUADOR	darwing Mosquera	calzadecuador@hotmail.com	0996488379 /0987970108	Quito	Chillogallo Calle Segundo darquea S40-213 Barrio La Delicia
CREACIONES INFANTE	Néstor Infante		3690400 /0992746983/0984015744	Quito	Calle OE1 2D y Calle S41 Sector Huarcay al Oeste de la Cdia Ibarra
FACTORY GEANDA	Guillermo Guevara	geanda@hotmail.com	3042869 /0992799091	Quito	Cdla Ibarra Barrio La Florida 2 Calle C Pasaje 1-64 Oe6-79 junto Junto Colegio Arturo Barja
JE ESTILOS Y MODELOS	Jorge Enríquez	je_estilos@hotmail.com	2529867/ 2904024	Quito	Manuel Iarrea N 13-159 y Arenas
JOBICAL	Patricio fernández		2848379/ 2843360	Quito	Dcla Internacional Nicolás de la peñaS15-155 y Diego Mejía
MAR-PASSO	Marcelo Paredes	marpasso12@hotmail.ec	2841008 /2847054/ 0991333139/098405600	Quito	
MAKIATTO BY PAULINA	Paulina Anda	info@makiatto.com	3474581	Quito	
MONIQUE SHOES	Mónica Caiza	moniqueshoes@hotmail.com	2315775 / 0985921475	Quito	Barrio El Complejo Calle panzas N6-60 y los Mortiños
NOVAPIEL	Katherine Libreros	klr@uio.satnet.net	2863835 /2869239	San rafael	General Enriquez y 5ta Transversal
RHINO SHOES	Saulo Carrera		2959536/2395335		

Fuente: CAMCAL (Cámara de la Cadena Productiva del Calzado y Afines de Pichincha)
Elaborado por: CAMCAL

Anexo 3 C152001 - fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

Nº	Razón Social	Provincia	Cantón	Dirección
1	CALZADO EASTLAND S.A.	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: JORGE PIEDRA, NUMERO: OE8-212, INTERSECCION: JUAN SANCHEZ DE ORELLANA, NOMBRE EDIFICIO: A DOS CUADRAS DE LA AGENCIA NACIONAL DE, BARRIO: LA PULIDA,
2	RUIZ CARRILLO ENRIQUE RENE	PICHINCHA	QUITO	
3	SUBERO MAIRA JOSEFINA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: PADRE RUMI, NUMERO: LOTE 9, INTERSECCION: PSJE. LOS PINOS,
4	ABAD CASTILLO RAUL NUMA	PICHINCHA	QUITO	
5	SILVA SIERRA FREDDY HERNAN	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: OE4 VENEZUELA, NUMERO: N8-61, INTERSECCION: N9 ESMERALDAS, REFERENCIA UBICACION: A DOS CUADRAS Y MEDIA DE LA PLAZA DEL TEATRO
6	YAMBAY PUENTE SEGUNDO RAFAEL	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: MEDARDO ALFARO, NUMERO: E3-56, INTERSECCION: JORGE STEPHENSON, REFERENCIA UBICACION: DIAGONAL A CREACIONES RAMIRO
7	BETANCOURT VINUEZA AUGUSTO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: AV. 18 DE SEPTIEMBRE, NUMERO: OE3-123, INTERSECCION: AV. AMERICA, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DE LA FUNERARIA NACIONAL
8	CUPUERAN TRUJILLO MARIA PAULINA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: DE LOS ACEITUNOS, NUMERO: E1-106, INTERSECCION: PSJE. A, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DEL BANCO DEL PICHINCHA
9	TORRES GOMEZ IRENE CATALINA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: TERCERA TRANSVERSAL, NUMERO: 2-11, INTERSECCION: SAN JOSE DEL INCA, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DEL COLEGIO MARTIN CERERE
10	OSORIO RAMOS SOFIA MARISOL	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: CALLE 7, NUMERO: 8, INTERSECCION: CALLE 8, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA DEL PAI DE SAN JOSE DE MORAN
11	CAJAS DURAN GUADALUPE CECILIA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: B, NUMERO: S6-177, INTERSECCION: CALLE SECUNDARIA, REFERENCIA UBICACION: A CINCO CUADRAS DEL RETEN POLICIAL.
12	CALZATODO CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: QUIMIAG, NUMERO: OE2-106, INTERSECCION: GONZOL, REFERENCIA UBICACION: JUNTO AL MERCADO MAYORISTA
13	SAMPEDRO ALTAMIRANO EDWIN ROLANDO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: RAMIREZ DAVALOS, NUMERO: OE134, INTERSECCION: AV. 10 DE AGOSTO, REFERENCIA UBICACION: FRENTE A LA UNIVERSIDAD JAVERIANA
14	SINCHI MAYANCELA MARCO VINICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: LOS PINOS, NUMERO: 576, INTERSECCION: RUMIHUAYCO, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA Y MEDIA DE RADIO OYAMBARO

15	ALVARES GUANGA ZONIA EMPERATRIS	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: RICARDO JARAMILLO, NUMERO: OE2-325, INTERSECCION: LEONIDAS BATALLAS, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DE LA ESCUELA JUAN LEON MERA
16	VICUÑA ENRIQUEZ RICHARD GERMAN	PICHINCHA	QUITO	
17	SALINAS CAVINAGUA FAUSTO FLORENCIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: VALPARAISO, NUMERO: N6105, INTERSECCION: DON BOSCO, BARRIO: SAN BLAS, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA DEL COLEGIO DON BOSCO
18	RAINFAIR IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	
19	FREIRE PAZMIÑO HUGO PATRICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: RIO CONAMBO, NUMERO: S10-534, INTERSECCION: ZOTA HURCO, REFERENCIA UBICACION: FRENTE A LA FABRICA DE CAMISAS DON PONTON
20	GUAÑUNA GONZALEZ MIGUEL ANGEL	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: S39B, NUMERO: E39-70, INTERSECCION: CALLE OE7, REFERENCIA UBICACION: A TRES CUADRAS DEL MERCADO CIUDADELA IBARRA
21	ROSERO CAHUASQUI EDGAR MAURICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: HAITI, NUMERO: N12-83, INTERSECCION: ANTONIO MORGAN, REFERENCIA UBICACION: A CUATRO CUADRAS DEL MERCADO DE SAN JUAN
22	SILVA SIERRA ROSA CECILIA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: CESTARIS, NUMERO: S8-52, INTERSECCION: MILLER, REFERENCIA UBICACION: A CINCO CUADRAS DEL CEMENTERIO DE SAN DIEGO
23	CHACHA GUANUCHI JULIA AGRIPINA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: ESPAÑA, NUMERO: LOTE 45, INTERSECCION: ESCALON DOS, REFERENCIA UBICACION: BARRIO ALBORADA DE CORNEJO
24	PAGUAY HUAINA JUAN ANTONIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: O, NUMERO: LOTE 143, INTERSECCION: PSJE. SN, REFERENCIA UBICACION: A VEINTE METROS DE LA IGLESIA ADVENTISTA
25	GARZON GRANDE HECTOR ENRIQUE	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: ISLA FLOREANA, NUMERO: 709, INTERSECCION: ISLA SAN CRISTOBAL, REFERENCIA UBICACION: A CINCUENTA METROS DEL COLEGIO CENTRAL TECNICO
26	MORILLO PABLO EMILIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: JULIO CHUGSI, NUMERO: OE20-2, INTERSECCION: CAMILO TORRES, REFERENCIA UBICACION: DIAGONAL A LA ESCUELA CARLOS AROSEMENA
27	YAN GUORONG	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: AV. MICHELENA S11, NUMERO: OE54-37, INTERSECCION: TIPANTUÑA OE6, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DE POLLOS GUS
28	CHICAIZA FERNANDEZ JOSE ANTONIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: CORDOVA GALARZA, NUMERO: 31, INTERSECCION: VICTOR CARRILLO, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA AL NORTE DE LA ESCUELA ABELARDO MONCAYO
29	BENAVIDES SANTILLAN SEGUNDO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: LINEA FERREA, NUMERO: S/N, INTERSECCION: CARLOS VEGA, REFERENCIA UBICACION: JUNTO A LA MECANICA LUBIAUTO

	ARMANDO			
30	ESCOBAR CARDENAS JOSE VINICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: SAN JOSE, NUMERO: CASA 179, INTERSECCION: MANUEL CORDOVA GALARZA, REFERENCIA UBICACION: A TRESCIENTOS METROS DE LA GASOLINERA PRIMAX
31	ALCACIEGA MOPOSITA MARIO RAMIRO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: 3, NUMERO: OE1-103, INTERSECCION: AV. MALDONADO, REFERENCIA UBICACION: BARRIO MATILDE ALVAREZ
32	NARANJO NARANJO ROSA MARIA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: N24H LUIS CORDERO, NUMERO: E4216, INTERSECCION: N42B MARISCAL FOCH, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DEL HOTEL AMAZONAS
33	CALI LARA MARCO VINICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: S41A, NUMERO: LOTE 74, INTERSECCION: QUITUMBE ÑAM, REFERENCIA UBICACION: DIAGONAL A LA ESCUELA CARLOS PONCE
34	JÁQUI QUISANALIN SERGIO ENRIQUE	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: IGNACIO ARTETA, NUMERO: S16-18, INTERSECCION: AV. AJAVI, REFERENCIA UBICACION: FRENTE AL CONJUNTO HABITACIONAL JOSE PERALTA
35	GUEVARA ANDALUZ LUIS GUILLERMO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: C, NUMERO: OE6-79, INTERSECCION: PSJE. 1- 64, REFERENCIA UBICACION: BARRIO LA FLORIDA DOS
36	BAUTISTA MURRIAGUI NESTOR ROLANDO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: 1, NUMERO: N44-75, INTERSECCION: AV. EL PARQUE, REFERENCIA UBICACION: A TRES CUADRAS DE JUGUETON
37	RIVAS MALDONADO ROBERTO ESTUARDO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: NOGALES, NUMERO: N49118, INTERSECCION: ELOY ALFARO, REFERENCIA UBICACION: A 300 MTS DEL PUENTE DE ZAMBIZA
38	GUANANGA CAZA DARWIN RODRIGO	PICHINCHA	QUITO	
39	FALCON PEÑAFIEL JOSE GERARDO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: 6, NUMERO: 3019, INTERSECCION: PSJE. 52, REFERENCIA UBICACION: A CUATRO CUADRAS DEL COLEGIO LAS PRIMICIAS
40	MORA BENITEZ FREDDY RICHARD	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: FELIX GALLARDO, NUMERO: 344, INTERSECCION: LA PAZ, REFERENCIA UBICACION: BARRIO ARMENIA UNO
41	DIAZ GUEVARA ROBINSON VINICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: HUMBERTO MARIN, NUMERO: OE11-10, INTERSECCION: SANTIAGO VIDELA, REFERENCIA UBICACION: JUNTO AL CUARTEL DE SEGURIDAD PRESIDENCIAL
42	SALAS CERQUERA MARIA CRISTINA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: PEDRO DE ALVARADO, NUMERO: N60-48, INTERSECCION: BARTOLOME RUIZ, REFERENCIA UBICACION: FRENTE A LA ESCUELA JUNTA DE LA VIVIENDA
43	SUAREZ REYES RAFAEL ANTONIO	PICHINCHA	QUITO	

44	BETANCOURT RIOS PABLO ANIBAL	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: AV. UNIVERSITARIA, NUMERO: 113, REFERENCIA UBICACION: A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA DE LA TOLA CHICA
45	SUCUY QUINATO EDISON JAVIER	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: S9K JAUJA, NUMERO: OE8-33, INTERSECCION: OE9 ZARUMA, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DE SUPERMERCADOS SANTA MARIA
46	TIPAN GUALOTUÑA JOSE CESAR	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: ENTRADA A LLANO GRANDE, NUMERO: 13, REFERENCIA UBICACION: CONJUNTO RESIDENCIAL PUEBLO BLANCO
47	VALDIVIESO CAISAGUANO LUIS MARCELO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: E3H, NUMERO: S52-137, INTERSECCION: CALLE S52C, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA DE LA ESCUELA JIM IRWIN
48	GUILCAPI VALLEJO ANGEL FERNANDO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: N11B CARCHI, NUMERO: OE6-103, INTERSECCION: OE6A CUENCA, REFERENCIA UBICACION: A TRES CUADRAS DE LA BASILICA DEL VOTO NACIONAL
49	TINGO TOTOY MARIA GLORIA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: ARENILLAS, NUMERO: OE10-182, INTERSECCION: HUALPA CAPAC, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA
50	POZO MENESES JUAN ALBERTO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: AV. CONDOR, NUMERO: OE9-61, REFERENCIA UBICACION: JUNTO AL CENTRO ZONAL DE QUITUMBE
51	RUIZ CAJAS ENRIQUE RENE	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: B, NUMERO: LOTE 97, REFERENCIA UBICACION: A DOS CUADRAS DE LA CANCHA DE INDOR DEL BARRIO SAN ISIDRO
52	TAYUPANTA PARDO WILMER PATRICIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: S22C, NUMERO: OE4-30, INTERSECCION: MIGUEL BARBA, REFERENCIA UBICACION: A DOS CUADRAS DEL PARQUE ECOLOGICO
53	ZAVALA NAJERA MARIA ELOISA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: BENALCAZAR, NUMERO: N7-66, INTERSECCION: MANABI, REFERENCIA UBICACION: FRENTE AL EX COLEGIO SIMON BOLIVAR
54	JEREZ CARRASCO FABIAN ERNESTO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: LUIS DRESSEL, NUMERO: OE1-59, INTERSECCION: AV. ALEJANDRINO VELASCO, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA DEL RETEN POLICIAL CLEMENTE BALLEN
55	RODRIGUEZ YASELGA WLADIMIR ERNESTO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: N55, NUMERO: N55-07, INTERSECCION: HERNAN CORTEZ, REFERENCIA UBICACION: A DOS CUADRAS DEL MERCADO ANDALUCIA
56	WENG GUIQUAN	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: AV. ILALO, NUMERO: S3-169, INTERSECCION: RIO CURARAY, REFERENCIA UBICACION: A MEDIA CUADRA DEL BANCO DEL PICHINCHA
57	MENA MONTALVO FRANCISCO XAVIER	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: LOS COMISIOS, NUMERO: OE4-573, INTERSECCION: ASCUNAGA, REFERENCIA UBICACION: A DOS CUADRAS DEL CLUB BUENA VISTA
58	PASPUEL USIÑA RUBI MARCELA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: JESUS DEL GRAN PODER, NUMERO: S/N, INTERSECCION: SAN JUAN, REFERENCIA UBICACION: FRENTE AL BARRIO DIVINO NIÑO

59	LONDO LOPEZ VICENTE	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: PABLO ALVEAR, NUMERO: OE10-1, INTERSECCION: ALFONSO DAVILA, REFERENCIA UBICACION: DIAGONAL AL RETEN POLICIAL.
60	HIDALGO ALDAZ DANILO ANTONIO	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: E31, NUMERO: S58-116, INTERSECCION: CALLE S58B, REFERENCIA UBICACION: A TRES CUADRAS DEL COLEGIO VIDA NUEVA
61	NARVAEZ OBANDO SOFIA BELEN	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: S14/PUNTA ARENAS, NUMERO: OE7-72, INTERSECCION: CALLE/OE8, REFERENCIA UBICACION: DETRAS DE LAS CANCHAS DEPORTIVAS
62	MIRANDA MANTILLA GABRIELA ALEXANDRA	PICHINCHA	QUITO	CALLE_PRINCIPAL: FRANCISCO DE ORELLANA, NUMERO: 535, REFERENCIA UBICACION: A UNA CUADRA DE LA TENENCIA POLITICA

Fuente: INEC (ecuadorencifras.com)
Elaborado por: INEC

Anexo 4 Código de la Producción

Según el Código de la Producción menciona en el TÍTULO III De las Medidas de Defensa Comercial.

Capítulo I

Art. 88.- Defensa comercial.- El Estado impulsará la transparencia y eficiencia en los mercados internacionales y fomentará la igualdad de condiciones y oportunidades, para lo cual, de conformidad con lo establecido en esta normativa, así como en los instrumentos internacionales respectivos, adoptará medidas comerciales apropiadas para:

- a.** Prevenir o remediar el daño o amenaza de daño a la producción nacional, derivado de prácticas desleales de dumping y subvenciones;
- b.** Restringir o regular las importaciones que aumenten significativamente, y que se realicen en condiciones tales que causen o amenazan causar un daño grave, a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores;
- c.** Responder a medidas comerciales, administrativas, monetarias o financieras adoptadas por un tercer país, que afecten los derechos e intereses comerciales del Estado ecuatoriano, siempre que puedan ser consideradas incompatibles o injustificadas a la luz de los acuerdos internacionales, o anulen o menoscaben ventajas derivadas de un acuerdo comercial internacional;
- d.** Restringir las importaciones o exportaciones de productos por necesidades económicas sociales de abastecimiento local, estabilidad de precios internos, o de protección a la producción nacional y a los consumidores nacionales;
- e.** Restringir las importaciones de productos y proteger la balanza de pagos; y,
- f.** Contrarrestar cualquier afectación negativa a la producción nacional conforme a lo previsto en los convenios internacionales debidamente ratificados por Ecuador. Mediante acuerdos comerciales internacionales podrá limitarse la aplicación de estas medidas o establecerse otros mecanismos específicos de defensa comercial, por origen o procedencia de las mercancías. Dentro de las medidas de defensa comercial que podrá adoptar el organismo rector en materia de política comercial, se encuentran las medidas antidumping, derechos compensatorios, medidas de salvaguardia y cualquier otro mecanismo reconocido por los tratados internacionales debidamente ratificados por Ecuador. Los requisitos, procedimientos, mecanismos de aplicación y ejecución de las medidas de defensa comercial se sujetarán a lo que determine el reglamento a este Código; incluyendo la aplicación retroactiva de las medidas dispuestas luego de cumplir el proceso de investigación formal que se detalla en la

norma reglamentaria; así como se determinará el tipo de productos a aplicarse las medidas y las excepciones.

Art. 89.- Derechos.- Los derechos antidumping, compensatorios y los resultantes de la aplicación de medidas de salvaguardia, serán recaudados por la Administración Aduanera junto con los tributos al comercio exterior aplicables, sin que por ello pueda establecerse naturaleza fiscal o tributaria a estos gravámenes de efecto comercial. Por lo tanto, los principios generales de Derecho Tributario no serán de aplicación obligatoria a estas medidas. Los derechos antidumping y compensatorios se mantendrán vigentes durante el tiempo y en la medida necesarios para contrarrestar el daño a la rama de producción nacional. No obstante, tales derechos se eliminarán en un plazo de cinco años, contados a partir de su entrada en vigor, en los términos establecidos en el reglamento a esta normativa. En el caso de las salvaguardias, tendrán vigencia hasta por cuatro años y podrán ser prorrogadas hasta por cuatro años más, siempre que se justifique la necesidad de su mantenimiento, tomando en consideración el cumplimiento del programa de ajuste de la producción nacional. Los gravámenes económicos que se impongan como resultado de estos procesos podrán ser menores al margen de dumping o al monto de la subvención comprobada, siempre y cuando sean suficientes para desalentar la importación de productos, en condiciones de prácticas desleales de comercio internacional. Cuando sea resuelto en la investigación la necesidad de cobrar retroactivamente estos gravámenes, la autoridad aduanera determinará el procedimiento del cobro retroactivo de los recargos establecidos para estos casos, en los términos establecidos en el reglamento.

Art. 90.- Devolución.- Los valores cobrados por medidas provisionales de derechos antidumping, derechos compensatorios o salvaguardias provisionales, se devolverán si al término de la investigación no se determina que el aumento de las importaciones ha causado o ha amenazado causar un daño grave a una rama de la producción nacional.

Art. 91.- Revisión.- Los derechos antidumping, salvaguardias o derechos compensatorios definitivos podrán revisarse y modificarse, periódicamente, a petición de parte o de oficio, en cualquier tiempo, previo informe de la Autoridad Investigadora, independientemente de que dichos derechos se encuentren sujetos a un procedimiento de controversia administrativa o judicial, nacional o internacional. En todo caso, las resoluciones que declaren el inicio y la conclusión de la revisión deberán notificarse a las partes interesadas de que se tenga conocimiento. En el procedimiento de revisión las partes interesadas tendrán derecho a participar.

Anexo 5 Modelo de encuesta aplicada

**CUESTIONARIO PARA PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL CALZADO –
CODIGO CIU C1520.01 DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

RAZÓN SOCIAL: _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Ventas anuales:

- a. De 1 a 100.000 dólares al año
- b. De 100.001 a 1'000.000 dólares al año
- c. De 1'000.001 a 5'000.000 dólares al año
- d. De 5'000.001 en Adelante dólares al año

Número de empleados:

- a. De 1 a 9 empleados
- b. De 10 a 49 empleados
- c. De 50 a 199 empleados
- d. De 200 en adelante de empleados

1. ¿Qué sistema de producción utiliza la Empresa?

- a. Sistema de Producción Continua
- b. Sistema de Producción Intermitente
- c. Sistema de Producción Modular
- d. Sistema de Producción por Proyectos
- e. Sistema de Producción Mixta

2. ¿Cuál es el nivel de producción mensual de la empresa?

- a. De 100 a 300 pares de zapatos
- b. De 301 a 600 pares de zapatos
- c. De 601 a 900 pares de zapatos
- d. De 901 a 1200 pares de zapatos
- e. De 1201 a 1500 pares de zapatos
- f. De 1500 en adelante pares de zapatos

3. Del total de la producción de calzado, ¿Cuánto se destina al mercado Nacional?

- a. Del 1% al 20%
- b. Del 21% al 40%
- c. Del 41% al 60%
- d. Del 61% al 80%
- e. Del 81% al 100%

4. ¿Del total de trabajadores, cuál es el porcentaje de empleados FIJOS que la empresa mantiene al año?

- a. Del 1% al 20%
- b. Del 21% al 40%
- c. Del 41% al 60%
- d. Del 61% al 80%
- e. Del 81% al 100%

5. ¿Cuál es el nivel de importancia que da la Empresa a las Tecnologías de la Información para dar a conocer y promover los productos hacia los clientes?

- a. Muy Alto
- b. Alto
- c. Medio
- d. Bajo
- e. Muy Bajo

6. ¿Cuál es el grado de importancia que la Empresa le otorga a los estudios de mercado que le permiten tomar decisiones de producción?

- a. Muy Alto
- b. Alto
- c. Medio
- d. Bajo
- e. Muy Bajo

7. Para realizar el análisis de producción y comercialización la Empresa se ajustan a los siguientes parámetros, en los cuales 1 es poco relevante y 5 es muy relevante

Se definen objetivos de comercialización	1	2	3	4	5
Se analizan estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
Se realizan en base a proyecciones del crecimiento del mercado	1	2	3	4	5
Se evalúa fuentes de financiamiento	1	2	3	4	5

8. Valorar del 1 a 5 los factores que determinen las ventajas competitivas de su empresa; donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante

Tecnología	1	2	3	4	5
Costos	1	2	3	4	5
Precios	1	2	3	4	5
Calidad del producto	1	2	3	4	5
Posicionamiento de la empresa	1	2	3	4	5
Diseños del producto	1	2	3	4	5
Nuevos mercados	1	2	3	4	5
Personal calificado	1	2	3	4	5
Capacidad de producción	1	2	3	4	5
Innovación del producto	1	2	3	4	5

9. ¿Qué factores externos a la empresa han sido los que contribuyeron al desarrollo en el periodo 2009 al 2014? donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante:

Políticas del Gobierno	1	2	3	4	5
Salvaguardias	1	2	3	4	5
Acceso de Créditos a las Pymes	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6 Entrevista a la Directora de la CAMCAL

NOMBRE ENTREVISTADA: Sra. Piedad Aguilar

SECTOR PRODUCTIVO: Fabricación de calzado

EMPRESA: CAMCAL (Cámara de la Cadena del Calzado y Afines de Pichincha)

OBJETIVO: Conocer los factores internos y externos que incidieron en el desarrollo productivo del sector industrial del calzado, en el periodo 2009 al 2014 por parte de una experta en el área de la producción manufacturera de calzado.

¿Qué es la CAMCAL?

¿La CAMCAL cuenta con datos estadísticos de producción de las empresas que la constituyen?

¿Cómo les puede Usted apreciar a las empresas del calzado del país en la actualidad?

¿Cómo se ha podido apreciar el desarrollo productivo que han mantenido las empresa afiliadas a la Camcal, durante el periodo comprendido entre el año 2009 al 2014, considerando que en el año 2008 las empresas entraron en crisis productiva, económica y social?

¿De qué manera incidieron las salvaguardias en el periodo 2009 al 2014 en beneficio del sector industrial del calzado?

