



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**ECONOMÍA**

**DIRECCIÓN COMERCIAL**

**MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA OPTIMIZAR LA  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CALZADO NACIONAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO  
REQUISITO PARA EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**MARÍA ALEXANDRA CORONEL CEVALLOS**

**ING. FELIPE RENDON**

**SAMBORONDÓN, FEBRERO 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino correcto e ilumíname con las mejores ideas en el presente proyecto; en segundo lugar a cada uno de los miembros de mi familia, principalmente mis padres que con su apoyo, insistencia y perseverancia influyeron a que nunca me rinda y continúe por culminar mis estudios.

De igual manera agradezco a mi tutor el Ing. Felipe Rendón por haberme instruido en el presente proyecto con sus ideas y sugerencias muy acertadas y a las personas que con palabras de apoyo y ayuda continua hicieron posible culminar este trabajo.

## INDICE GENERAL

Índice de Tablas.	
Índice de Gráficos.	
Índice de Figuras.	
Introducción.	

### CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	5
1.2 Sistematización	5
1.3 Determinación del tema	5
1.4 Objetivo general	5
1.5 Justificación	6

### CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico	8
2.1.1 Análisis sectorial en Ecuador	8
2.1.2 Análisis FODA de las PYMES	11
2.1.3 Capital humano en Las PYMES	12
2.1.4 Comunicación en la organización	12
2.1.5 Elaboración de un plan de comunicación	13
2.1.6 Inversión en activos fijos	14
2.1.7 Cifras de exportación del sector	15
2.1.8 Cifras de importación del sector	18
2.1.9 Incentivos en el sector del calzado	19
2.1.10 Plan de mejora competitiva	19
2.1.11 Proceso de elaboración de calzado	19
2.1.12 La asociatividad como un medio para la inserción de las pymes en el mercado internacional	22
2.1.13 Conformación del proceso asociativo	25
2.1.14 Formas de asociarse	27
2.1.15 Marco Legal	27
2.1.16 Estructuras y políticas	28
2.1.17 Acuerdos de intercambios de conocimientos asociativos	29
2.1.18 Estrategias que fomenten la competitividad	29
2.1.19 Financiamiento y formalización tributaria	32
2.2. Marco conceptual	33

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Diseño investigativo modalidad de la investigación	36
3.1.1 Diseño de la investigación	36
3.2 Tamaño de la muestra	36
3.3 Métodos de la investigación	38
3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación	38

### **CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

4.1 Análisis de la situación actual	39
4.1.1 Interpretación de datos.	39
4.1.2 Encuestas dirigidas a los empresarios del sector de calzado registrados en la provincia del Guayas.	39
4.2 Determinación Modelo de Asociatividad	45

### **CAPITULO V EVALUACIÓN FINANCIERA**

5.1 Inversión inicial	46
5.2 Depreciaciones	49
5.3 Punto de Equilibrio	50
5.4 Gastos empresas directo e indirecto	51
5.5 Presupuestos de ingresos	52
5.6 Estado de resultados asociatividad, desglosado por cada Empresa	53
5.7 Balance General de la asociatividad	53
5.8 Evolución Financiera	53
5.9 Financiamiento	54
5.10 Análisis de rentabilidad	55
5.11 Índices financieros	56
5.12 Determinación de ingresos empleados	56

### **CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Bibliografía	61

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de producción en el Ecuador	9
Tabla 2. Principales destinos de las exportaciones	16
Tabla 3. Importaciones de los sectores de confecciones y calzado	18
Tabla 4. Tamaño de la población	38
Tabla 5. Productor de calzado Nacional o Importador	40
Tabla 6. Pertenecientes a una asociación Gremial	41
Tabla 7. La ganancia que se margina va acorde con el trabajo Empleado	42
Tabla 8. La presencia de productos extranjeros perjudica la industria Nacional	43
Tabla 9. Tipo de beneficios le gustaría tener de un Asociación de su Industria	44
Tabla 10. Activos fijos Anthony Shoes	47
Tabla 11. Activos fijos Zully Shoes	47
Tabla 12. Activos fijos Calzabien	48
Tabla 13. Actoivos fijos asociados	48
Tabla 14. Depreciación de los activos existentes Anthony Shoes	49
Tabla 15. Depreciación de los activos existentes Zully Shoes	49
Tabla 16. Depreciación de los activos existentes Calzabien	49
Tabla 17. Depreciación activos fijos existentes en las tres empresas	50
Tabla 18. Punto de equilibrio Anthony Shoes	50
Tabla 19. Punto de equilibrio Zully Shoes	50
Tabla 20. Punto de equilibrio CalzaBien	50
Tabla 21. Gastos empresa directos e indirectos Anthony Shoes	51
Tabla 22. Gastos empresa directos e indirectos Zully Shoes	51
Tabla 23. Gastos empresa directos e indirectos Calzabien	51
Tabla 24. Ingresos Anthony Shoes	52
Tabla 25. Ingresos Zully Shoes	52
Tabla 26. Ingresos CalzaBien	52
Tabla 27. Estado de resultados asociatividad	53
Tabla 28. Balance General Asociatividad	53
Tabla 29. Flujo de caja asociatividad	54
Tabla 30. Inversión del proyecto	54
Tabla 31. Financiamiento del proyecto	54
Tabla 32. Tabla de amortización financiamiento del proyecto	55
Tabla 33. TIR proyecto	55
Tabla 34. Índices Financieros	56
Tabla 35. Niveles Ocupacionales	57
Tabla 36. Remuneración base fijada para el periodo 2013	57

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.Productor de calzado Nacional o Importador	40
Gráfico 2.Pertenecientes a una asociación Gremial	41
Gráfico 3.La ganancia que se margina va acorde con el trabajo empleado	42
Gráfico 4.La presencia de productos extranjeros perjudica la industria Nacional	43
Gráfico 5 Tipo de beneficios le gustaría tener de un Asociación de su Industria	44

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales Provincias En Producción de Cazado de Cuero	9
Figura 2. FODA de las PYMES	11
Figura 3. Por jerarquías	13
Figura 4. Canales de información establecidos	13
Figura 5. Con la comunidad	13
Figura 6. Plan de comunicación con la comunidad	14
Figura 7. Inversión en Activos Fijos del sector de confecciones y calzado	15
Figura 8. Sector de confecciones y calzado	15
Figura 9. Exportaciones del sector de confecciones y calzado	16
Figura 10. Exportaciones de confecciones y calzado	17
Figura 11. Importaciones de los sectores de confecciones del calzado Por país	18
Figura 12. Proceso de elaboración de calzado	21
Figura 13. Aspectos del proceso asociativo	24
Figura 14. Reglas del aspecto del proceso asociativo	24
Figura 15. Indicadores del proceso asociativo	25
Figura 16. Proceso asociativo	26
Figura 17. Estructuras y políticas	28
Figura 18. Acuerdos de intercambios de conocimientos asociativos	29
Figura 19. Modelo para formular una estrategia	30
Figura 20. Ventajas competitivas de la Pyme Ecuatoriana	31
Figura 21. Desventajas competitivas	32
Figura 22. Financiamiento	33
Figura 23. Requisitos básicos crédito bancario	33

## RESUMEN

En el presente proyecto se mostrará como las empresas dedicadas a un mismo segmento, al unirse en una Asociatividad transparente y eficiente pueden lograr mejorar sus niveles de ventas y aumentar la competitividad tanto, a nivel nacional como analizando perspectivas al permitirles abrir fronteras a niveles internacionales.

En el primer capítulo se plantea la problemática de porque las empresas deben unirse en asociatividad para buscar mejores formas de financiamiento, reducción de costos, y tener mejores oportunidades de negociación con los proveedores.

En el segundo capítulo se hace un análisis del sector del calzado en el Ecuador; así como de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en este mercado, y como las exportaciones actualmente han tenido una incidencia en la balanza comercial, debido al incremento y la acogida exitosa en países como Estados Unidos y Alemania y del incentivo gubernamental al fomentar las exportaciones al tener exoneración de pago del impuesto a la renta. Además del detalle del proceso productivo del calzado.

En el tercer capítulo se mostrará el diseño de la investigación y del método de la investigación, y se calculará la muestra, siendo 241 personas a encuestar.

En el cuarto capítulo las 241 personas se encuestan por medio de una serie de preguntas y se tabula las respuestas, indicando los resultados lo positivo que resulta formar parte de una asociatividad, distinguiéndose dos encuestas, la una dirigida a los empresarios del sector de calzado registrados en la provincia del guayas y que de manera formal o informal se dedican a la venta de este producto, y la otra entrevista es realizada a un reconocido fabricante, comercializador de la industria del calzado.

En el capítulo cinco se analiza los estados financieros de tres empresas de manera individual, la una dedicada a la confección de zapatos de niños, la otra a la confección de zapatos de damas, y la última a la confección de zapatos de caballeros, y así analizar el TIR y el VAN y ver si se acepta o no el proyecto, a la vez se hace un análisis de las tres empresas conformando una asociatividad para así medir su rendimiento y analizar que tan aceptable es formar una asociatividad.

## INTRODUCCION

Las PYME en nuestro país, tienen muchas oportunidad las mismas que son generadas por el proceso de globalización, el avance tecnológico y el comercio internacional las mismas que tiene que ser aprovechadas con eficiencia estructurando diversas estrategias para lograr un posicionamiento local con proyección internacional.

Estas estrategias deben buscar un crecimiento y permanencia en el tiempo a fin de tener mejores estándares de productividad y competitividad., con este antecedente y como consecuencia de los procesos que se están suscitando surge la Asociatividad Empresarial la misma que persigue el desarrollo de optimización de recursos, producciones a escala, mayor poder de negociación y por supuesto la internacionalización del producto.

El presente proyecto tiene como prioridad contribuir con el desarrollo económico del país, reforzando la productividad, demostrando que resulta mejor para las empresas conformar una asociatividad empresarial.

Se pretende realizar un análisis del comportamiento del sector del calzado nacional y buscar mejores estrategias para contrarrestar las amenazas en la entrada de nuevos competidores o del mercado negro del calzado en el Ecuador; así como afianzar los lazos de la cultura tributaria lo que hará disminuir la evasión fiscal, y reducir el mercado negro.

Se contribuirá en la presentación de un modelo de asociatividad en donde el comité conformado por las empresas asociadas deberán dar charlas a todos los miembros que lo integran, para la elaboración de un producto de mejor calidad, que esté acorde a los estándares internacionales, y así incrementar los ingresos, teniendo claro los múltiples incentivos que Gobierno puede dar en ayuda a mejorar la economía.

Para llevarlo a cabo se debe realizar una cultura de organización en donde se establecerá las políticas de cómo se va a manejar la asociación, así como el objetivo general que es hacia el cual todos sus miembros desean llegar, sin olvidar que las actividades son individuales pero cumpliendo con las políticas establecidas como una forma de lineamientos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

#### **1.1.1 Problematización**

Actualmente los países en vías de desarrollo se topan con la necesidad de descubrir y diseñar nuevos lineamientos que les permitan a sus grandes y pequeños empresarios aumentar su nivel de competitividad y ser más eficientes entregando al cliente final un producto de calidad a un precio justo.

Como parte de esta premisa se crea un nuevo modelo de desarrollo denominado Asociatividad, el cual tiene como fin unir a varias empresas del mismo sector y con las mismas características para que puedan estructurar nuevos procesos capaces, en primer lugar, de tener claro sus proveedores, sus competidores, sus productos sustitutos y/o similares pero sobre todo que les permita desarrollar y potencializar sus fortalezas. Éste nuevo modelo no significa una unión legal ni económica, más bien netamente comercial en pro del bienestar de la industria.

Muchos países ya están siendo participantes activos de esta metodología como por ejemplo Colombia y Perú, que con economías similares a las nuestras, han podido optimizar sus recursos y brindado respectivamente a sus países fuentes de empleo, inversión y reconocimiento internacional.

Éste concepto no es nuevo, Alfred Marshall en su obra “Principios de Economía” ya desde el año 1980 exponía ideas básicas sobre el tema, principalmente en ciertas ciudades de Inglaterra.

En el presente, Michael Porter en su libro “Ventajas Competitivas de las Naciones” va mas allá de los conceptos básicos ya propuestos y expone las ventajas de clasificar a la economía mediante aglomeraciones y no mediante sectores de industrias, dejando en claro que el principal

papel gubernamental debería ser el de reforzar una aglomeración existente en lugar de crear una nueva.

Existen tres tipos de asociatividad, el de redes verticales en el cuál las empresas que se asocian son las proveedoras con aquellas que producen bienes finales para el consumo, el de redes horizontales cuya cooperación es entre empresas competidoras del mismo sector que se unen para el desarrollo de tecnologías y procesos y el de redes territoriales o también denominados clúster que se pueden producir en una delimitación territorial plenamente identificada.

En nuestro país desde el año 1995 comenzaron a existir discusiones sobre leyes de competitividad como parte de una agenda económica para impulsar iniciativas concretas.

Hoy por hoy, en el Ecuador estamos viviendo un estado de reestructuración no solo en el ámbito judicial sino también en el ámbito económico, dentro de los múltiples cambios que se han experimentado en los últimos tiempos, podemos percatarnos que la industria del calzado ha sido uno de los sectores más cambiantes durante la última década debido a las diversas medidas estatales que han afectado directa o indirectamente al costo y precio de este producto.

Las mayores dificultades en el proceso de manufacturas debido al alto costo de la maquinaria empleada en la que hay que invertir y adicionalmente a ello, la capacitación oportuna que debe recibir la mano de obra directa que va a manejar dicha maquinaria.

El poder adquisitivo es otro factor determinante ya que no solo se debe concentrar en la obtención de la materia prima sino también en los costos indirectos que trae la comercialización y distribución de los mismos tomando en cuenta que en este tipo de negocio la rotación de efectivo demora entre 60 y 90 días sobre todo por el crédito al comprador final que se otorga.

La falta de cultura asociativa o gremial del sector y la presencia de productos importados a precios subvaluados provenientes principalmente de países como Brasil y China ahondan más la crisis de este sector importante para el país y que en la actualidad genera fuentes de empleo e ingresos considerables para la nación.

De continuar el rumbo de las directrices mencionadas anteriormente, se puede deducir que esto conllevará a que el sector pierda la importancia ganada en los últimos tiempos como principal fuente de empleo.

En la actualidad, el sector según datos de la cámara de calzado de Tungurahua, la única formalmente constituida, indica que existen

alrededor de 3000 micro empresarios a nivel nacional donde se estima que cada uno proporcione alrededor de 30 fuentes de empleo pudiendo provocar el desempleo para alrededor de 100 000 personas en el Ecuador, sumando a ello la creación de un mercado negro con especulación de precios y productos de baja calidad lo cual desmejoraría la imagen del país.

Las diversas medidas gubernamentales, inversión empresarial considerable en el proceso de manufacturas, capacitación que debe recibir la mano de obra directa, el poder adquisitivo, falta de cultura asociativa del sector y la presencia de productos importados a precios subvaluados, podrían ser contrarrestadas si nos ponemos como meta la creación de una Asociación Nacional formal e integral del sector tal como países vecinos la poseen entre ellos, de esta manera se podría pronosticar un correcto manejo de intercambio de información y conocimientos no solo entre empresas del sector local sino también externo, un mantenimiento constante y oportuno de capacitaciones, charlas para los comerciantes locales y estos a su vez que lo difundan a las personas relacionadas con el giro de su negocio.

La expansión de una cultura de formalización a través de cumplimientos fiscales y legales en personas dedicadas a la actividad apoyará a que haya por parte del sector financiero nacional un plan de incentivos y estimulaciones para la industria evitando el monopolio y centralismo de ganancias.

El control de precios en cadena de valor en la elaboración de producto dirigidos por un ente regulador evitará especulaciones en precios de insumos y estos a su vez no podrán ser considerados aislados, evitando de esta manera no solo sobreprecios ni competencia desleal, sino también aparición de mercados que atenten contra la comercialización del bien y desincentiven el producto nacional.

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

Para el presente estudio, se tomara como referencia los diversos acontecimientos ocurridos en la industria del calzado en el Ecuador durante los cinco últimos años fiscales, y las posibles ventajas que los comerciantes ecuatorianos podrían obtener de experiencias de países vecinos que han implementado el sistema e asociatividad como pilar para fortalecer la industria de manera que puedan abaratar costos, mejorar un proceso de producción y comercialización y la posibilidad de buscar apoyo financiero a través de instituciones especializadas.

### **1.1.3 Formulación del problema.**

¿Cuáles serían las diversas aportaciones para la industria ecuatoriana del calzado la presencia de una asociación nacional que transmita conocimientos a los miembros para la elaboración de un mejor producto local?

### **1.2 Sistematización.**

¿De qué manera se pueden establecer estrategias competitivas que ayuden al producto local a tener mayor posicionamiento?

¿Cuáles son las principales consecuencias de una aparición de un mercado negro del calzado en el Ecuador?

Mencionar ¿cuánto beneficio que traería una expansión de cultura de formalización tributaria en las personas dedicadas a la actividad de comercialización de calzado?

¿Cuál sería un modelo de asociatividad para la producción y comercialización del calzado nacional?

### **1.3 Determinación del tema.**

“Modelo de asociatividad para optimizar la producción y comercialización del Calzado Nacional.”

### **1.4 Objetivo general.**

Identificar oportunidades para la formalización de la industria ecuatoriana del calzado que permita la exportación del mismo.

### **1.5 Objetivos Específicos**

1. Identificar los beneficios de expansión de la cultura de formalización tributaria en las personas dedicadas a la actividad del calzado.
2. Establecer estrategias competitivas que ayuden al producto local a tener mayor posicionamiento interno y externo.
3. Diseñar el modelo asociativo para la producción y comercialización del calzado nacional.

## 1.5 Justificación

Vivimos en un mundo que está en una constante evolución rodeado de países a la vanguardia en temas de tecnología diseños de productos y nuevos mercados, tal es el caso de Chile que cuenta con proyectos de fomento y desarrollo denominado CORFO, Argentina con centros de desarrollo empresarial e incluso Uruguay con consorcios de exportación, las empresas cada vez más se están preocupando por la innovación y optimización de recursos lo cual provoca un monopolio y crecimiento no compartido.

En el ámbito local existen diferencias abismales, exclusivamente si hablamos de la industria de calzado. Existe nada mas una asociación formalmente establecida en la provincia de Tungurahua la cual no abarca con todos los comerciantes ubicados en el país, la informalidad del sector refleja la poca organización de políticas y planes estratégicos que solo saltan cuando la mano del gobierno intenta modificar o crear impuestos que atenten contra la ganancia del mismo.

Partiendo de las premisas mencionadas, la presente investigación se basará en realizar un estudio de teorías tanto administrativas, de planeación financieras y comerciales ya que todas ellas en su conjunto pueden ayudar al sector a realizar un afincamiento de relaciones y eficacia en procesos y costos, se hará un breve estudio del sector, las principales ciudades productoras del mismo, los países con más relación y la posibilidad de comenzar relaciones a través del descubrimiento de algunas ventajas competitivas.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación, generará una cultura de organización, simplificación y optimización de recursos para generar un mejor enfoque de planeación y direccionamiento así como inclusión de recurso humano no considerado y que resulta importante en la cadena de valor de la elaboración del producto final.

Para generar una cultura de organización se necesita pautas tales como: estructura de la organización, políticas de manejo, objetivos generales y específicos y sus líneas de autoridad y dependencia, un tipo de organización refleja la necesidad que tienen sus integrantes por tener un propósito para existir, cumplir nuevas metas, constituir procesos administrativos de acuerdo al propósito de la organización y esperando que las funciones básicas apoyen al cumplimiento de las funciones sustitutivas.

La cultura organizacional no solo puede ser percibida como un registro de éxitos sino también de fracasos los cuales solidifiquen y puedan ser referentes para el futuro.

Dentro de las características más destacables de una cultura organizacional está el hecho de tener plenamente identificados sus miembros por mantener énfasis en el grupo sobre las actividades de trabajo y un enfoque hacia las personas

La integración de unidades implica que trabajen de manera coordinada e independiente manteniendo siempre un control sobre los manuales y políticas manteniendo siempre un margen de tolerancia al riesgo principalmente para ser competitivos innovadores y agresivos todo ello en su conjunto recompensara a cada uno de acuerdo al rendimiento empleado.

Dentro de las funciones de una cultura organizacional esta en mantener primordialmente una gestión gerencial basada en el liderazgo y flexibilidad utilizando la comunicación como vinculo a un mundo globalizado, capacitaciones permanentes, compromiso al máximo nivel, estabilidad en el sistema social, pero sobre todo tratar de cumplir las metas establecidas.

Por otro lado, se espera que este análisis tenga un alcance positivo, y que sus consecuencias sean duraderas en el tiempo que ayuden a generar uniones especiales en la posibilidad en que el grupo creado establezca de manera clara y precisa principios de cooperación con nuevos grupos e instituciones a perdurar en el tiempo, un efecto económico, se espera que sea expresado en aumento en el nivel de ventas.

La experiencia de otros países, sin embargo indica que de estos ajustes se ven rendimientos a largo plazo el cual sirva para abrir nuevos horizontes y nuevas oportunidades de negocio para lograr que el país y su gente surjan y se generen nuevas fuentes de empleo, con un mayor porcentaje y un mayor margen de ganancia y que a futuro sirva de referente para soluciones de nuevas problemáticas.

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Marco Teórico.**

#### **2.1.1 Análisis Sectorial en Ecuador.**

Cuando se analiza cualquier estructura económica de un país, es primordial analizar la estructura de las empresas que intervienen en dicha economía, entendiéndose como empresa a la integración de recursos (humano, económico, financiero) unidos para poder obtener utilidades y a su vez poder satisfacer las necesidades de la sociedad.

Existe diversos rangos delimitados para poder identificar con mayor plenitud el crecimiento de las diversas empresas ya sean estas grandes, medianas y pequeñas estas identificaciones se las puede realizar acorde al nivel de ventas de cada una según el último fiscal declarado o el nivel de activos de las mismas, de esta manera:

**Microempresario/artesanal.-** Producción a largo plazo, elaboración con maquinaria rustica, pocos trabajadores, niveles de producción indefinidos, mercado limitado y frecuente con presencia de intermediarios.

**Pequeña Empresa.-** Maquinaria rudimentaria pero más especializada que la artesanal, tiempo de producción más eficiente, almacena materia prima, posee un área de producción de cada pieza.

**Mediana Empresa.-** Mano de obra calificada, administración independiente, áreas locales de operaciones, empleados entre 50 y 500.

**Gran Empresa.-** Posee un staff de personas con alta capacidad para toma de decisiones jerárquicas, especialistas, maquinaria con mayor tecnología, planes estratégicos a largo plazo, empleados mayores de 500.

El sector manufacturero del país es conocido como uno de los más antiguos, desde la época de los obrajes hasta la actual se han identificado diferentes fibras utilizadas para la producción de los diferentes productos.

La estructura de producción se basa en más menos la siguiente tabla:

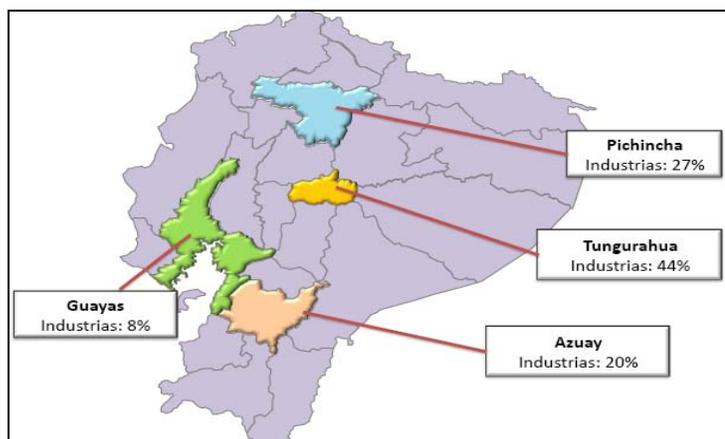
**Tabla 1. Estructura de producción en el Ecuador**

HILADO	35%
PRENDAS DE VESTIR	27%
CALZADO	15%
OTROS	10%
TEJIDOS	9%
CUERO Y PIELES	4%

Autor: Alexandra Coronel análisis sectorial 2011 Mipro.

En nuestro país dentro de las tres ciudades más importantes por producción de calzado son con un 44% en la provincia de Tungurahua, 28% Pichincha 20% en Azuay y lo restante en la provincia del Guayas, repuntando aquellas como Tulcán, Cotacachi y Riobamba, cabe destacar que más del 40% provienen del sector artesanal seguidamente con 30% aproximadamente son formalizadas a través de compañías y el restante se divide entre microempresarios y personas naturales. Estas empresas tienen tradición en el sector ya que más del 70% de ellas tienen más de 10 años en el arte de la fabricación de calzado.

**Figura 1.- Principales Provincias En Producción de Calzado de Cuero**



Autor: CALTU.

Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de de

manufactura. Mientras que en las actividades de Servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la Reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al Lavado y limpieza de productos textiles y de piel.

En este sector el diseño es una de las mayores deficiencias el mismo que se intenta minimizar a través de charlas y capacitaciones especializadas enfocadas en áreas productivas, de mercado y ventas, etc.

En el Ecuador, la tecnología a utilizarse marca una gran diferencia en el nivel de aceptación y alcance del consumidor final, por lo general, las empresas de gran tamaño suelen usar una alta tecnología, como por ejemplo al trabajar con maquinas a inyección lo que permite una mejor calidad y eficiencia en la producción.

Por otro lado, las medianas empresas combinan el trabajo manual con el mecánico, disminuyendo la calidad pero logrando un diseño más artesanal, y por último las pequeñas empresas generalmente artesanales o informales utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector.

Los tipos de calzado actualmente pueden diferenciarse de la siguiente manera:

- Clasificación arancelaria
- Materiales utilizados
- Enfoque del mercado
- Materia prima

Los meses con un mayor nivel de producción de este producto en el país son: abril, mayo, junio, octubre y diciembre. Estos períodos coinciden con las fechas ya sean de iniciación de clases, día de la madre, día del padre y fin de año.

Las materias primas e insumos son adquiridos de proveedores tanto nacionales como del exterior, sin embargo estas empresas proveedoras no mantienen una oferta confiable y segura de los productos, situación que incide en retrasos y estancamiento de la producción.

Con la aplicación de la dolarización oficial en el Ecuador y la desaparición consiguiente de las devaluaciones, la manufactura ecuatoriana empezó a soportar una competencia de todo tipo de bienes importados, muchos de los cuales tenían una protección importante en sus países de origen, pues habían realizado devaluaciones competitivas o mantenían salarios artificialmente bajos, para mencionar un ejemplo de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran importados entre los años 2008-2009 viéndose afectada de igual manera por los precios del calzado importado.

En ese sentido, la salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, provocó una gran ayuda, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, disminuyendo las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes.

Por parte del sector público, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), se encuentra implementando una serie de proyectos dirigidos a los productores de calzado a nivel nacional, localizados especialmente en las provincias de Tungurahua y Cotopaxi. Los proyectos que más destacan son: i) Desarrollo de redes asociativas de micro y pequeños empresarios de calzado en la provincia de Tungurahua, y, ii) Desarrollo de la Red Asociativa Empresarial de la Cadena del Cuero de las provincias del Tungurahua y Cotopaxi.

### 2.1.2 Análisis FODA de Las Pymes.

Acorde a los análisis diversos sobre esta industria en particular, pude determinar en concreto las diversas cualidades que definen cada uno de los aspectos incluyentes dentro del FODA, al respecto menciono:

**Figura 2. FODA de las PYMES**



Autor: Alexandra Coronel, análisis sectorial Mipro.

### **2.1.3 Capital Humano en las PYMES.**

El capital humano es una definición que se da para identificar a un factor de producción tanto en la cantidad como en la calidad de productividad que este puede generar.

En base a este concepto, podemos identificar como un conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica el mismo que puede ser aumentando y mejorado acorde al mayor desenvolvimiento, experiencia, formación y conocimiento.

En la actualidad, no es secreto que las sociedades debemos unir esfuerzos para contrarrestar una realidad humana notoria, donde la educación, especialización y capacitación deben ser primordiales para una formación profesional en este tipo de empresas.

De todo lo mencionado han surgido ideas de responsabilidad social las mismas que serán enfocadas tanto para el empleado como para la empresa, se mencionan algunas:

- Empleo sostenido que brinde crecimiento económico e intelectual.
- Remuneración justa por el trabajo exigido.

La empresa está obligada a capacitar a los empleados, sobre todo en las industrias que involucran elaboración de productos, es decir, en todo lo que afecte su trabajo.

El respecto al personal, sus derechos, creencias, estatus social, discapacidad etc., y la obligación porque esa actitud sea respetada.

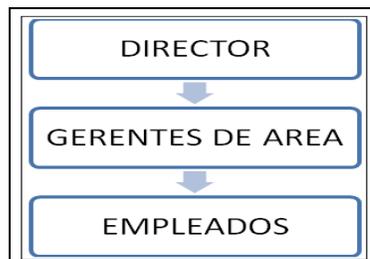
Las empresas deben cumplir también con el estado, el pago justo de los impuestos establecidos para que esos recursos sean canalizados a través de beneficios todos.

### **2.1.4 Comunicación en la Organización.**

Debido a la presencia de diferentes tipos de organizaciones, es importante que se establezcan maneras de difusión clara, precisa y oportuna de los cambios o diversas situaciones que puedan afectar directa o indirectamente al empleado y a quien en determinado momento por alguna situación específica deban dirigir sus inquietudes o molestias.

Se adjuntan las siguientes ilustraciones para mayor comprensión:

**Figura 3. Por jerarquías.**



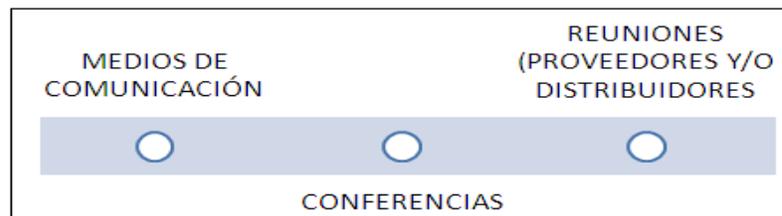
Autor: Alexandra Coronel, Niveles de comunicación

**Figura 4. Canales de información establecidos.**



Autor: Alexandra Coronel, Niveles de comunicación

**Figura 5. Con la comunidad.**



Autor: Alexandra Coronel, Niveles de comunicación

### **2.1.5 Proceso de Elaboración de un Plan de Comunicación**

El plan de comunicación es la base mediante la cual se origina la práctica de una comunicación institucional a nivel profesional, diseña las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad.

**Figura 6. Plan de comunicación con la comunidad**



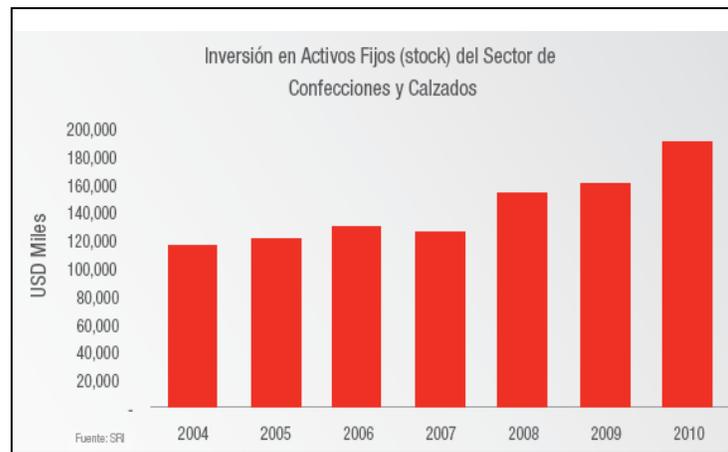
Autor: Alexandra Coronel, Niveles de comunicación

### **2.1.6 Inversión en Activos Fijos.**

El sector ha invertido en la adquisición de nueva maquinaria permitiendo que las industrias de este sector sean más competitivas, por otra parte las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; con el objetivo final de mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Analizando la evolución de la inversión en activos fijos, las estadísticas presentan un crecimiento del 47% en el año 2010 si se lo compara con el 2006. Por lo tanto se deduce que invertir en el sector de confecciones y calzado genera rentabilidad; esto es verificable cuando la evolución del ROS (Return On Sales – ROS) presenta una tendencia creciente en los últimos cinco años.

**Figura 7. Inversión en Activos Fijos del sector de confecciones y calzado.**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**Figura 8. Sector de confecciones y calzado.**



Fuente: Banco Central del Ecuador

### **2.1.7 Cifras de Exportación del Sector.**

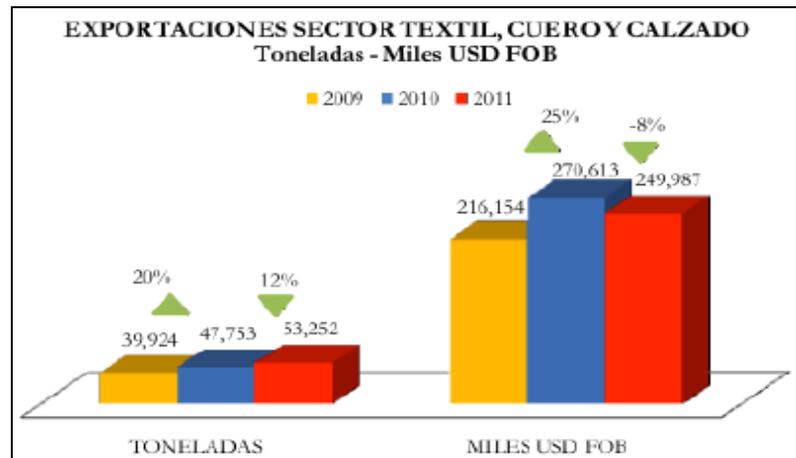
El país ha logrado un reconocimiento regional sobre la calidad y servicio que el sector ofrece, pero adicionalmente, en los últimos años la diversificación de la oferta exportable ha crecido considerablemente.

La variedad de productos exportados aumentó al igual que sus socios comerciales, es así que productos de la confección y el calzado han llegado exitosamente a países como Estados Unidos y Alemania.

En el largo plazo, se pueden desarrollar mercados para los otros sectores de la oferta exportable del Ecuador, tanto de productos tradicionales como el banano, camarón, pesca, y los productos no

tradicionales como mango, alimentos procesados, artesanías, textil, calzado, etc. Las oportunidades se presenta en: nichos de alto valor del mercado; lo que ayudara a mejorar la competitividad de la oferta exportable de nuestro país.

**Figura 9. Exportaciones del sector de confecciones y calzado.**



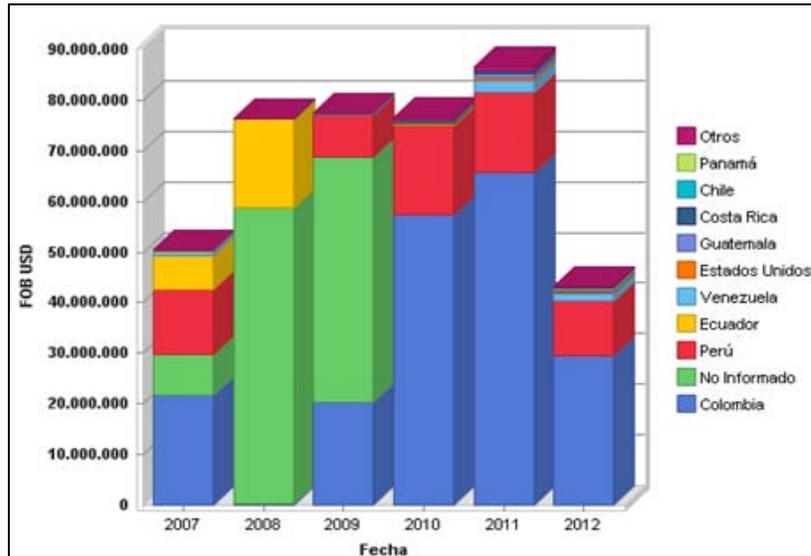
Autor: Ministerio de la Producción

**Tabla 2. Principales destinos de las exportaciones**

Países de destino	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador Exportaciones						
Colombia	21.624.095	272.417	20.245.745	57.386.453	65.725.871	29.553.268
No Informado	8.312.233	58.511.858	48.517.018			
Perú	12.573.734	16.832	8.321.300	17.523.244	15.836.875	10.939.266
Ecuador	6.842.214	17.565.907	22.523	94.891	84.967	32.618
Venezuela	923.115			3.572	2.322.053	1.339.374
Estados Unidos	111.844	23.960	208.452	373.520	515.425	186.892
Guatemala				124.133	825.876	204.567
Costa Rica	17.398	1.732	6.577	254.470	386.460	54.480
Chile	3.862		35.931	192.844	191.700	288.020
Panamá	43.097		5.348	183.538	52.558	251.464
Otros	44.878	1.658	59.514	522.191	595.569	258.011
Subtotal	50.496.469	76.394.364	77.422.408	76.658.856	86.537.352	43.107.959
Total	50.496.469	76.394.364	77.422.408	76.658.856	86.537.352	43.107.959

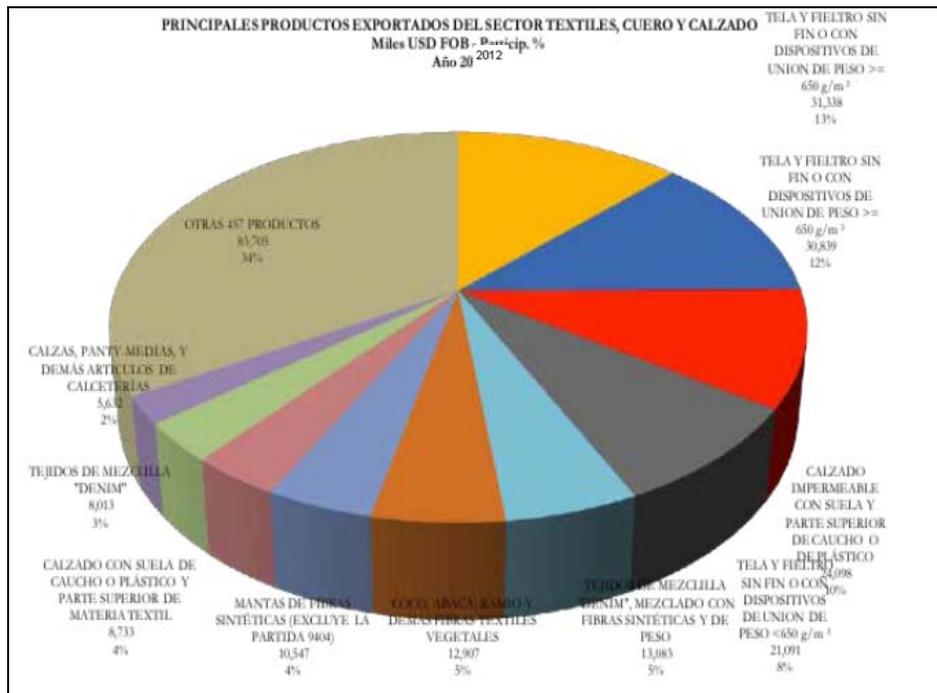
Autor: Ministerio de la Producción

Figura 10. Exportaciones del sector de confecciones y calzado



Autor: Ministerio de la Producción

Figura 10.- Principales Productos Exportados Del Sector



Autor: Ministerio de la Producción

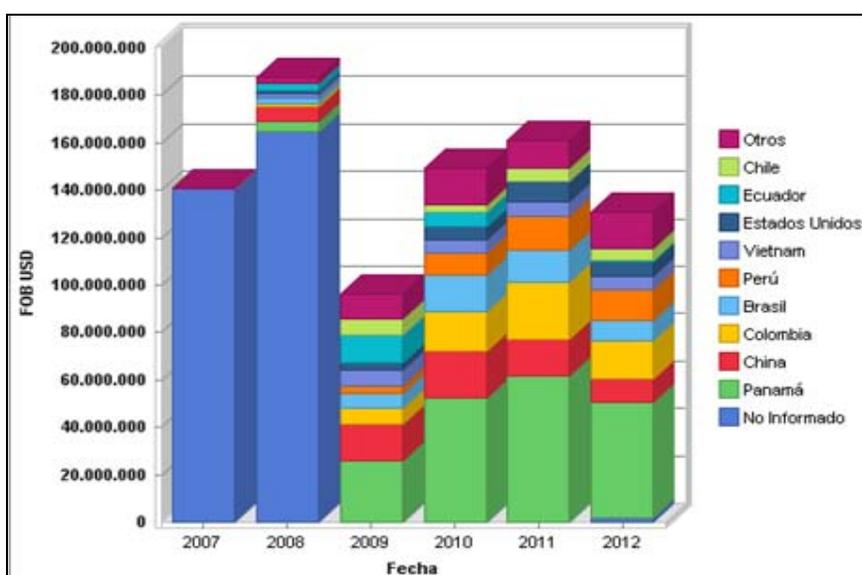
## 2.1.8 Cifras de Importación del Sector.

**Tabla 3. Importaciones de los sectores de confecciones y calzado por país**

Países de procedencia	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador Importaciones						
No Informado	140.642.277	165.084.138	166.724	186.726	162.397	1.984.366
Panamá		4.014.053	25.959.515	52.581.318	61.786.003	48.498.998
China		6.083.310	14.977.713	19.416.523	15.058.203	9.832.476
Colombia		1.598.420	6.804.805	16.555.408	24.081.938	16.077.502
Brasil		1.935.677	6.383.386	15.777.918	13.685.972	8.731.101
Perú		492.383	3.322.446	9.039.230	14.253.058	12.943.842
Vietnam		1.811.840	6.313.108	5.623.508	6.217.024	5.561.512
Estados Unidos		941.608	3.147.086	5.811.935	8.734.333	6.298.667
Ecuador		2.975.684	11.842.802	5.922.545	105.207	832.329
Chile		141.307	6.729.973	3.079.316	5.172.214	4.825.322
Otros		2.520.669	10.660.854	15.335.401	11.808.101	15.375.152
Subtotal	140.642.277	187.599.090	96.308.412	149.329.826	161.064.449	130.961.269
Total	140.642.277	187.599.090	96.308.412	149.329.826	161.064.449	130.961.269

Autor: Ministerio de la Producción

**Figura 11. Importaciones de los sectores de confecciones y calzado por país**



Autor: Ministerio de la Producción

### **2.1.9 Incentivos en el sector del calzado.**

Para aquellas empresas que a partir del año 2011 que en el Ecuador realicen inversiones nuevas en los sectores priorizados y en los que permitan la sustitución de importaciones y fomenten las exportaciones tendrán:

Exoneración del pago del impuesto a la renta y del pago del impuesto mínimo y del pago del impuesto a la renta por los cinco primeros cinco años en los siguientes.

Las inversiones deben desarrollarse fuera de las ZONAS URBANAS de Quito y Guayaquil. Excluir estos puntos del incentivo pretende impulsar el crecimiento en otras zonas del país.

### **2.1.10 Plan de mejora competitiva.**

En el mes de Junio 2011, las diversas entidades públicas y privadas han venido realizando diferentes mesas de trabajo a fin de poder resolver las siguientes problemáticas:

- Innovación organizacional: Capacidad de Gestión de la Pymes
- Innovación organizacional: Mano de obra
- Innovación organizacional: Gestión Tributaria y Laboral
- Innovación procesos: Contaminación curtiembres
- Innovación procesos: Estandarización
- Logística e inversión para expansión de empresas : Materia prima
- Logística e inversión para expansión de empresas : Información
- Financiamiento: Programas especiales –Maquinaria y Capital de Trabajo

Los cuales tendrán como metas:

- Incrementar la formalidad del sector en un 30%.
- Incrementar en un 25% la mano de obra capacitada.
- Incrementar al menos en un 15% la productividad de las Pymes del sector.

### **2.1.11 Proceso de elaboración de calzado.**

Los factores más relevantes al momento de decidirse a esta actividad son:

- Estipular el volumen de manufacturación.
- Delimitar la manera en la que el producto va a ser movilizado.
- La manera de distribución de la planta de operaciones.
- Flujo de dinero y materiales a utilizar.

A continuación se detalla en breve el proceso básico de elaboración a fin de tener una idea más clara de la situación:

**Almacenamiento de materia prima.-** Recepción de materiales para elaboración del producto y su debida clasificación (cueros, tintas, lacas, suelas, adhesivos y accesorios).

**Selección de Materia Prima.-** Identificación de materiales a utilizar.

**Horma.-** Dibujo, borrador del diseño.

**Corte.-** Tallado en firme de la materia prima.

**Hilo.-** Coser levemente los materiales para tener idea del modelo.

**Maquinado.-** Uso de tecnología que reemplaza la mano de obra del empleado.

**Máquina de coser.-** Arma la pieza, la corta.

**Máquina devastadora de cuero.-** Elimina el cuero que no es necesario y así quede listo para su uso.

**Horno para el pegado.-** Compacta las partes en las que se han pegado a una temperatura alta.

**Troqueladora manual.-** Según el diseño se realiza los moldes para proceder a cortarlos.

**Cemento.-** Unión a través de un pegamento especial de las partes.

**Motor (Pulidor).-** Una vez que el calzado está listo se debe realizar un pulido para que los filos del mismo no estén ásperos.

**Plantilla.-** Colocación de la base interna del zapato.

**Máquina para marcas y sellados.-** Se coloca la marca, el número de talla del zapato; así mismo se ponen las plantillas.

**Ensuelado.-** Colocación de la parte externa más firme del zapato.

**Prensadora.-** Comprime la suela con el zapato.

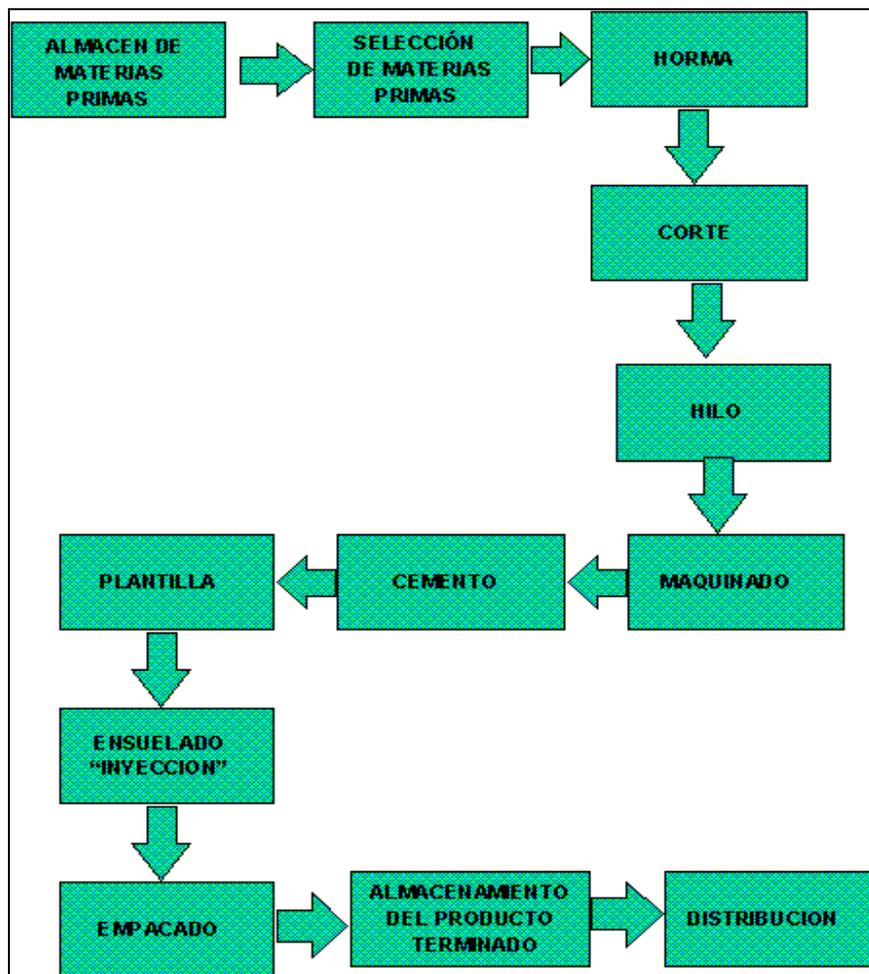
**Máquina terminadora.-** Limpia el calzado, y lo deja brillante.

**Empacado.-** Pulir detalles del zapato, ponerlos en cajas especiales para su entrega.

**Almacenamiento del Producto Terminado.-** Agrupar cierta cantidad de cajas de zapatos para su posterior distribución.

**Distribución.-** Repartir el producto a mis principales clientes o consumidor final.

**Figura 12. Proceso de elaboración de calzado**



Autor: Alexandra Coronel, proceso de elaboración calzado

### **2.1.12 La Asociatividad como un medio para la inserción de las Pymes en el Mercado Internacional.**

Para cualquier país, las empresas son bases sólidas para el crecimiento de la economía, por su parte las PYME ayudan a la redistribución de los ingresos hacia los diversos segmentos sociales, han sido medios para influenciar diversas investigaciones y programas con el objetivo de seguir apoyando emprendimientos que se pueden convertir en exitosos.

Entre las innovaciones en estrategias más utilizadas para hallar la internacionalización de una empresa está la Asociatividad la misma que ayuda a reducir a puntos muy bajos las dificultades de penetración en diversos mercados y posicionarse con costos estándares posibilitando la innovación de las empresas

El Ecuador se ha caracterizado a lo largo de los años por manejar un economía basada en mono productos siendo los principales el banano, camarón y flores cuyo valor agregado es la calidad del mismo mas no una transformación en esencia, situación que obliga a competir con productos del resto de países y ganarse una plaza dentro del mercado internacional día a día.

A partir de la dolarización en 2000, en el Ecuador se ha evidenciado grandes cambios macroeconómicos, como: el crecimiento sostenido del PIB que pasó de 15.934 millones de dólares en 2000 a 50.242 millones de dólares en 2009, y la inflación que en 2008 fue del 4,2%.

La apertura comercial ha sido congruente durante los últimos años, en 2005 el indicador de apertura comercial alcanzó el 53,9%, superando el nivel histórico más alto registrado en el año 2000, además en el año 2002 el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) redujo los aranceles de numerosos productos, fundamentalmente aquellos que son requeridos como insumos para la producción de la industria nacional.

En el parque empresarial ecuatoriano, en 2004 se encontraban inscritas apenas 33.890 firmas, de las cuales 18.029 (un 53,2%) son microempresas; 10.969 (el 32,4%) son pequeñas; 4.093 (el 12,1%) son medianas; y 799 (un 2,4%) son grandes empresas. De acuerdo con la información recopilada por INSOTEC en su Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, en 2002, estos son algunos de los datos más relevantes de las PYME:

- Las PYME industriales ocupan a 331.364 trabajadores (74% de los puestos de trabajo), en el sector artesanal existen 200.000 PYME que generarán alrededor de 600.000 empleos y por último existen 18.029 microempresas con un total de 54.087 trabajadores.

- Del total de la producción de las PYME industrializadas sólo el 6% es exportado, destacándose que el 19% de las exportaciones son dirigidas a Colombia con el 19% del total, a los Estados Unidos con el 16,6%, el Perú con el 13,3% y Centroamérica con el 10,9%. Entre las dificultades que se presentan para que las PYME ecuatorianas exporten se puede mencionar; que aún no tienen la suficiente capacidad para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones de calidad, y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

Las empresas que acceden este modelo de integración podrán ser participes de un intercambio honesto de técnicas, innovaciones de procesos recordando que ser unidos marca más la diferencia y hace mayor fuerza, sobre todo para buscar el reconocimiento internacional.

Esto permite que las empresas asociadas compartan sus recursos (exceptuando los plenamente identificados como confidenciales), las partes involucradas ante nada reconocen el ingreso y salida voluntaria e informal del miembro que desea realizar dicha acción.

En temas más relevantes, la productividad y competitividad que se logra a través de una asociación se amplían los mercados, existe producción a escalas, se reducen los costos, se comparte tecnologías, mayor reconocimiento internacional, aumento de poder adquisitivo de empresarios, mayor generación de ingresos al país, mejores fuentes de empleo, etc., Todo lo que ayuda a cerrar la cadena de valor.

De manera indirecta, esto conlleva a crear una mentalidad en pro de un proceso de globalización, mayor confianza empresarial, visiones a largo plazo, dinamismo económico, creación de nuevos mercados, etc.

Son muchas las razones por las cuales este proceso es considerado como un éxito entre las que se pueden mencionar:

- Aminorar costos.
- Mejorar capacidad productiva
- Canales propios de comercialización
- Mejor poder de negociación
- Mayor competitividad

Entre las limitantes y factores importantes a tomar en cuenta para un proceso de ese nivel esta:

- Igualdad en el sector.
- Cultura y cooperación
- Modelo empleado por grandes corporaciones.
- Desconfianza empresarial.
- Carencia de liderazgo.

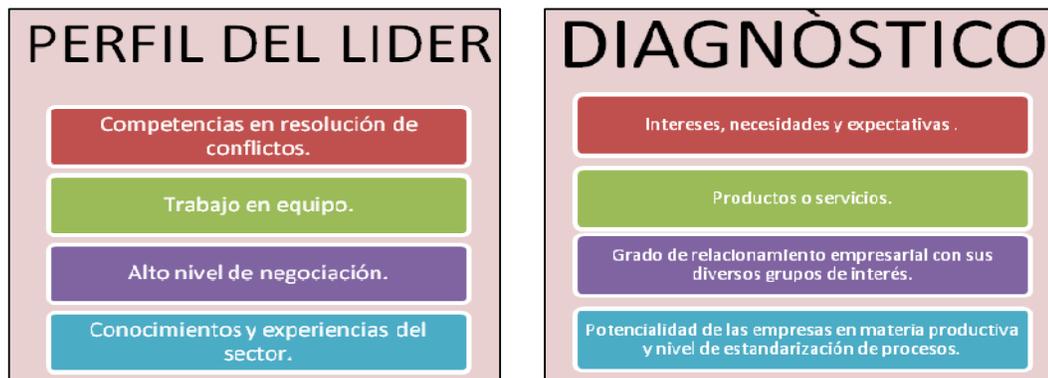
- Compromisos por asumir:

Retos por asumir:

- Permanente comunicación.
- Compartir los riesgos y las metas.
- Elaboración de planes a largo plazo.
- Constante búsqueda de recursos.
- Análisis de especialización por regiones.
- Formación de líderes.

Al emprender un proceso asociativo, como modelo es necesario considerar ciertos aspectos relevantes:

**Figura 13. Aspectos del proceso asociativo.**



Autor: Alexandra Coronel

**Figura 14. Reglas de los aspectos del proceso asociativo.**



Autor: Alexandra Coronel

**Figura 15. Indicadores del proceso asociativo.**



Autor: Alexandra Coronel

### 2.1.13 Conformación del proceso asociativo.

Los programas pretenden contribuir a mejorar la competitividad del sector, a través del mejoramiento de la gestión empresarial, fomento de la integración productiva e innovación tecnológica y productiva. Para ello se ha desarrollado proyectos de Asociatividad y redes empresariales, donde se busca:

- Aprovechar la apertura comercial mediante el mejoramiento de los procesos.

- Fortalecer el esquema asociativo mediante visitas a las empresas vinculadas al proyecto, asesoramiento mutuo y el intercambio de experiencias generadas en la gestión.

- Fortalecer las competencias gerenciales, técnicas y operativas del capital humano vinculado en el proceso productivo.

- Incrementar la comercialización.

- a) Programa Integral para el Desarrollo Competitivo de las PYME (FONDEPYME) Agrupación de programas en los cuales se integra todo lo que venía haciendo el Ministerio de Industrias y Productividad.

- Programa Cadenas Productivas: Impulsa la creación de grupos asociativos empresariales con las Mi PYME a fin de que sean capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la productividad y competitividad para lograr su inserción en los mercados nacional e internacional.

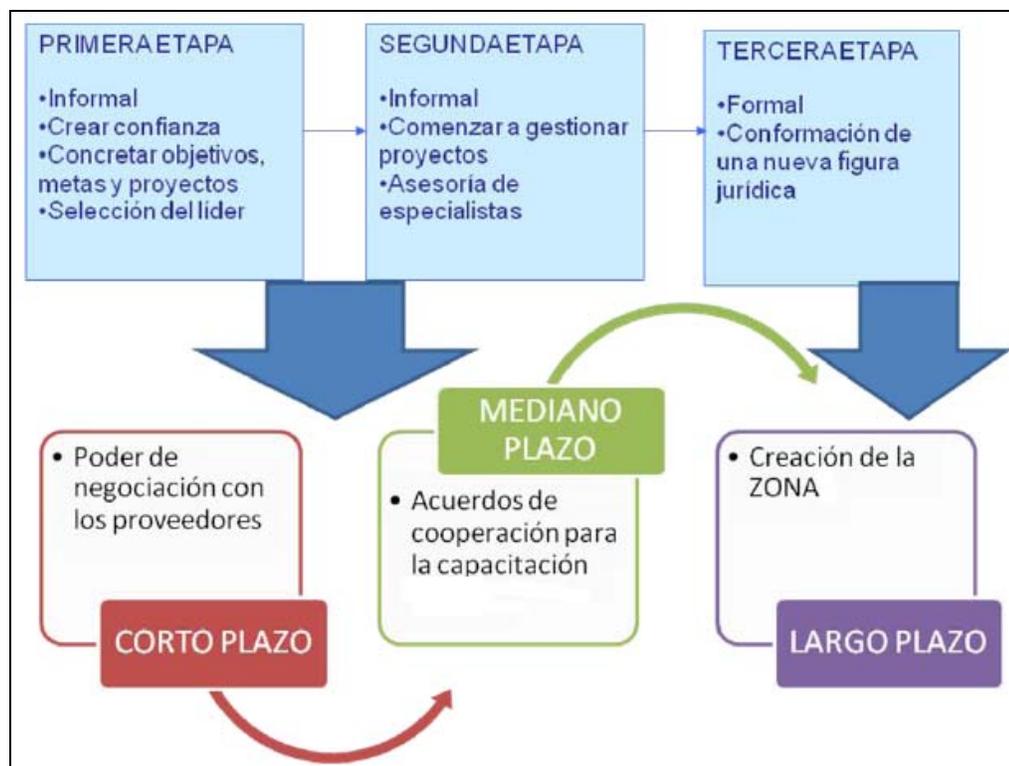
- Programa de Consorcios de Exportación: Su objetivo es mejorar la competitividad y calidad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras y potencialmente exportadoras, a través de servicios específicos de capacitación y financiamiento.

Existen tres etapas bases al momento de iniciar un proceso de asociatividad: Corto, mediano y largo plazo. En la primera etapa lo que se realiza es concretar el proyecto, desarrollar metas alcanzables, suscripción de acuerdos por escrito y voluntarios especificando derechos y delimitando responsabilidades.

Aquí el nivel de riesgo es mínimo es una etapa en la cual se intenta generar confianza y estructurar un plan de trabajo acorde a las necesidades de los participantes.

En la segunda fase, es imprescindible contar con asesorías especializadas, se deben firmar contratos o acuerdos de prestaciones de servicios de los involucrados.

**Figura 16. Proceso Asociativo**



Autor: Alexandra Coronel

### **2.1.14 Formas de asociarse.**

Existen dos grandes maneras de asociatividad planteadas por Castillo y Perdomo (2006) en su proyecto Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo:

#### **Informal o de hecho:**

Esta conformación es de corto plazo, abarca la primera y segunda fase descritas anteriormente, las empresas involucradas plantean un objetivo en común y acuerdan desarrollar tareas específicas. La confianza es el pilar fundamental para llevar a cabo este proceso. Se recomienda en este punto tener un lugar a disposición para las reuniones pertinentes, establecer reglas para evitar problemas a futuro.

Las sugerencias claves para conformar una asociatividad de tipo informal son las siguientes:

- Contratar asesoría externa y especializada
- Los costos por concepto publicidad, contadores, empleados, de proveedores, compra de materia prima, insumos, comisiones y logísticas etc., deberán ser compartidos entre los miembros
- Designación de un líder que pueda dirigir de mejor manera el proceso
- Designación de un abogado para evitar problemas a futuro.

#### **Formal o de derecho:**

En esta forma, implica una creación de forma jurídica nueva que represente los intereses de toda la organización, abarcando propuestas de mayor responsabilidad a largo plazo, según este proyecto estos organismos se pueden clasificar de primero, segundo y tercer grado o de grado superior. Se sugiere empezar como organismos de primer grado dado la informalidad del sector, aun al optar por esta forma, en un comienzo no debe crearse la forma jurídica sino seguir paso a paso todas las fases.

### **2.1.15 Marco Legal.**

En caso de tomar una decisión jurídica, esta debe ser sin ánimos de lucro, como su nombre lo indica no persigue altos rendimientos sino que busca engrandecer su patrimonio.

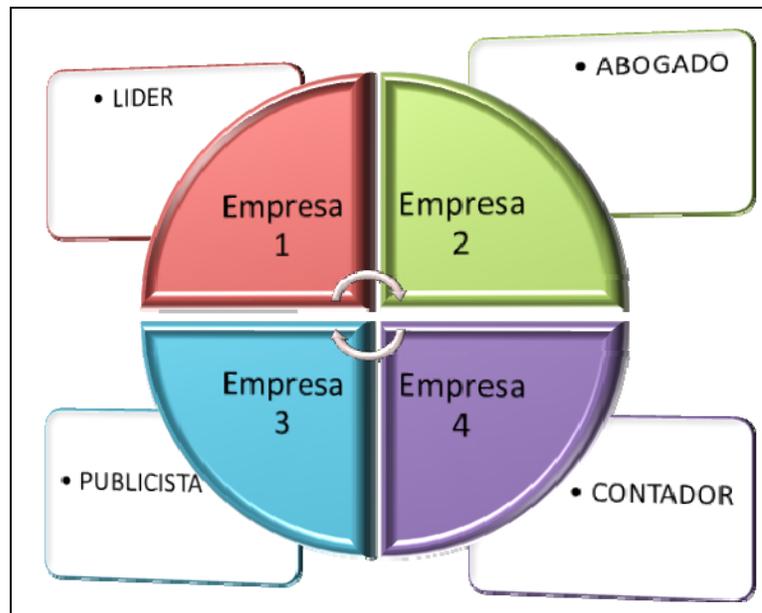
### 2.1.16 Estructuras y políticas.

Para el proyecto asociativo, se propone un encadenamiento horizontal definido por el Foro de la Microempresa del BID realizado en Rio de Janeiro en Septiembre 2002 como “empresas que ocupan el mismo eslabón de la cadena, de tamaños similares y que producen el mismo tipo de bien, que busca asociarse para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual e condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes”.

Considerando que en esta estructura no existen jerarquías entre los asociados es por lo que tomar decisiones será de manera compartida al igual que las responsabilidades adquiridas, las decisiones tienen que ser consideradas por la totalidad de los miembros, es importante que la persona que lidere este proyecto sea externa para evitar conflictos de interés.

Como se mencionó en la formalización las personas que presten asesorías como abogados, publicistas, mercadotecnicas, serán también externos a la asociación y recibirán sus honorarios por asesoría según corresponda.

**Figura 17. Estructuras y políticas**



Autor: Alexandra Coronel

### 2.1.17 Acuerdos de intercambios de conocimientos asociativos.

Dentro de este punto el fin principal es reforzar las habilidades de cada miembro y transmitirla a sus pares, esto lograra que las personas sean más productivas, innovadoras y que contribuyan positivamente al proceso. Además de los propios conocimientos, se sugiere la contratación de personal capacitado que transmita dentro de la organización (obreros, empleados varios) la manera de ser más efectivos hasta en el momento de cierre de un venta.

**Figura 18. Acuerdos de intercambios de conocimientos asociativos**



Autor: Alexandra Coronel

Este punto busca enfatizar en el tipo de capacitación que se requiere y a los cargos que se necesitan capacitación ya que no todos los involucrados tienen el mismo nivel académico o técnico para la comprensión o transmisión de dichos conocimientos. Para un desarrollo más óptimo es recomendable realizar convenios con las autoridades pertinentes para facilitar salones y a su vez transmitir conocimientos de primera mano.

### 2.1.18 Estrategia Empresarial que fomenten la competitividad.

Existen múltiples definiciones de estrategia orientadas hacia el mundo de los negocios, entre ellas acorde a Constantinos C. Markides establece que una estrategia superior “consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo

tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones.” Este autor a su vez menciona que la estrategia es una cuestión de elegir una posición distinta de las de todos los competidores, es decir, definir en qué negocio cree que está para determinar que oportunidades deben aprovechar y cuales desechar como no aplicables a su negocio, establecer a quiénes debe buscar como clientes, qué les debe ofrecer y cómo hacer esto en una forma eficiente.

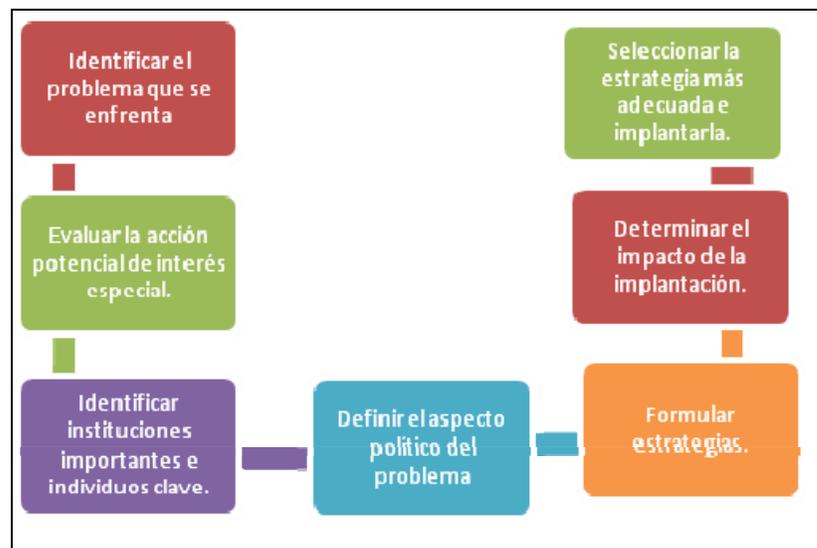
En consecuencia, la Estrategia Empresarial define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno.

Una sociedad debe seguir diversos pasos si desean establecer estrategias para fomentar la competitividad.

Implantar una estrategia se basa en reunir y aplicar los recursos necesarios para lograr los objetivos políticos de la empresa.

Los grupos de presión instruyen y convencen a los que toman las decisiones gubernamentales. Las empresas extranjeras a menudo consiguen el apoyo de los consumidores para afrontar las restricciones gubernamentales y las ventas.

**Figura 19. Modelo para formular una estrategia.**

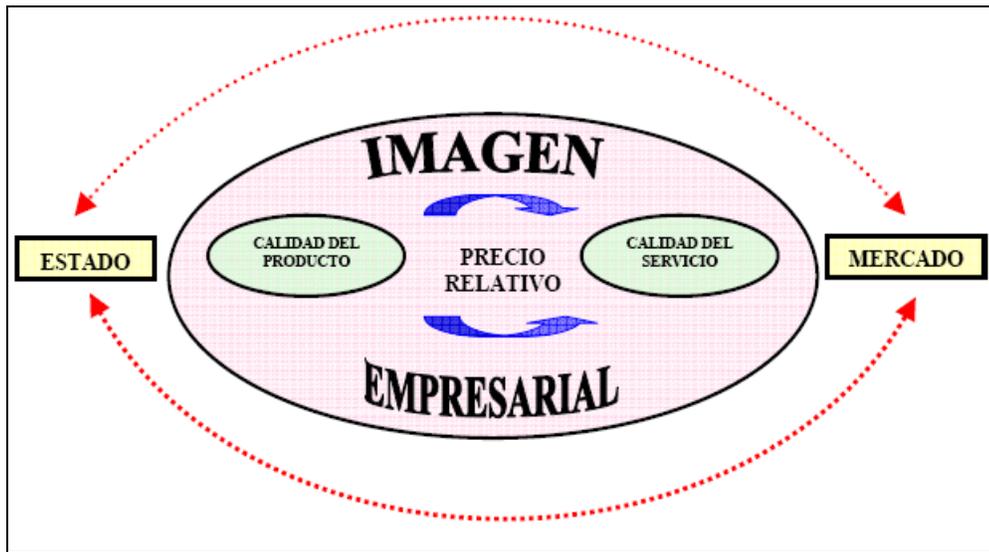


Autor: Alexandra Coronel

La competitividad es la capacidad que se tiene para sostenerse en un negocio, incrementar su participación tanto local como

internacionalmente para volverse más fuerte y referente en el tiempo. La corriente de globalización actual nos involucra en un proceso de exigir estructuras organizacionales, procesos productivos, tecnologías, integraciones mas solidad a fin de localmente ser sustentables a las diversas presencias internacionales que por estos puntos descritos anteriormente se vuelven más eficaces.

**Figura 20. Ventajas competitivas de la Pyme Ecuatoriana.**



Autor: MICIP Ecuador

- Atributos del producto: Duración, diseño, comodidad, utilidad, seguridad.
- Calidad del servicio: Servicio con el cliente, pre venta, post venta, tiempos de entrega.
- Imagen: Posicionamiento de la marca y de la empresa
- Precio relativo: Facilidad de crédito, descuentos, devoluciones, etc.

**Figura 21. Desventajas competitivas.**



Autor: Alexandra Coronel

El país actualmente todavía no cuenta con herramientas suficientemente sólidas para solventar la presencia de productos que devalúan el producto nacional.

Las mayores irregularidades son:

- Exceso de trámites burocráticos, altos niveles de costos.
- Inseguridad jurídica.
- Escaso sistema de rendición de cuentas.
- Derechos arancelarios, impuestos y tasas que encarecen el producto.
- Excesivo tiempo de respuesta aduanero.
- Duplicidad en controles aduaneros.
- Poca importancia a acuerdos comerciales por desconocimiento.

### **2.1.19 Financiamiento y formalización tributaria.**

Los principales medios para obtener recursos a parte de los propios, son como principal medio la banca tradicional, como segunda opción con plazos más amplios contamos con organismos estatales como: la CFN, el Banco Nacional de Fomento, CORPEI.

Sin embargo podemos ver que actualmente el país vive un proceso silencioso pero práctico de formalización tributaria, esto se denota en los diversos requisitos y análisis que se realizan para acceder a capital de trabajo a través de créditos bancarios.

Por ejemplo para realizar la medición de capacidad de pago de una persona natural o empresa por disposición de la Superintendencia de Bancos se basa únicamente en los montos de las declaraciones de IVA o impuesto a la renta, los movimientos de cuenta ya no son referentes para este tipo de análisis, la cobertura sobre garantías debe ser del 140% sobre el valor comercial de las mismas, de esta manera de forma indirecta los bancos actúan como agentes de tributación.

**Figura 22. Financiamiento**



Autor: Alexandra Coronel

**Figura 23 Requisitos básicos crédito Bancario.**



Autor: Alexandra Coronel

## 2.2. Marco conceptual

- **Aprendizaje Reflexivo:** Estilo de aprendizaje en el cual se aplica el razonamiento, análisis y observación de experiencias obtenidas o transmitidas.
- **Asociatividad:** Es la integración de empresas para hacer más eficientes a través del intercambio de experiencias.
- **Calidad:** Característica inherente de un producto proporcionada por la percepción del consumidor.
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual se difunde un mensaje a varias personas.

- **Cultura:** Acciones determinadas que son parte de una sociedad o comunidad que están relacionadas a su historia e identidad.
- **Estrategia:** Conjunto de acciones específicas que ayudan a lograr de una u otra manera un objetivo.
- **Gremio:** Tipo de asociación legalmente constituida para cumplir políticas establecidas.
- **Insumo:** Todo aquello que esté disponible para la fabricación de algún producto indispensable para cubrir una necesidad.
- **Integración Regional:** Alianzas establecidas entre países para establecer un plan de acción y mejorar los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.
- **Interdependencia:** Es la mutua responsabilidad y combinación de esfuerzos para lograr un objetivo mayor.
- **Inversión Empresarial:** Acto mediante el cual una empresa adquiere ciertos bienes con el fin de obtener rendimientos a largo plazo.
- **Medidas Gubernamentales:** Políticas establecidas y dictadas por el gobierno de cumplimiento obligatorio.
- **Mercado Negro:** Venta clandestina e ilegal de productos determinados a precios no acordes a la ley.
- **Mercado Objetivo:** Grupo seleccionado por una empresa para satisfacer sus necesidades a través del producto que se oferta.
- **Motivación:** Esfuerzo que posee un individuo para alcanzar una meta propuesta y satisfacer una necesidad personal.
- **Organización: Entidad** o grupo de individuos que trabajan en equipo para lograr metas y objetivos comunes.
- **Plan De Comunicación: Herramienta** en la que consiste el conjunto de procesos que se debe tomar en cuenta para difundir información.
- **Subvaluación:** Estimación de un producto a un costo menor que los productos idénticos en un mercado.

- **Sujetos Económicos:** Partes que intervienen para dinamizar la economía ejemplo empresas, sistema financiero, sector gobierno, consumidores, etc.
- **Tecnología:** Conjunto de conocimientos técnicos que facilitan la elaboración y el uso de ciertos productos.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Diseño investigativo modalidad de la investigación.**

#### **3.1.1 Diseño de la investigación**

El presente trabajo de titulación tiene la visión de lograr plantear un modelo de asociatividad en la industria del calzado ecuatoriano tal como lo vienen practicando países vecinos, particularmente Colombia, así como sugerir cambios de estrategias comunicacionales entre empresarios de todo segmento a fin de obtener procesos más eficientes en la producción y comercialización de dicho producto. Para la realización de este trabajo se recurrirá a fuentes de datos primarias y secundarias.

**Campo.-** La técnica que usaremos, será cuantitativo porque usaremos encuestas para poder medir la aceptación del proyecto. Así mismo será cualitativa porque usaremos ese método ya que se realizará entrevistas formales.

**Documental.-** Mediante la investigación realizada bibliográfica y lincográfica recogeremos información determinante para el proyecto.

**Descriptiva.-** En la forma en que se analiza cada variable y su repercusión en el proceso.

**Explicativa.-** Ya que analizará cada tema, no solo persiguiendo describir un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

### **3.2 Tamaño de la muestra**

La población y muestra tomada como referente para el presente trabajo, serán todos aquellos empresarios del sector de calzado registrados en la provincia del guayas y que de manera formal o informal se dedican a la venta de este producto, se tendrá mayor enfoque con aquellos empresarios ubicados en una de las la ciudad como lo es el sector de la bahía donde en su mayoría poseen dichos locales.

Para la obtención de la muestra se hará uso de la siguiente formula tomando en cuenta un aproximado de 241 comerciantes.

Los fabricantes de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material son 870 según el censo nacional económico del año 2010, y los vendedores al por mayor y por menor de calzado son 5862, la siguiente encuesta es realizada a los comerciantes de la bahía, en donde una de las preguntas es si son productores nacionales o importadores, es por ello que para las dos encuestas, el tamaño de la muestra se lo determina usando el tamaño de la población 870, y no de 5764.

El tamaño de la muestra la obtenemos mediante la fórmula finita:

Población finita.

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1)+1}$$

Donde:

**n** = Muestra

**E** = Margen de error

**N** = Tamaño de la población

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1)+1} = \frac{870}{(0,05)^2 (870-1)+1}$$

$$n = \frac{870}{(0,003) (869)+1}$$

$$n = \frac{870}{3.61} = 241 \text{ personas encuestadas.}$$

El tamaño de la población se considera que es de 870, datos obtenidos de la cantidad del número de establecimientos de fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material, a nivel nacional.

**Tabla 4. Tamaño de la población**

<b>N =</b>	870
<b>E =</b>	0,5
<b>n =</b>	<b>241</b>

Autor: Alexandra Coronel

Obedeciendo los valores establecidos en la fórmula propuesta, se obtiene como resultado es de 241 encuestas a realizar.

Los métodos a emplear son de tipo deductivo ya que lograrán interpretar factibilidad y rentabilidad de un modelo asociativo.

### **3.3 Métodos de la investigación**

Para la elaboración de esta investigación utilizaremos el método de observación, el método deductivo, método inductivo y el método estadístico.

**Observación:** Se ha elegido este método al permitirnos observar y conocer que acontecimientos están ocurriendo en la investigación que se está realizando.

**Deductivo:** Este método nos ayuda a evaluar cada fenómeno a investigarse, con el propósito de identificar lo que está ocurriendo, con ello se utilizará la encuesta.

**Inductivo:** Sacaremos nuestras conclusiones basados del conocimiento, observando el lugar, su entorno, competencia y los clientes, obteniendo así conclusiones del porque de los acontecimientos.

**Estadístico:** La investigación se basará en un estudio estadístico por las encuestas y entrevistas, para poder medir el grado de aceptación que tiene el proyecto en mención, así como ver cómo se desarrolla el producto en el mercado, midiéndolo los resultados por tablas estadísticas.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación**

Los instrumentos que utilizaremos para realizar la investigación de este proyecto son: las encuestas y la observación.

- Cuestionarios.
- Encuesta.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

##### **4.1.1 Interpretación de datos.**

Los datos a interpretar corresponden a resultados de las 241 encuestas realizadas a los empresarios del sector de calzado registrados en la provincia del guayas y que de manera formal o informal se dedican a la venta de este producto.

##### **4.1.2 Encuestas dirigidas a los empresarios del sector de calzado registrados en la provincia del Guayas.**

El análisis de la encuesta realizada y las preguntas están orientadas a comprobar las necesidades de los habitantes, de esta manera también se está comprobando que si se necesita la creación de una asociatividad para optimizar la producción y comercialización del calzado nacional.

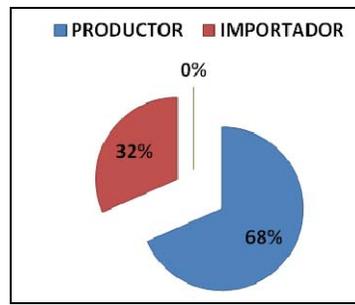
**1 ¿Es usted productor de calzado Nacional o Importador?**

Productor     Importador     NA

ALTERNATIVAS	F ABSOLUTA	F RELATIVA
PRODUCTOR	165	68%
IMPORTADOR	76	32%
NA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 2012  
Responsable : Alexandra Coronel

**Gráfico 1. Productor de calzado Nacional o Importador**



Fuente: Encuesta 2012  
Responsable : Alexandra Coronel

**Interpretación.-** Un 68% de los encuestados respondieron que son productores de calzado nacional, y un 32% son importadores, lo cual nos lleva a pensar que el mercado local posee los suficientes conocimientos para contribuir con ideas suficientes.

## 2 ¿Pertenece a alguna Asociación Gremial?

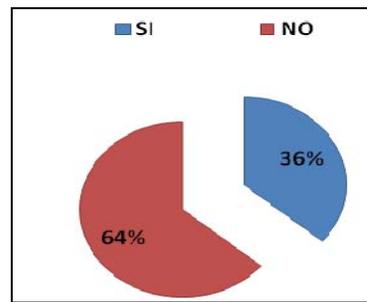
SI  NO

**Tabla 6. Pertenecientes a una asociación Gremial.**

ALTERNATIVAS	F ABSOLUTA	F RELATIVA
SI	87	36%
NO	154	64%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 2012  
Responsable : Alexandra Coronel

**Gráfico 2. Pertenecientes a una asociación Gremial.**



Fuente: Encuesta 2012  
Responsable : Alexandra Coronel

**Interpretación.-** Un 36% de los encuestados pertenecen a una asociación gremial, cabe destacar que esto se debe a las asociaciones informales del sector las mismas que son exigidas legalmente para poder comercializar en la zona, el resto de encuestados trabajan de manera totalmente independiente.

p

**3 ¿La ganancia que se margina va acorde con el trabajo empleado?**

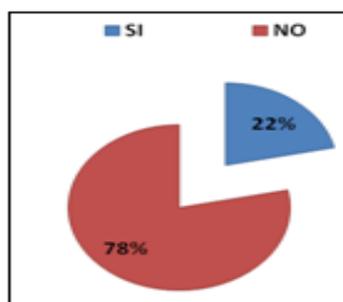
SI  NO

**Tabla 7. La ganancia que se margina va acorde con el trabajo empleado**

ALTERNATIVAS	F ABSOLUTA	F RELATIVA
SI	52	22%
NO	189	78%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 2012  
Responsable : Alexandra Coronel

**Gráfico 3. La ganancia que se margina va acorde con el trabajo empleado**



Fuente: Encuesta 2012  
Responsable: Alexandra Coronel

**Interpretación.-** Un 78% de los encuestados indican que la ganancia percibida por esta actividad no está acorde al esfuerzo y trabajo que se emplea para la comercialización y venta del mismo.

4 ¿Cree usted que la presencia de productos extranjeros perjudica la industria Nacional?

SI  NO

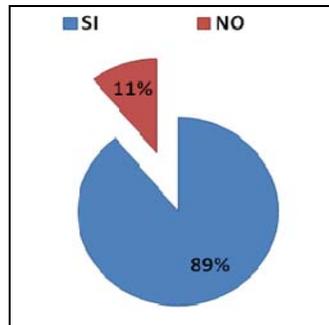
Tabla 8. La presencia de productos extranjeros perjudica la industria Nacional

ALTERNATIVAS	F ABSOLUTA	F RELATIVA
SI	215	89%
NO	26	11%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 2012

Responsable : Alexandra Coronel

Grafico 4. La presencia de productos extranjeros perjudica la industria Nacional



Fuente: Encuesta 2012

Responsable : Alexandra Coronel

**Interpretación.-** Un 89% de los encuestados piensan que la importación de calzado (cabe destacar que la presencia del producto Chino es el mas representativo) afecta a la industria y es enorme desventaja para la producción nacional.

**5 ¿Qué tipo de beneficios le gustaría tener de un Asociación de su Industria?**

Económicos  Productivos

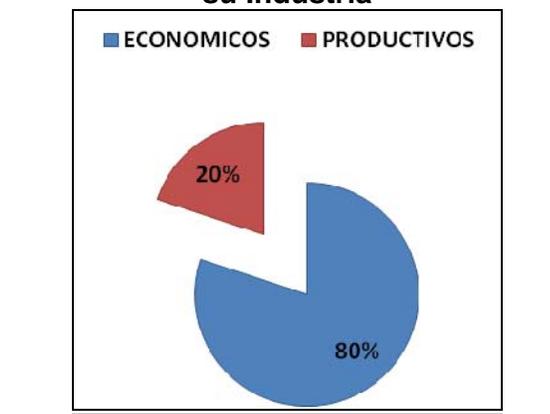
**Tabla 9. Tipo de beneficios le gustaría tener de un Asociación de su Industria**

ALTERNATIVAS	F ABSOLUTA	F RELATIVA
ECONOMICOS	193	80%
PRODUCTIVOS	48	20%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 2012

Responsable : Alexandra Coronel

**Gráfico 5. Tipo de beneficios le gustaría tener de un Asociación de su Industria**



Fuente: Encuesta 2012

Responsable : Alexandra Coronel

**Interpretación.-** Un 80% de los encuestados a través de una Asociación Nacional de la industria desean obtener beneficio económico y un 20% desea beneficio productivo

## **4.2 Determinación modelo de asociatividad**

Basándonos en los resultados obtenidos de las encuestas es importante determinar un modelo a seguir, se recomienda utilizar el modelo informal hasta llegar a una maduración al cien por ciento y proseguir con un análisis para una conformación formal y de hecho.

Esta conformación sugerida es de corto plazo, las empresas (que designaremos como ejemplo) serán de diferentes especialidades en la industria a fin de poder obtener lo mejor de cada una. Se planteará un objetivo común el mismo que será intercambiar conocimientos y utilización de equipos para lograr mayor eficiencia y optimización de recursos, se proponen realizar tres reuniones semanales por un lapso de 2 meses duración de tres horas cada una para poder abarcar aspectos como : operaciones, recursos humanos, leyes, publicidad, habrá asesorías externas y especializadas en cada campo a fin de poder tener otras perspectivas de cada especialidad, los costos por diversos conceptos en general serán compartidos con todos los miembros, dentro de dichas reuniones se designará un líder para dirigir mejor el proceso al igual que un abogado para evitar percances.

Este proceso asociativo se prevé que a futuro se convierta en formal ya con una plena forma jurídica representando intereses para toda la organización.

## **CAPITULO V**

### **EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **5.1. Inversión inicial.**

Al iniciar el proyecto partimos del hecho que una asociatividad empresarial será basada en la unión de tres empresas dedicadas a la producción de calzado enfocada para diversos mercados.

Entre ella contamos con Anthony Shoes constituida hace 2 años dedicada a la producción de zapatos para niños, en donde cuenta con zapatos deportivos y sandalias, y en donde el giro de su negocio consta con una inversión inicial, incurriendo en la necesidad de adquirir nuevos activos fijos en el segundo año

La otra empresa se llama Zully Shoes constituida hace 2 años, se dedica a la producción de zapatos de mujer, casuales de taco magnolia, casuales de taco fino, y formales para oficina, así mismo consta con una inversión inicial, y en el segundo año realizará una inversión en la compra de activos fijos necesarios para poder producir mayor cantidad de calzados de mujer.

La tercera empresa es Calzabien, se dedica a la producción de calzado masculino, distribuidos en zapatos deportivos, casuales y zapatillas, su inversión inicial es necesaria para la producción.

Presentaré la situación financiera de las tres empresas de manera individual, de Anthony Shoes, Zully Shoes, y Calzabien en donde se detallará la inversión, gastos, costos, financiamiento, ingresos, flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias, balance general y la tasa de interna de retorno, luego se hará el análisis cuando se forma la asociatividad empresarial entre las tres empresas.

El siguiente cuadro muestra la inversión existente en la empresa Anthony shoes que se dedica a la producción de calzado para niños.

**Tabla 10. Activos fijos Anthony Shoes**

ANTHONY SHOES			
EMPRESA DE CALZADO DE NIÑOS			
ACTIVOS FIJOS EXISTENTES			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
	<u>MUEBLES Y ENSERES</u>		
1	ESCRITORIOS	\$ 100,00	\$ 100,00
1	SILLA EJECUTIVA	\$ 40,00	\$ 40,00
3	SILLAS DE ESPERA	\$ 15,00	\$ 45,00
2	ARCHIVADOR	\$ 75,00	\$ 150,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 335,00</b>
	<u>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</u>		
3	COMPUTADORAS	\$ 400,00	\$ 1.200,00
2	IMPRESORAS	\$ 50,00	\$ 100,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$ 1.300,00</b>
	<u>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</u>		
3	TROQUELADORA	\$ 3.700,00	\$ 11.100,00
3	MAQUINA DESBASTADORA DE CUERO	\$ 2.750,00	\$ 8.250,00
3	MAQUINA DE COSER	\$ 850,00	\$ 2.550,00
3	HORNOS	\$ 400,00	\$ 1.200,00
3	PRENSADORA	\$ 2.200,00	\$ 6.600,00
27	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 31.335,00</b>

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 11. Activos fijos Zully Shoes**

ZULLY SHOES			
EMPRESA DE CALZADO DE MUJERES			
ACTIVOS FIJOS EXISTENTES			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
	<u>MUEBLES Y ENSERES</u>		
3	ESCRITORIOS	\$ 100,00	\$ 300,00
2	SILLA EJECUTIVA	\$ 40,00	\$ 80,00
7	SILLAS DE ESPERA	\$ 15,00	\$ 105,00
3	ARCHIVADOR	\$ 75,00	\$ 225,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 710,00</b>
	<u>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</u>		
2	COMPUTADORAS	\$ 400,00	\$ 800,00
2	IMPRESORAS	\$ 50,00	\$ 100,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$ 900,00</b>
	<u>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</u>		
2	TROQUELADORA	\$ 3.700,00	\$ 7.400,00
2	MAQUINA DESBASTADORA DE CUERO	\$ 2.750,00	\$ 5.500,00
2	MAQUINA DE COSER	\$ 870,00	\$ 1.740,00
2	HORNOS	\$ 400,00	\$ 800,00
2	PRENSADORA	\$ 2.200,00	\$ 4.400,00
	<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 19.840,00</b>
29	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 21.450</b>

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 12. Activos fijos Calzabien**

CALZABIEN			
EMPRESA DE CALZADO DE HOMBRES			
ACTIVOS FIJOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
5	ESCRITORIOS	\$ 100,00	\$ 500,00
2	SILLA EJECUTIVA	\$ 40,00	\$ 80,00
5	SILLAS	\$ 20,00	\$ 100,00
3	SILLAS DE ESPERA	\$ 21,00	\$ 63,00
5	ARCHIVADOR	\$ 75,00	\$ 375,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 1.118,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
3	COMPUTADORAS	\$ 400,00	\$ 1.200,00
1	IMPRESORAS	\$ 50,00	\$ 50,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$ 1.250,00</b>
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>			
1	TROQUELADORA	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00
1	MAQUINA PARA MARCAS Y SELLADOS	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
1	MAQUINA DESBASTADORA DE CUERO	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00
1	MAQUINA DE COSER	\$ 870,00	\$ 870,00
1	HORNO	\$ 400,00	\$ 400,00
1	PRENSADORA	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
1	PULIDOR	\$ 850,00	\$ 850,00
1	MAQUINA TERMINADORA	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
34	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 74.838</b>

Autor: Alexandra Coronel

Al segundo año se formará la asociación de las tres empresas, tienen la ventaja al estar unidas como una asociación de obtener aperturas a préstamos bancarios; además de una tasa de interés más baja a la que aplicarían de manera independiente, así como el costo de la materia prima es menor por comprar a mayor cantidad, y menor costo en el valor de los activos fijos por adquirir.

**Tabla 13. Activos fijos asociados**

A SOCIATIVIDAD			
EMPRESA DE CALZADO			
ACTIVOS FIJOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
9	ESCRITORIOS	\$ 60	\$ 540
5	SILLA EJECUTIVA	\$ 45	\$ 225
5	SILLAS	\$ 15	\$ 75
13	SILLAS DE ESPERA	\$ 17	\$ 221
10	ARCHIVADOR	\$ 45	\$ 450
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 1.511</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
8	COMPUTADORAS	\$ 600	\$ 4.800
5	IMPRESORAS	\$ 65	\$ 325
	<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$ 5.125</b>
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>			
6	TROQUELADORA	\$ 5.500	\$ 33.000
1	MAQUINA PARA MARCAS Y SELLADOS	\$ 4.167	\$ 4.167
6	MAQUINA DESBASTADORA DE CUERO	\$ 2.750	\$ 16.500
6	MAQUINA DE COSER	\$ 2.700	\$ 16.200
6	HORNO	\$ 3.500	\$ 21.000
6	PRENSADORA	\$ 2.200	\$ 13.200
1	PULIDOR	\$ 2.100	\$ 2.100
1	MAQUINA TERMINADORA	\$ 3.300	\$ 3.300
	<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 109.467</b>
<b>VEHICULO</b>			
2	VEHICULO	\$ 21.000	\$ 42.000
	<b>TOTAL VEHICULOS</b>		<b>\$ 42.000</b>
90	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 158.103</b>

Autor: Alexandra Coronel

## 5.2 Depreciaciones

La depreciación de los activos físicos dependerá de la vida útil del mismo según su uso, teniendo un valor contable que se irá reduciendo cada año. Se mostrará en las siguientes figuras el monto y porcentaje a depreciar

**Tabla 14. Depreciación de los activos existentes Anthony Shoes**

DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DEPRECIACION
MUEBLES Y ENSERES	\$ 335,00	10%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.300,00	33%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 29.700,00	10%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.335,00</b>	

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 15. Depreciación de los activos existentes Zully Shoes**

DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DEPRECIACION
MUEBLES Y ENSERES	\$ 710,00	10%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 900,00	33%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 19.840,00	10%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.450,00</b>	

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 16. Depreciación de los activos existentes Calzabien**

DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DEPRECIACION
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.118,00	10%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.250,00	33%
VEHICULO	\$ 56.000,00	20%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 16.470,00	10%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 74.838,00</b>	

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 17. Depreciación de los activos existentes en las 3 empresas**

<b>DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS</b>		
DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DEPRECIACION
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.511,00	10%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 5.125,00	33%
VEHICULO	\$ 42.000,00	20%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 109.466,67	10%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 158.102,67</b>	

Autor: Alexandra Coronel

### 5.3 Punto de Equilibrio

**Tabla 18. Punto de equilibrio Anthony Shoes**

<b>ANTHONY SHOES</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
MONTO	\$ 90.075,83
PRECIO PROMEDIO	\$ 20,00
UNIDADES	\$ 4.504
UNIDADES MES	375

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 19 Punto de equilibrio Zully Shoes**

<b>ZULLY SHOES</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
MONTO	\$ 148.335,13
PRECIO PROMEDIO	\$ 33,00
UNIDADES	\$ 4.495
UNIDADES MES	375

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 20. Punto de equilibrio Calzabien**

<b>CALZABIEN</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
MONTO	\$ 134.713,04
PRECIO PROMEDIO	\$ 18,00
UNIDADES	\$ 7.484
UNIDADES MES	624

Autor: Alexandra Coronel

#### 5.4 Gastos empresa directos e indirectos

**Tabla 21. Gastos empresa directos e indirectos Anthony Shoes**

ANTHONY SHOES						
COSTOS INDIRECTOS						
COSTOS INDIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL CTOS INDIRECTOS	\$ 64.116,68	\$ 70.470,90	\$ 74.686,00	\$ 79.153,39	\$ 83.888,15	

COSTOS DIRECTOS						
CANT.	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	TOTAL COSTO DIRECTO	\$ 25.959,15	\$ 36.597,21	\$ 44.612,00	\$ 51.544,70	\$ 57.369,25

---

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 22. Gastos empresa directos e indirectos Zully Shoes**

ZULLY SHOES						
COSTOS INDIRECTOS						
COSTOS INDIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL CTOS INDIRECTOS	\$ 124.915,63	\$ 137.134,70	\$ 145.321,26	\$ 153.997,03	\$ 163.191,28	

COSTOS DIRECTOS						
CANT.	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	TOTAL COSTO DIRECTO	\$ 23.419,50	\$ 33.016,81	\$ 40.247,49	\$ 46.501,95	\$ 51.756,67

---

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 23. Gastos empresa directos e indirectos Calzabien**

CALZABIEN						
COSTOS INDIRECTOS						
COSTOS INDIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL CTOS INDIRECTOS	\$ 105.101,04	\$ 115.300,26	\$ 122.189,53	\$ 129.490,79	\$ 137.228,68	

COSTOS DIRECTOS						
CANT.	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	TOTAL COSTO DIRECTO	\$ 29.612,00	\$ 41.747,00	\$ 50.889,59	\$ 58.797,83	\$ 65.441,99

---

Autor: Alexandra Coronel

## 5.5 Presupuesto de ingreso.

El presupuesto esta segmentado en primer año ventas normales y a partir del segundo año un aumento en ventas para abarcar la demanda del producto que se asumirá por dichos acuerdos.

**Tabla 24. Ingresos Anthony Shoes**

ANTHONY SHOES					
PRESUPUESTO TOTAL DE INGRESOS					
VTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
C2	\$ 54.046	\$ 75.844	\$ 81.513	\$ 87.612	\$ 94.173
C3	\$ 36.030	\$ 50.563	\$ 54.342	\$ 58.408	\$ 62.782
<b>T. INGRESOS</b>	<b>\$ 90.076</b>	<b>\$ 126.406</b>	<b>\$ 135.855</b>	<b>\$ 146.020</b>	<b>\$ 156.955</b>

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 25. Ingresos - Zully Shoes**

ZULLY SHOES					
PRESUPUESTO TOTAL DE INGRESOS					
VTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
C1	\$ 44.501	\$ 62.449	\$ 67.117	\$ 72.139	\$ 77.541
C2	\$ 44.501	\$ 62.449	\$ 67.117	\$ 72.139	\$ 77.541
C3	\$ 59.334	\$ 83.265	\$ 89.490	\$ 96.185	\$ 103.388
<b>T. INGRESOS</b>	<b>\$ 148.335</b>	<b>\$ 208.164</b>	<b>\$ 223.724</b>	<b>\$ 240.463</b>	<b>\$ 258.470</b>

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 26. Ingresos – Calzabien**

CALZABIEN					
PRESUPUESTO TOTAL DE INGRESOS					
VTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
C1	\$ 40.414	\$ 56.714	\$ 60.954	\$ 65.514	\$ 70.420
C2	\$ 40.414	\$ 56.714	\$ 60.954	\$ 65.514	\$ 70.420
C3	\$ 53.885	\$ 75.619	\$ 81.271	\$ 87.352	\$ 93.893
<b>T. INGRESOS</b>	<b>\$ 134.713</b>	<b>\$ 189.047</b>	<b>\$ 203.179</b>	<b>\$ 218.380</b>	<b>\$ 234.734</b>

Autor: Alexandra Coronel

## 5.6 Estado de resultados asociatividad , desglosada por cada empresa

**Tabla 27. Estados de resultados asociatividad**

ASOCIATIVIDAD					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>VENTAS</b>					
INGRESOS ANTHONY SHOES	\$ 126.406	\$ 135.855	\$ 146.020	\$ 156.955	\$ 655.312
INGRESOS ZULLY SHOES	\$ 208.164	\$ 223.724	\$ 240.463	\$ 258.470	\$ 1.079.155
INGRESOS CALZABIEN	\$ 189.047	\$ 203.179	\$ 218.380	\$ 234.734	\$ 980.053
<b>INGRESOS TOTAL</b>	<b>\$ 523.617</b>	<b>\$ 562.758</b>	<b>\$ 604.862</b>	<b>\$ 650.158</b>	<b>\$ 2.714.520</b>
COSTO DIRECTOS E INDIRECTOS ANTHONY S.	\$ 36.597	\$ 44.612	\$ 51.545	\$ 57.369	\$ 216.082
COSTO DIRECTOS E INDIRECTOS ZULLY S.	\$ 33.017	\$ 40.247	\$ 46.502	\$ 51.757	\$ 194.942
COSTO DIRECTOS E INDIRECTOS CALZABIEN	\$ 41.747	\$ 50.890	\$ 58.798	\$ 65.442	\$ 246.488
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 412.256</b>	<b>\$ 427.009</b>	<b>\$ 448.018</b>	<b>\$ 475.590</b>	<b>\$ 2.057.007</b>
GASTOS GENERALES ANTHONY SHOES	\$ 70.471	\$ 74.686	\$ 79.153	\$ 83.888	\$ 372.315
GASTOS GENERALES ZULLY SHOES	\$ 137.135	\$ 145.321	\$ 153.997	\$ 163.191	\$ 724.560
GASTOS GENERALES CALZABIEN	\$ 115.300	\$ 122.190	\$ 129.491	\$ 137.229	\$ 609.310
DEPRECIACION A. FUOS EXISTENTES ANTHONY S.	\$ 3.437	\$ 3.437	\$ 3.437	\$ 3.437	\$ 17.184
DEPRECIACION A. FUOS EXISTENTES ZULLY S.	\$ 2.355	\$ 2.355	\$ 2.355	\$ 2.355	\$ 11.775
DEPRECIACION A. FUOS EXISTENTES CALZABIEN	\$ 13.375	\$ 13.375	\$ 13.375	\$ 13.375	\$ 66.877
DEPRECIACION A. POR COMPRAR ASOCIATIVIDAD	\$ 21.206	\$ 21.206	\$ 21.206	\$ 21.206	\$ 84.824
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 48.977</b>	<b>\$ 44.439</b>	<b>\$ 45.004</b>	<b>\$ 50.909</b>	<b>\$ 170.162</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 22.971</b>	<b>\$ 22.337</b>	<b>\$ 25.087</b>	<b>\$ 31.377</b>	<b>\$ 85.639</b>

Autor: Alexandra Coronel

## 5.7 Balance General de la asociatividad

Nos muestra los activos y pasivos consolidados de las tres empresas para así poder ver la situación financiera conciliada.

**Tabla 28. Balance General de la asociatividad**

ASOCIATIVIDAD					
BALANCE GENERAL					
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 108.456</b>	<b>\$ 269.585</b>	<b>\$ 259.980</b>	<b>\$ 254.844</b>	<b>\$ 257.798</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 138.158</b>	<b>\$ 106.216</b>	<b>\$ 75.993</b>	<b>\$ 47.570</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 108.456</b>	<b>\$ 131.427</b>	<b>\$ 153.764</b>	<b>\$ 178.851</b>	<b>\$ 210.228</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 108.456</b>	<b>\$ 269.585</b>	<b>\$ 259.980</b>	<b>\$ 254.844</b>	<b>\$ 257.798</b>

Autor: Alexandra Coronel

## 5.8 Evolución Financiera

El flujo de caja muestra la entrada y salida de dinero, llámese estos ingresos y gastos.

**Tabla 29. Flujo de caja asociatividad**

ASOCIATIVIDAD FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERATIVOS				
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ 523.617	\$ 562.758	\$ 604.862	\$ 650.158
EGRESOS OPERATIVOS				
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS	\$ 592.370	\$ 489.622	\$ 530.840	\$ 571.628
FLUJO OPERATIVO	\$ -68.752	\$ 73.136	\$ 74.023	\$ 78.531
INGRESOS NO OPERATIVOS				
PRESTAMO BANCARIO	\$ 126.482	\$ -	\$ -	\$ -
APORTE PROPIO	\$ 31.621			
TOTAL ING. NO OPERATIVOS	\$ 158.103	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERATIVOS				
INVERSIONES				
PAGO DE CAPITAL	\$ 31.621	\$ 31.621	\$ 31.621	\$ 31.621
PAGO DE INTERESES	\$ 14.330	\$ 10.748	\$ 7.165	\$ 3.583
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 45.951	\$ 42.368	\$ 38.786	\$ 35.203
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 112.152	\$ -42.368	\$ -38.786	\$ -35.203
FLUJO NETO	\$ 43.400	\$ 30.768	\$ 35.237	\$ 43.328
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 43.400	\$ 74.167	\$ 109.404
FLUJO ACUMULADO	\$ 43.400	\$ 74.167	\$ 109.404	\$ 152.732

Autor: Alexandra Coronel

## 5.9.- Financiamiento

**Tabla 30. Inversión del proyecto**

INVERSION DEL PROYECTO	
MUEBLES Y ENSERES	1.511,00
EQUIPO DE COMPUTACION	5.125,00
VEHICULO	42.000,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	109.466,67
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>158.102,67</b>

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 31. Financiamiento del proyecto**

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>158.102,67</b>
FINANCIAMIENTO	80%	\$ 126.482,13
APORTE	20%	\$ 31.620,53
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 158.102,67</b>

Autor: Alexandra Coronel

**Tabla 32. Tabla de amortización financiamiento del proyecto**

FINANCIAMIENTO				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	CAPITAL	INTERES	PAGO	SALDO
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 126.482,13
1	\$ 31.620,53	\$ 14.330,43	\$ 45.950,96	\$ 94.861,60
2	\$ 31.620,53	\$ 10.747,82	\$ 42.368,35	\$ 63.241,07
3	\$ 31.620,53	\$ 7.165,21	\$ 38.785,75	\$ 31.620,53
4	\$ 31.620,53	\$ 3.582,61	\$ 35.203,14	\$ -
	\$ 126.482,13	\$ 35.826,06	\$ 162.308,20	

Autor: Alexandra Coronel

### 5.10 Análisis de rentabilidad

Al analizar el TIR y el VAN estos dos indicadores muy importantes en la toma de decisiones de un proyecto es importante definir si se acepta o no el proyecto de acuerdo a si el VAN es mayor a cero, y si la TIR es mayor a la tasa de descuento.

**Tabla 33 TIR Proyecto**

TASA DESCUENTO		
TASA DE DESCUENTO		11,33%

TASA RENDIMIENTO PROMEDIO	MAYOR AL 12%	
SUMATORIA DE FLUJOS		379.703,17
AÑOS		5
INVERSION INICIAL		158.102,67
TASA RENDIMIENTO PROMEDIO		48,03%

SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		249.286,14
VAN	POSITIVO	91.183,47
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	2,73
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12	173,39
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>25,53%</b>

Autor: Alexandra Coronel

## 5.11 Índices Financieros.

**Tabla 34. Índices Financieros**

	RATIO DE ENDEUDAMIENTO					PORCENTAJE				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Pasivo	57712	157551	133878	113335	94865					
Total Activo	579072	745171	795078	823666	852240	10%	21%	17%	14%	11%

Autor: Alexandra Coronel

A partir del segundo año se realiza una inversión lo que provoca es que las empresas queden apalancadas con financiación ajena, es mejor que el porcentaje de apalancamiento sea debajo del 30%, en el proyecto se muestra un porcentaje del 25% para el segundo año, 20% en el tercer año, del 15% para el cuarto año, y del 11 % para el año 5.

## 5.12 Determinación de ingresos empleados

Como información adicional se adjunta cuadro con remuneraciones bases fijadas para el periodo fiscal 2013

Salario mínimo, Salario básico unificado, SBU 2013 \$ 318,00

Decimo cuarto sueldo 2013 \$ 318.00

Salario digno 2013 \$ 368.37

Salario digno 2012 \$ 370.00

Salario digno 2011 \$ 350,70

Los niveles ocupacionales detallados por la Comisión Sectorial acorde al acuerdo ministerial 370 son:

**Tabla 35. Niveles Ocupacionales**

NIVEL A		Jefatura
Nivel B		Supervisión
	B1	Supervisión General
	B2	Supervisión Técnica
	B3	Supervisión Operativa
NIVEL C		Operación
	C1	Operación especializada
	C2	Operación técnica
	C3	Operación básica
NIVEL D		Asistencia
	D1	Asistencia administrativa
	D2	Asistencia técnica
NIVEL E		Soporte
	E1	Soporte administrativo
	E2	Soporte operativo

Autor: Ministerio Relaciones Laborales Ecuador

**Tabla 36. Remuneración Base Fijada Para El Periodo 2013**

Sectorial	Desde E2	Hasta A
Agricultura y Plantaciones	318.00	B1 325.16
Producción Pecuaria	318.00	B1 330.72
Pesca, Acuicultura y Maricultura	318.89	B1 330.28
Minas, Canteras y Yacimientos	361.92	B1 543.59
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	319.04	B1 335.28
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	318.89	339.72
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	318.00	B1 333.90
Metalmecanica	323.73	B1 334.22
Artesanias	319.56	C1 333.55
Productos Textiles, Cuero y Calzado	320.39	C2 322.39
Vehículos, Automotores, Carrocerías y Partes	D2 321.98	333.90
Tecnología: Hardware y Software (Incl. Tic's)	318.00	337.36
Electricidad, Gas y Agua	318.00	339.75
Construcción	318.00	B1 351.39
Comercialización y Venta De Productos	318.00	B2 326.68
Turismo y Alimentación	318.00	B1 321.82
Transporte, Almacenamiento y Logística	318.00	B1 337.66
Servicios Financieros	E1 318.45	325.45
Actividades Tipo Servicios	318.00	334.86
Actividades Tipo Servicios (Tit. 4to. Nivel)		372.72
Enseñanza	C3 320.23	435.64
Actividades De Salud	321.41	333.90
Actividades Comunitarias	321.18	339.88
Actividades Comunitarias Periodistas	D2 550.00	900.00

Autor: Ministerio Relaciones Laborales Ecuador

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

La asociatividad es una alianza, es un proceso por el cual algunos países ya están pasando, y esta nueva metodología usada como estrategia ayuda a optimizar recursos, así como hace expandir el mercado, lo que conlleva a que genere más fuentes de empleo, y en su efecto se incentive el poder de inversión.

Al estar inmersos en la asociatividad, las empresas se asocian para el desarrollo de tecnológicas, ya que las máquinas necesarias para la industria del calzado son demasiado costosas, lo que beneficia a estas empresas a formar una asociatividad. La unión los hace más fuertes, como la desunión los hace más débiles.

Lo que hay que recalcar es que con la ayuda de la asociatividad la brecha existente entre los precios de los productos importados y productos nacionales deja de existir, siendo la crisis del sector del calzado recuperada, y así poder competir con países como Brasil y China, de los cuales son lo que más se importan calzado a nuestro país.

Así mismo el mercado negro y su especulación de precio afecta a la calidad de los calzados y a la imagen del país, lo que hará que el poder adquisitivo del país aumente al mejorar la calidad del producto al tomar como una mejor estrategia la asociatividad empresarial.

Todo esto nos reflexiona sobre puntos esenciales:

1. Mayor competitividad mejorando nuestros procesos al ser más eficientes.
  
2. Posibilidades de proyección internacional

3. Desarrollo de canales de distribución
4. Existen mejores canales de comunicación disminuyendo los niveles de riesgo e incertidumbre que es la principal causa para que muchas PYME
5. Optimización de recursos y mejor poder de negociación

## RECOMENDACIONES:

Si bien es cierto el Gobierno apoya a la industria del calzado para incentivar la entrada de inversión al país, y fomentar las exportaciones, al formar la asociatividad haciendo exoneración del pago del impuesto a la renta por los cinco primeros años y del pago del impuesto mínimo, se recomienda

1. Proporcionar incentivos mas priorizados en cuanto a reducción de impuestos de la materia prima para la elaboración del calzado.
2. Creación de mejores entidades de control para salvaguardar y vigilar los precios de las importaciones de calzado, y de esta manera frenar el mercado negro o en su efecto concientizar a los compradores o importadores el correcto manejo de impuestos y pagos al Servicio de rentas Internas.
3. Políticas orientadas a las PYME donde, se estimule la continuidad e interrelación entre: la empresa, las instituciones académicas y el estado para crear relaciones de confianza, en donde se desarrolle el proceso de innovación con el objetivo de impulsar la productividad, la competitividad y sostenibilidad económica.
4. Buscar información y analizar la competencia nacional e internacional.
5. Crear base de datos de acceso donde se presenten datos sobre experiencias de apoyo público y privadas de apoyo a las PYME ecuatorianas.
6. Disminución burocrática para la legalización de las empresas.
7. Consolidar en un sólo organismo los programas de apoyo a las PYME.

## BIBLIOGRAFÍA

Asociación Calzado Ecuador <http://www.calzadoecuador.com>

Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec>

División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL, *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y El Caribe, tendencia 2008*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2008, 08.08.10, en [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/34329/PANORAMA\\_INSERTION\\_INTERNACIONAL\\_2008\\_vf.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/34329/PANORAMA_INSERTION_INTERNACIONAL_2008_vf.pdf)

Hernández Álvarez Iván. (2012). Ejemplos de la microempresas en el Ecuador. <http://www.e-ducate.org/images/stories/ModeloReCyProCo.pdf>

Instituto de Promoción de exportaciones e importaciones <http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/analisis-sectorial>.

Luthans Fred, I. A. (2004). *Administración del desempeño*. EE.UU. México

Molero, a. J. (2005). Recursos humanos.us.es. Recuperado el 2011: [http://conocimiento.incae.edu/es/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/a.mole\\_roplancomunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/es/no_publico/ilgo05/presentaciones/a.mole_roplancomunicacion.pdf)

Pérez, I. A. (2004). *¿Qué es marketing social?* En marketing. México

Porter Michael. (2008). *Administración Estratégica*.

Robbins Stephen (1987), *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. San Diego State University. EE.UU. México

Secretaría de economía. (2009). Flujo del proceso productivo y escalas de producción.

Thompson Iván. (2006). *Promonegocios*. Recuperado el 2007: Por <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Unesco. (2008). <http://www.unesco.org>

Viterbo López Miguels. (2008). *Calidad- Gestión organizacional, Calidad*. <http://www.degerencia.com/viterbo>

Ministerio de Producción del Ecuador <http://www.produccion.gob.ec/>