



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE ECONOMÍA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:

**MEDIDAS ARANCELARIAS Y COMPETITIVIDAD EN LAS
ASOCIACIONES DE CALZADO “PRODUARTE” Y “CREAR
FUTURO” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, EN EL
AÑO 2010.**

AUTOR: MARÍA BELÉN URGILÉS MERINO

TUTOR: ECON. DAVID ORTIZ

AMBATO – ECUADOR

AÑO 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Econ. David Ortiz, con C.I # 180352665-4 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “Medidas arancelarias y competitividad en las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua, en el año 2010” desarrollado por María Belén Urgilés Merino, estudiante de la Carrera de Economía, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 25 de Agosto del 2011

EL TUTOR

.....
Eco. David Ortiz

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, María Belén Urgilés Merino, con C.I.#180398344-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “Medidas arancelarias y competitividad en las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua, en el año 2010”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 25 de Agosto del 2011

AUTORA

.....

María Belén Urgilés Merino

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “Medidas arancelarias y competitividad en las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua, en el año 2010”, elaborado por María Belén Urgilés Merino, estudiante la carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 17 de Febrero del 2012

Para constancia firma

.....

Econ. Rafael Medina

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Ing. Cristina Manzano

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Dr. Guido Tobar

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

La elaboración del presente trabajo de investigación, quiero dedicarlo a mi amado Padre Celestial, quien me brindó su apoyo incondicional durante toda mi vida con su apoyo y protección, a mis padres, por todo el sacrificio que día tras día hacen para que sea una persona de bien.

Además quiero dedicarlo a mis hermanos como un ejemplo de superación y esfuerzo.

Belén Urgilés

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi Padre Celestial, quien me ha proporcionado la fuerza y la dedicación suficiente para poder realizar esta investigación, a mis padres y hermanos quienes me han motivado y apoyado incondicionalmente, al economista David Ortiz por su guía, al señor Víctor Panimboza presidente de la asociación “Produarte”, al señor Edgar Manzano presidente de la asociación “Crear Futuro” por la confianza y apertura que me han brindado y a todas las demás personas que directa o indirectamente ayudaron a que se pudiera hacer posible este trabajo.

Belén Urgilés

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Aprobación del tutor.....	II
Autoría del trabajo de graduación.....	III
Aprobación del tribunal de grado.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice general de contenidos.....	VII
Índice de cuadros.....	XII
Índice de gráficos.....	XIII
Índice de figuras.....	XIV
Resumen ejecutivo.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.Tema.....	3
1.2.Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Contexto Macro.....	3
1.2.1.2. Contexto Meso.....	7
1.2.1.3. Contexto Micro.....	9
1.2.2. Análisis Crítico.....	11
1.2.2.1. Relación Causa – Efecto.....	12
1.2.3. Prognosis.....	14
1.2.4. Formulación del Problema.....	15
1.2.5. Preguntas directrices.....	15
1.2.6. Delimitación del Problema.....	15
1.3.Justificación.....	16

1.4.Objetivos.....	17
1.4.1. Objetivo General.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1.Antecedentes Investigativos	18
2.2.Fundamentación Filosófica	19
2.3.Fundamentación Legal	20
2.4.Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1. Marco conceptual de competitividad	23
2.4.2. Principales Teorías de Soporte Empleadas.....	25
2.4.2.1. Teoría Económica Tradicional	28
2.4.2.1.1. El Mercantilismo	31
2.4.2.1.2. La Teoría de la Ventaja Comparativa	32
2.4.2.1.3. Teoría de la Organización Industrial.....	37
2.4.2.1.4. Teoría de Ciclo de Vida del producto.....	38
2.4.2.2. La Teoría Económica Moderna.....	40
2.4.2.2.1. Teoría de la Ventaja Competitiva.....	40
2.4.2.2.2. El diamante de la ventaja competitiva nacional	44
2.4.2.2.3. El diamante como sistema.....	58
2.4.3. Factores que intervienen en la competitividad empresarial.....	60
2.4.3.1. La empresa	61
2.4.3.2. La competitividad empresarial y sus fuentes	62
2.4.3.3. Comercio exterior.....	68
2.4.3.4. Arancel.....	68
2.4.3.5. Excedente del Consumidor	70
2.4.3.6. Excedente del Productor.....	70
2.4.3.7. El clúster y la competitividad.....	71
2.4.4. Gráficos de inclusión interrelacionados	74
2.4.5. Constelación de ideas	75

2.5.Hipótesis	77
2.6.Señalamiento de Variables	77
CAPÍTULO III	78
MARCO METODOLÓGICO	78
3.1.Enfoque de la Investigación	78
3.2.Modalidad de la Investigación.....	78
3.3.Nivel o Tipo de Investigación	78
3.4.Población y Muestra	79
3.4.1. Población.....	79
3.4.2. Muestra.....	79
3.5.Operacionalización de Variables.....	81
3.6.Recolección de información	83
3.6.1. Plan de recolección de la información	83
3.6.2. Plan de procesamiento de la información.....	84
CAPITULO IV.....	85
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	85
4.1.Análisis de los resultados.....	85
4.1.1. Entrevista.....	85
4.1.2. Encuesta.....	85
4.2.Interpretación de datos	110
4.2.1. Análisis determinantes del diamante de competitividad de Porter. 110	
4.2.1.1. Condiciones de los factores	110
4.2.1.2. Condiciones de la demanda.....	113
4.2.1.3. Sectores afines y auxiliares	114
4.2.1.4. Contexto para la estrategia y rivalidad.....	114
4.2.2. Cuadro de los determinantes.....	117

4.2.3.Verificación de hipótesis	125
4.2.4. Preguntas para la comprobación de hipótesis general.....	125
4.2.5. Planteo de Hipótesis.....	125
4.2.6. Estimador estadístico	126
4.2.7. Nivel de significación y regla de decisión	126
4.2.8. Cálculo de Chi-Cuadrado	127
4.2.9. Verificación de Hipótesis	129
CAPÍTULO V.....	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.1.Conclusiones	130
5.2.Recomendaciones	132
CAPÍTULO VI.....	136
PROPUESTA.....	136
6.2.Datos Informativos	136
6.2.Antecedentes de la propuesta	137
6.3.Justificación	139
6.4.Objetivo.....	141
6.4.1. Objetivo General.....	141
6.4.2. Objetivos Específicos	142
6.5.Análisis de factibilidad.....	142
6.5.1. Factibilidad Técnica.....	142
6.5.2. Factibilidad Política.....	142
6.5.3. Factibilidad Socio-cultural.....	143
6.5.4. Factibilidad Tecnológica	143
6.5.5. Factibilidad Organizacional.....	144
6.5.6. Factibilidad Económico-financiera	144
6.6.Fundamentación	144

6.7. Metodología	153
6.8. Administración	158
6.9. Previsión de la evaluación	158
BIBLIOGRAFÍA.....	160
Libros.....	160
Páginas web	161
Tesis.....	162
Revistas.....	162
Artículos De Prensa.....	163
Anuarios	163
ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Incidencia Medidas Arancelarias	86
Tabla 2. Aspectos en los que inciden las Medidas Arancelarias	87
Tabla 3. Capacidad de Producción-Antes de aranceles	88
Tabla 4. Capacidad de Producción-Después de aranceles	89
Tabla 5. Producto Estrella	90
Tabla 6. Precio Producto Estrella-Antes aranceles	91
Tabla 7. Precio Producto Estrella-Después aranceles	92
Tabla 8. Capacidad en maquinaria antes de aranceles	93
Tabla 9. Capacidad en maquinaria después de aranceles	94
Tabla 10. Tipo de Maquinaria-Antes de aranceles	95
Tabla 11. Tipo de Maquinaria-Después de aranceles	96
Tabla 12. Número de Trabajadores-antes de aranceles	97
Tabla 13. Número de Trabajadores-después de aranceles	98
Tabla 14. Salario mensual obreros-antes de aranceles	99
Tabla 15. Salario mensual obreros-después aranceles	100
Tabla 16. Formas de Capacitación	101
Tabla 17. Promoción y Publicidad	102
Tabla 18. Información Investigación y Desarrollo	103
Tabla 19. Ubicación proveedores	104
Tabla 20. Mercado-antes de aranceles	105
Tabla 21. Mercado-después de aranceles.....	106
Tabla 22. Consumidores	107
Tabla 23. Apoyo sectores.....	108
Tabla 24. Formación de un clúster	109
Tabla 25. Tabla de Contingencia.....	127
Tabla 26. Número esperado de respuestas (E)	127
Tabla 27. Número observado (O) y esperado (E) de respuestas.....	128
Tabla 28. Tabla de cálculos.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Productores de calzado por provincia.....	8
Gráfico 2. Incidencia Medidas Arancelarias en la Competitividad	86
Gráfico 3. Aspectos en los que inciden las Medidas Arancelarias.....	87
Gráfico 4. Capacidad de producción – Antes de aranceles.....	88
Gráfico 5. Capacidad de Producción-Después de aranceles	89
Gráfico 6. Producto Estrella	90
Gráfico 7. Precio Producto Estrella – Antes de Aranceles.....	91
Gráfico 8. Precio Producto Estrella – Después de aranceles	92
Gráfico 9. Capacidad en maquinaria antes de aranceles.....	93
Gráfico 10. Capacidad en maquinaria después de aranceles	94
Gráfico 11. Tipo de Maquinaria – Antes de Aranceles	95
Gráfico 12. Tipo de Maquinaria - Después de aranceles	96
Gráfico 13. Número de Trabajadores - antes de aranceles.....	97
Gráfico 14. Número de Trabajadores – después de aranceles	98
Gráfico 15. Salario mensual obreros – antes de aranceles.....	99
Gráfico 16. Salario mensual obreros – después de aranceles	100
Gráfico 17. Formas de capacitación.....	101
Gráfico 18. Promoción y Publicidad	102
Gráfico 19. Información Investigación Y Desarrollo.....	103
Gráfico 20. Ubicación proveedores.....	104
Gráfico 21. Mercado – antes de aranceles.....	105
Gráfico 22. Mercado – después de aranceles.....	106
Gráfico 23. Consumidores	107
Gráfico 24. Apoyo Sectores	108
Gráfico 25. Posibilidad de formación de un clúster	109
Gráfico 26. Verificación de Hipótesis	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Causas y Efectos del reducido nivel de competitividad en las asociaciones “Produarte” y “Crear Futuro”	11
Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva de Porter	45
Figura 3. El diamante como sistema	58
Figura 4. La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional	60
Figura 5. Excedente del Consumidor	70
Figura 6. Excedente del Productor	70
Figura 7. Nivel de Competitividad en las Asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro”	118
Figura 8. Plan de Capacitación Asociaciones de Calzado Produarte y Crear Futuro	153
Figura 9. Nivel de Competitividad en las Asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro”, después de la implementación del Plan de Capacitación	156

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de la presente investigación se refiere a las Medidas Arancelarias y Competitividad en las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua, en el año 2010.

A continuación se explica brevemente su contenido.

En el Capítulo I: **El problema de investigación**; se realiza la formulación del problema, el cual es el reducido nivel de competitividad, además se determina que la competitividad (variable dependiente) está en función de las medidas arancelarias (variable independiente), y mediante el árbol de problemas se analizan las causas y efectos del problema de investigación. Lo cual permite determinar como objetivo general: Estudiar la incidencia de las medidas arancelarias en la competitividad de las asociaciones de calzado, “Produarte” y “Crear Futuro”.

En el Capítulo II: **Marco teórico**; se analiza las variables de la investigación con fundamentos teóricos, por lo tanto en este apartado se puede encontrar el material bibliográfico en cuanto a competitividad y medidas arancelarias, con bases tanto en la teoría económica tradicional, liderada por David Ricardo con la ventaja comparativa la cual dice que no es necesario que un país sea el mejor en algo para beneficiarse del comercio, y la teoría moderna, en la cual se hace énfasis en la teoría de Michael Porter con la ventaja competitiva, quien identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas tomando en cuenta además el papel del azar y el Gobierno.

En el Capítulo III: **Metodología de la Investigación**; se describe la metodología y se presenta el plan de recolección y procesamiento de la información, además se determina el tamaño de la población y muestra.

En este caso el tamaño de la muestra es de 205 productores de calzado, que integran las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro.

En el Capítulo IV: **Análisis e Interpretación de Resultados**; se realiza el análisis de la encuesta aplicada a los 205 productores, en la que se determina que el 97% de la población que respondió la encuesta considera que el establecimiento de aranceles a la importación de calzado influye positivamente en la competitividad de su empresa, pues les ha permitido incrementar el nivel de ventas y evitar un posible cierre de sus fábricas.

Además se obtuvo que el 26% de la población consideran que el aspecto que se ha beneficiado con la aplicación de aranceles es: Proveedores, mientras que el 22% manifiestan que es: Participación en el Mercado, el 20% Nivel de Producción, el 15% Mano de Obra y el 8% restante, manifestó que se ha visto una mejoría en la Capacidad Instalada en lo respecta a Maquinaria y Capacitación.

Los resultados obtenidos, permiten verificar la hipótesis de que el establecimiento de medidas arancelarias incide positivamente en la competitividad de las asociaciones de calzado.

En el Capítulo V: **Conclusiones y Recomendaciones**; se establece las conclusiones y recomendaciones basadas en el estudio de investigación realizado.

Determinando así que las debilidades o necesidades del sector se refieren a: desconocimiento sobre establecimiento de costos y Personal Técnico no Calificado.

En el Capítulo VI: **Propuesta de Solución**; se realiza la propuesta de implementar un plan de capacitación sobre temas referentes a: Sistemas de Costos, Técnicas de Producción y Normas de Calidad, lo cual permita una adecuada fijación de precios y mejor la calidad de los productos contribuyendo al incremento del nivel de competitividad de las asociaciones objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

La competitividad a distintos niveles: empresa, región, industria o país ha adquirido una importancia central en la agenda de desarrollo.

En los países latinoamericanos, caracterizados por economías cada vez más abiertas e integradas a cadenas globales de producción, el mejoramiento de la competitividad es fundamental para lograr mayores niveles de desarrollo económico y social, pues, la misma está asociada con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado, la creación de empleo, entre otros factores.

El objetivo de este documento es estudiar la influencia de las medidas arancelarias en la competitividad de las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua. Por tanto es fundamental identificar el principal problema que afecta a este sector con el fin de darle la solución más factible y transmitir a los interesados una posible propuesta de solución.

Es importante indagar y conocer todos los atenuantes de los principales problemas y sintetizarlos, previo la formulación del mismo, siendo menester adelantarse a los posibles acontecimientos y realizar interrogantes que permitan conocer la razón de el por qué y para qué se va a realizar dicha investigación e identificar los objetivos a alcanzar.

Se requerirá de conclusiones de investigaciones previas que servirán de soporte para la nueva investigación así como orientaciones filosóficas para guiar el tema investigado. La fundamentación legal son las leyes y normas en qué se fundamenta la investigación, las cuales serán pertinentes al problema, actualizadas y sólidamente argumentadas.

Luego se procederá a la aseveración fundamentada sobre la posible relación existente entre las variables (Hipótesis) y señalar cada una de las variables, posteriormente en la metodología de la investigación se especificará la modalidad básica, el nivel o tipo de la investigación para poder definir la población y la muestra de ser necesario.

A continuación en la operacionalización de variables se contará con contextualizaciones, dimensiones, indicadores, ítems, técnicas e instrumentos a utilizar, luego de lo cual se recolectará la información a ser procesada y analizada a través de una encuesta dirigida a los artesanos que integran las asociaciones de calzado.

Para el análisis e interpretación de los resultados se contará con tablas y gráficos sencillos que permitan tener una visión completa de los resultados requeridos en cada pregunta y establecer las conclusiones y recomendaciones resultantes del trabajo investigativo.

La propuesta de solución al problema investigado se extrae de las conclusiones y recomendaciones establecidas, contendrá objetivos y su respectiva justificación señalando la mejor alternativa para solucionar el problema, es necesario un análisis para medir la factibilidad de la propuesta que contará con solidez en la fundamentación científica-técnica.

La propuesta contará además con un plan de acción que consta de fases, etapas, metas, recursos, presupuestos, responsables y tiempo, así como una unidad operativa que se encargue de la administración de dicha propuesta conociendo claramente sus funciones. Es necesario disponer de un plan de evaluación de la propuesta para realizar un seguimiento y tomar decisiones pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Medidas arancelarias y competitividad en las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua, en el año 2010.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto Macro

Las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo están a la orden del día. Estos cambios del entorno exigen una rápida adaptación de las empresas, imprescindible para garantizar, no solo su participación en el mercado sino su propia supervivencia.

Conseguirlo en un entorno tan hostil como el actual, pasa por la necesidad de ser competitivo, ser mejor que las demás empresas del mercado.

Según el **MCPEC (2011: Internet)**, el consumo medio mundial del calzado en el año 2010 fue de 2,2 pares/habitante/ año; la más alta en EE.UU. 7,9 pares/habitante/año. La década pasada, en esta industria se evidenció un ascenso de China como el líder del sector, sustentado en la mano de obra barata y de materias primas (cueros, tintes, entre otros).

En el Ecuador, aproximadamente hace dos años se aplicaron una serie de medidas arancelarias que tenían como objetivo equilibrar la balanza de pagos que estaba en rojo, debido a una combinación de alto gasto público y crisis mundial, el aumento de aranceles y la restricción a las importaciones, fue una herramienta fácil de aplicar y políticamente aplaudida que surtió efecto sobre la caída de las importaciones¹.

Según **Julio José Prado**, director de investigación del IDE, **(2010: Internet)**, el problema no es la medida de restricción a las importaciones en sí misma sino sus efectos sobre la economía en términos de productividad y rivalidad interna. Subir aranceles en forma indefinida con el argumento de crear industrias más competitivas, es muy peligroso a corto, mediano y largo plazo, esto debido a que las salvaguardias temporales se han transformado en protecciones arancelarias indefinidas para varias industrias, en especial: calzado y textiles.

En el sector del calzado, hay un gran optimismo porque se considera que esta medida va a permitir, tener una industria competitiva y fuerte.

Sin embargo, al poner restricciones a la importación o un alto arancel, inmediatamente se genera una escasez en el mercado, lo cual da lugar a precios más altos.

Además, si la capacidad de remplazar producto importado con producto nacional no es lo suficientemente alta como se da en el caso del calzado en Ecuador, entonces hay pocos nichos de

¹PRADO, Julio José (2010), Un análisis profundo de por qué los aranceles no son la panacea que muchos creen, y lo peligroso que sería repetir estos experimentos en otras industrias. Publicación en línea encontrada en: <http://www.economiadescomplicada.com>

mercado que podrán aumentar la producción. Si la producción es deficitaria, se genera un problema de desequilibrio que sólo puede ser corregido vía precios más altos.

Por lo tanto el consumidor tiene menos opciones de compra, o dicho de otra forma, las opciones de compra están fuera de su presupuesto, debido a que el establecimiento de aranceles disminuye la importación en este caso de calzado, por lo tanto al reducirse la competencia el calzado nacional tendría menos sustitutos directos lo que eleva el precio del mismo.

No obstante se debe considerar la posible reacción de la competencia, es decir de los importadores, en el caso de que los mismos comenzarán a traer productos de calidad (y precio) muy alta o de calidad muy baja.

En el primer caso los zapatos importados se venderán más caros que antes, porque se están importando zapatos de mayor valor para un nicho que nunca podrá ser cubierto por la producción nacional. En el segundo caso, algunos importadores tratarán de buscar proveedores más baratos para cubrir el mercado de “zapato barato”, pero al hacer eso la calidad del zapato que se vende en el país se verá ampliamente afectada. Todo esto, afecta a la calidad de la industria local y afecta especialmente a los consumidores más pobres.

Según el **INEC (2010: Internet)**, en el Ecuador se han aplicado aranceles elevados al sector del calzado desde el año 2007.

Se diferencian cuatro etapas que son:

1. Antes de Octubre 2007.- Aranceles al 20%.

2. Entre octubre 2007 y diciembre 2009.- Aranceles al 30%.
3. Entre enero 2009 y junio 2010.- Arancel al 30% más una salvaguarda de \$10 por cada par de zapatos, este arancel constituye el más alto que se registra en la historia de la industria de calzado, y finalmente,
4. Desde julio 2010.- Arancel al 10% más una salvaguarda de \$6 por cada par de zapatos, el cual permanecerá vigente por tiempo indefinido.

Previo la aplicación de la salvaguardia a la importación de calzado especialmente desde Asia, varias empresas cerraron sus puertas y mucha gente se quedó sin trabajo, pues no había forma de competir con un calzado que ingresaba al Ecuador hasta en 54 centavos de dólar².

Debido a que el costo de producción del calzado nacional era superior, los consumidores preferían comprar zapatos chinos a bajo costo.

Con la ejecución de la medida arancelaria, la industria del calzado ecuatoriano ha logrado un crecimiento, pues imponer un arancel a productos que se pueden importar, beneficia a la industria nacional que fabrica ese producto, incluso si la misma es ineficiente y sus precios no son competitivos.

Según datos de la **Cámara de Calzado del Tungurahua, CALTU:(2010: Internet)** entidad que aglutina a diferentes sectores productivos del calzado del país, las medidas de protección a la industria nacional adoptadas por el gobierno, han generado un incremento del 30% en su producción nacional.

²Caltu. Disponible en: www.caltuecuador.com

Mientras que en 2008 se produjeron 15 millones de pares de zapatos entre todas las empresas del país; para finales de 2009, se confeccionó aproximadamente 22 millones de pares de zapatos.

El incremento de la producción también llegó de la mano con un incremento de plazas de trabajo. Mientras que en 2008, el sector empleó a unas 80 mil personas en 2009, esta cifra creció hasta 100 mil trabajadores.

Según el **MCPEC (2011: Internet)**, el consumo anual de zapatos en Ecuador es de 32 millones de pares, y a partir de las medidas arancelarias y restricciones de importaciones existe un déficit de 10 millones de pares. El 44% son PYMES, 12% persona natural, 8% microempresa, más del 70% tienen más de 15 años fabricando calzado. 24% elabora a mano y 57% usa herramientas sencillas e inadecuadas. Aproximadamente 100.000 personas trabajan en cuero y calzado.

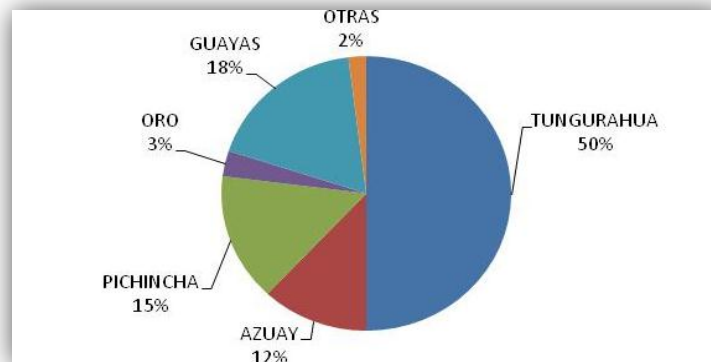
Según el **INEC (2010: Internet)**, el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado oscilan entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización.

1.2.1.2. Contexto Meso

A nivel nacional la provincia de Tungurahua abarca la producción del 50% esto significa que 50 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país, fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en

parroquias rurales del cantón Ambato como: Ambatillo, Quisapincha, El Pisque, Izamba, Quero, Cevallos, y Santa Rosa³.

Gráfico 1
Productores de calzado por provincia



Fuente: Cámara de Calzado Tungurahua

De acuerdo al **Banco Central del Ecuador (2010: Internet)**, (cuentas provinciales) en base a la industria Manufacturera (en donde se encuentra el sector cuero y calzado) la provincia de Tungurahua aporta a la producción total en un 43%, mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador.

El sector de cuero y calzado ha tenido un despunte importante durante el año 2010, sin embargo aun persisten dificultades que desaceleran su crecimiento como: la limitación al acceso de líneas de crédito por parte de entidades del Sistema Financiero, el cierre de emisión de cartas de crédito internacional para la importación de maquinarias, insumos y materia prima, lo cual no permite un crecimiento sostenido del sector.

³ PROAÑO, Diego (2010), A propósito del foro latinoamericano del calzado. Publicación en línea encontrada en: <http://ambatoayerhoy.blogspot.com>

1.2.1.3. Contexto Micro

La ciudad de Ambato refleja las bondades del modelo proteccionista aplicado por el Gobierno ecuatoriano, pues la sustitución de importaciones ha hecho de la misma, una ciudad con un índice bajo de desempleo y una industria próspera, principalmente, gracias al sector del calzado.

El comercio al por menor se realiza en varios sectores urbanos de la ciudad pero sobre todo en la plaza del calzado Juan Cajas y en la explanada del mercado Ferroviario, ubicado en el sector Ingahurco de la ciudad de Ambato.

En Ingahurco, cerca de la Universidad Técnica de Ambato, están ubicados los expendedores del calzado de la plaza Juan Cajas.

Su nombre es en homenaje al zapatero Juan Cajas, oriundo de Quero, que obsequio un par de botas a Simón Bolívar en una de sus visitas a Ambato, las mismas que fueron confeccionadas con cuello de llamas, sin costura, lo cual cautivó al Libertador, quién, a su vez, entregó al rey de Inglaterra. La anécdota resume el prestigio que tiene el calzado de Ambato y la provincia, en la actualidad es uno de los productos que identifica a la provincia.

Desde noviembre del 2009, los productores de calzado que integran la asociación “Produarte Tungurahua” y “Crear Futuro”, fueron autorizados a situarse en la explanada del Centro Comercial Ferroviario, únicamente el día domingo.

El Presidente de Produarte es el señor Víctor Panimboza y de Crear Futuro el señor Edgar Manzano. Antes tenían problemas con los vendedores de la plaza Juan Cajas, ya que desarrollaban esta

actividad en calles adyacentes; luego se ubicaron junto a la línea férrea de la estación del ferrocarril, esto fue hasta que el departamento de Servicios Públicos, con su director Vicente Pérez, autorizó la utilización de la explanada.

Los productores de calzado llegan desde diferentes lugares de la provincia a la feria dominical, los mismos que son: Ambatillo, Cevallos, El Pisque, Izamba, Puerto Arturo, Quero, Quisapincha, Santa Rosa. Los compradores mayoristas son de las provincias de la Costa, especialmente Guayas y Manabí; y, de la sierra Pichincha y Loja.

Quienes ofrecen una gran variedad de calzado para dama, caballeros y niños, el costo del calzado para quienes adquieren al por mayor o al por menor es el mismo.

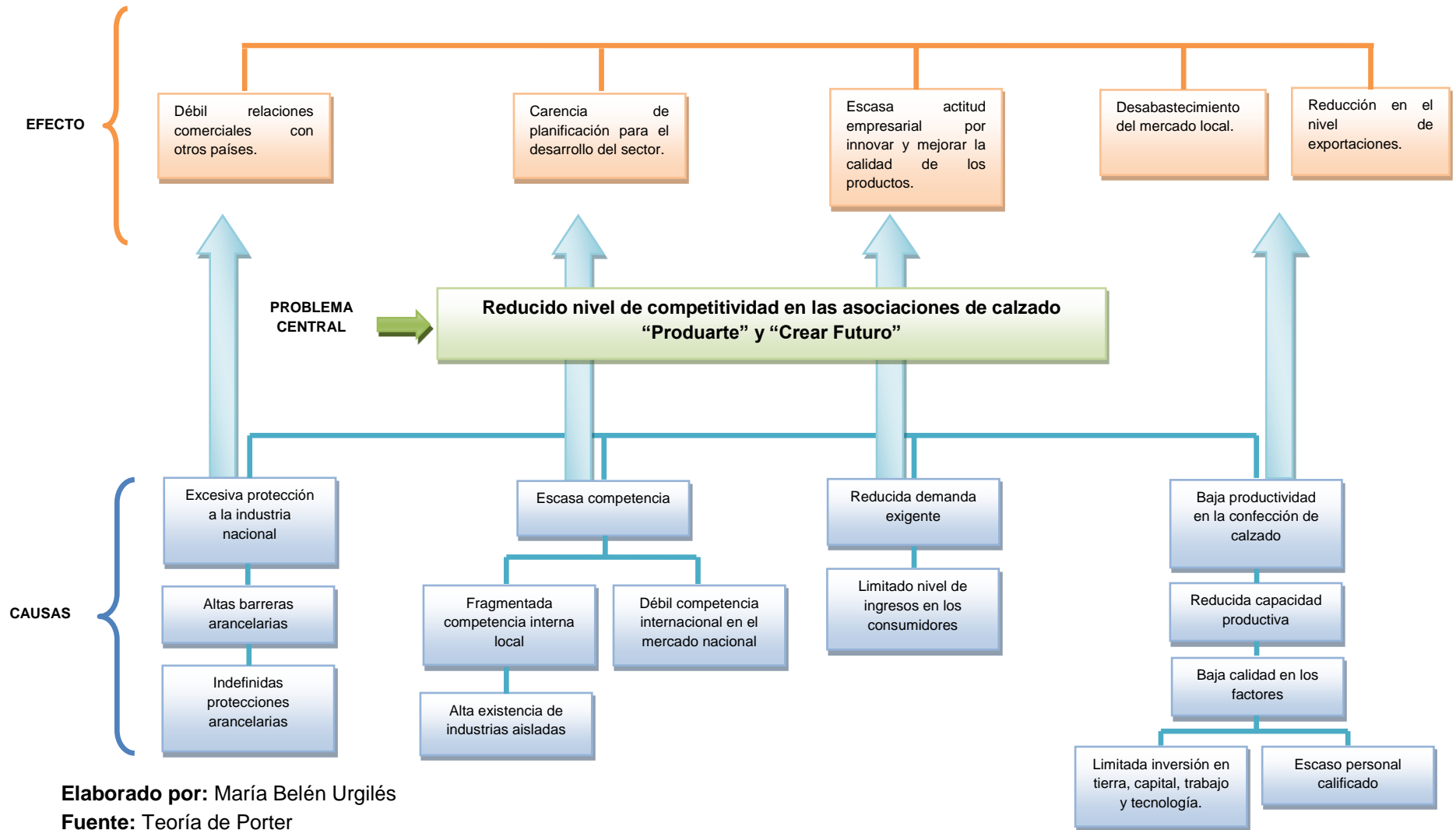
Según **Edgar Manzano (2011)**, con la aplicación de medidas arancelarias a la importación de calzado, se ha evitado que muchas empresas cierren sus puertas, esto debido a que se ha logrado reducir en el mercado la presencia de calzado asiático a reducidos precios.

Víctor Panimboza (2011), ratifica que existe una mejor situación para los productores de calzado, no obstante indica que la principal inquietud y preocupación del sector radica en un mayor apoyo en programas de capacitación, que permita mejorar sus procesos de producción y así obtener productos de calidad.

Lilia Villavicencio presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua (2011), manifiesta que en la actualidad la ciudad de Ambato, es conocida como la capital mundial del calzado.

1.2.2. Análisis Crítico

Figura 1
Árbol de Problemas



1.2.2.1. Relación Causa – Efecto

La aplicación de la salvaguardia es una medida gubernamental en materia de política comercial con la finalidad de proteger al sector procurando su crecimiento.

No obstante, la presente investigación surge de un problema, el cual es: el reducido nivel de competitividad que se presenta en el sector del calzado, esto debido a que antes de las medidas arancelarias la industria nacional, en especial los pequeños productores y los talleres artesanales, estaban a punto de ir a la quiebra, con los aranceles a las importaciones, la industria se recupera y por el momento goza de cierta estabilidad económica.

Por lo tanto, se determina la relación entre las causas que dan origen a la baja competitividad y cuales son algunas de sus consecuencias.

El país ha deteriorado sus relaciones comerciales con otros países como consecuencia del establecimiento de altas barreras arancelarias que al momento están vigentes por tiempo indefinido.

Además, ha provocado la disminución de competencia extranjera local, lo cual repercute en la carencia de planificación empresarial para el desarrollo del sector y, por lo tanto, hay una escasa actitud por innovar y mejorar la calidad de los productos.

Está ampliamente documentado, que el aumento de rivalidad entre empresas genera mayor eficiencia. Imponer barreras arancelarias tan altas disminuye la presión por innovar y mejorar.

En Ecuador la competencia interna local es muy fragmentada, pocas empresas pueden actuar como líder, por lo que los aranceles no contribuyen a tener una industria local más fuerte.

Finalmente se debe considerar que la baja productividad originada por la reducida capacidad de producción y la baja calidad de los factores, como tierra, capital, trabajo, y tecnología, trae como consecuencia un desabastecimiento del producto en el mercado local, lo cual además repercute en el nivel de exportaciones, pues ahora las empresas exportadoras se han dedicado, a cubrir la demanda local que antes compraba zapatos importados, reduciendo así el nivel de producto en el mercado extranjero.

Supuestamente, uno de los grandes beneficios de implementar restricciones a la importación es que la industria se vuelve más fuerte y eso permite comenzar a exportar más.

Sin embargo es necesario recordar que la industria del calzado en Ecuador ya tenía aranceles altos (20%) antes del 2007, pero después se amplían las protecciones.

Según **Julio José Prado (2010: Internet)**, durante el año 2010, se exportaron en promedio cada mes 609 toneladas de zapatos desde el Ecuador hacia el mundo. Durante el 2009 el promedio fue de 823 toneladas (2008 = 840 y 2007 = 931 toneladas). Se aprecia claramente una reducción importante de las exportaciones de calzado en volumen.

Que esta tendencia se mantenga, implica que las empresas se enfocan en el mercado interno, que tiene un tamaño limitado, que paga precios bajos y en donde no hay una competencia fuerte que genere una sana rivalidad competitiva. Ese cambio de enfoque

hacia lo interno en lugar de lo externo, se convierte en un obstáculo competitivo para el calzado ecuatoriano, pues al enfocar toda la producción hacia el mercado interno, se pierde la visión sobre las tendencias del mercado mundial.

Esto empeora en el caso del Ecuador, pues el consumidor promedio es poco exigente y se enfoca en precios bajos. El resultado: empresas que pelean por nichos pequeños, incapaces de expandirse.

1.2.3. Prognosis

La competitividad es un factor básico que permite el crecimiento de una industria, mediante la actualización de los avances más recientes en estrategias, tecnología, producción, diseño, mercadeo y tendencias. Por lo tanto, si las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro”, no son competitivas corren el riesgo de desaparecer o ser absorbidas por grandes empresas, al no contar con una ventaja competitiva como: diferenciación o liderazgo en costos, que proteja a las mismas, del ataque directo de la competencia y que les permita asegurar beneficios por encima de la media del sector.

Es así, que con el presente trabajo de investigación se pretende determinar cómo las medidas arancelarias inciden en la competitividad de dichas asociaciones. Pues si no se realiza este análisis no sabríamos si la medida adoptada por el gobierno nacional en materia de política comercial, posibilita que la industria nacional experimente un crecimiento, en el que tanto productores y consumidores se beneficien.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo las medidas arancelarias repercuten en la competitividad de las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua?

Variable independiente : Medidas arancelarias

Variable dependiente : Competitividad

1.2.5. Preguntas directrices

A continuación se plantean las siguientes preguntas que orientarán el proceso investigativo a determinar si la política comercial, incide en la competitividad de las asociaciones de calzado, objeto de la presente investigación.

- ¿Cuáles son las medidas arancelarias que afectan al sector del calzado?
- ¿Está en la capacidad de abarcar nuevos segmentos de mercado?
- ¿Exigen los compradores productos mejorados?
- ¿La industria nacional de calzado dispone de mano de obra calificada?

1.2.6. Delimitación del Problema

El objeto de la investigación tanto en el espacio como en el tiempo es el siguiente:

- **Campo** : Política Comercial
- **Área** : Económica
- **Aspecto** : Medidas Arancelarias

- **Delimitación Espacial:** Esta investigación se realiza en las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” ubicadas en la ciudad de Ambato, sector Ingahurco, provincia de Tungurahua.
- **Delimitación Temporal:** Este problema será estudiado durante el año 2010.

1.3. Justificación

Con la presente investigación se pretende determinar el nivel de competitividad, en términos de productividad, que las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” ubicadas en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, tienen desde el establecimiento de medidas arancelarias.

La finalidad es detectar las principales debilidades y brindar una herramienta de apoyo que facilite la toma de decisiones en el ámbito empresarial, y oriente al aprovechamiento de oportunidades.

Para lo cual se analiza las condiciones de los factores, que considera la calidad y especialización de los insumos como tierra, capital, tecnología y talento humano; las condiciones de la demanda, en base a los consumidores; la estrategia empresarial frente a la competencia y las industrias relacionadas y de apoyo tomando como punto de referencia los principales proveedores.

La realización de este trabajo investigativo será de gran utilidad para la industria objeto del análisis.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Estudiar la incidencia de las medidas arancelarias en la competitividad de las asociaciones de calzado, “Produarte” y “Crear Futuro”.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las medidas arancelarias que se aplican en la industria de calzado, para establecer el nivel de incidencia en el mercado.
- Describir el nivel de competitividad, según el diamante de Porter con el fin del aprovechamiento de oportunidades.
- Proponer el diseño de un Plan de Capacitación sobre “Análisis e implementación de sistemas de costos, técnicas de producción y normas de calidad”, para las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua, que permita elevar su nivel de competitividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Uno de los requisitos indispensables para interpretar tanto la realidad objetiva así como los resultados que se obtienen a través del proceso investigativo, es el de disponer de conocimientos previos.

Por lo tanto, se hace referencia al análisis de Julio José Prado Director de Investigación (IDE) de la revista Perspectiva, el mismo que se titula: ***“Pisando en falso: porqué los aranceles al calzado son una mala idea”***⁴.

El cual se constituye en un análisis profundo de porqué los aranceles al calzado no son la panacea que muchos creen, y lo peligroso que sería repetir este experimento en otras industrias.

A continuación se presenta las principales conclusiones:

- **Disminuye la rivalidad:** Imponer barreras arancelarias tan altas disminuye la presión por innovar y mejorar. En Ecuador la competencia interna local es muy fragmentada, pocas empresas pueden actuar como líder, por lo que los aranceles no contribuyen en nada a tener una industria local más fuerte.

⁴PRADO, Julio José (2010), Un análisis profundo de por qué los aranceles no son la panacea que muchos creen, y lo peligroso que sería repetir estos experimentos en otras industrias. Publicación en línea encontrada en: <http://www.econimiadescomplicada.com>

- **Visión hacia adentro:** Al enfocar toda la producción hacia el mercado interno, se pierde la visión sobre las tendencias del mercado mundial. Esto empeora en el caso del Ecuador, pues el consumidor promedio es poco exigente y se enfoca en precios bajos. El resultado: empresas que pelean por nichos pequeños, incapaces de expandirse.

- **Suben los precios:** Es inevitable que los precios suban al poner controles elevados a las importaciones.

- **Ineficiencia exportadora:** Como resultado de los tres aspectos anteriores (rivalidad, mercado y precio), cuando se decide que finalmente la industria está lista para el mercado internacional, sucede que el producto ecuatoriano es más caro; los modelos no son demandados en el mercado mundial; por lo que, los pocos canales de distribución internacional que se había creado ya no existen.

- Finalmente concluye que la competencia es el sistema más eficiente para las empresas y para los países.

2.2. Fundamentación Filosófica

Al ser la dialéctica la ciencia que trata de las leyes más generales del desarrollo de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento humano, el presente trabajo investigativo se fundamenta en los principios de la filosofía dialéctica que se caracteriza por ser una actividad estrictamente racional que no se apoya en la percepción y que no acepta como verdadera ninguna premisa que no haya sido cuestionada, busca el sentido último y la razón más profunda de cada tema que trata, esto debido a que trabaja sobre hechos y fenómenos de la realidad objetiva.

Por lo tanto es susceptible de ser medible, cuantificable y demostrable, evitando así llegar a la objetividad o al idealismo.

Además se considera el paradigma crítico – propositivo ya que no se limita a la observación del problema, sino que plantea una solución al mismo.

Fundamentándose también en la teoría de la ventaja comparativa de **David Ricardo**, quien asegura que aun cuando un país tenga menores costos en todos sus productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional y en la teoría de la ventaja competitiva de **Michael Porter** quien afirma que los factores determinantes de la competitividad son: Condiciones de la oferta, de la demanda, estructura, estrategia y rivalidad empresarial e industrias relacionadas y de apoyo⁵.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está amparada en la resolución 550 del COMEXI, la cual resuelve:

Considerando: Que de conformidad con el numeral 5 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador, la política económica, tributaria, aduanera, arancelaria, de comercio exterior entre otras, son competencias exclusivas del Estado Central;

Que el artículo 305 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: “La creación de aranceles y fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la Función Ejecutiva”;
Que el Arancel Nacional de Importaciones constituye un

⁵**HERNÁNDEZ**, Fernando (2007). Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización Económica para el Municipio de Nuevo Laredo. Publicación en línea encontrada en: <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27.pdf>

instrumento de la política comercial, que debe promover el desarrollo de las actividades productivas en el país;

Que mediante Decreto Ejecutivo N° 592, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 191 de 15 de octubre del 2007, en su Anexo I, se puso en vigencia el Arancel Nacional de Importaciones en el Ecuador. Posteriormente, dicho arancel fue actualizado con Decreto Ejecutivo 1243, publicado en el Registro Oficial No. 403 del 14 de agosto del 2008;

Que el 8 de septiembre del 2009, la Comisión de la Comunidad Andina aprobó la Decisión 717 sobre Política Arancelaria, que en su artículo único extiende hasta el 31 de diciembre del 2011, los plazos previstos en los artículos 1, 2 y 3 de la Decisión 695, que permite a los Países Miembros mantener un grado de flexibilidad en la aplicación de los niveles arancelarios del Arancel Externo Común, en tanto se establezca una política arancelaria comunitaria;

Que el inciso segundo del artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, señala que: “con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.”;

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

En ejercicio de las facultades que le confiere el artículo 11 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones,

Resuelve:

Artículo 1.- Emitir dictamen favorable para reformar el Anexo 1 del Decreto Ejecutivo 592, publicado en el Suplemento al Registro Oficial 191 de 15 de octubre del 2007, en los siguientes términos:

Cod. NANDINA	ARIAN	Descripción	Un. Fis.	% Arancel advalorem	% Arancel específico	Nota explicativa
64011000	.00	- Calzado con puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64019200	.00	- - Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	1 par	10%	USD 6/por par	
64019900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64021200	.00	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de <<snowboard>> (tabla para nieve)	1 par	10%	USD 6/por par	
64021900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64022000	.00	- Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijadas a la suela por tetones (espigas)	1 par	10%	USD 6/por par	
64029100	.00	- - Que cubran el tobillo	1 par	10%	USD 6/por par	
64029910	.00	- - - Con puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64029990	.00	- - - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64031200	.00	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de <<snowboard>> (tabla para nieve)	1 par	10%	USD 6/por par	
64031900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64032000	.00	- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	1 par	10%	USD 6/por par	
64034000	.00	- Los demás calzados, con puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64035100	.00	- - Que cubran el tobillo	1 par	10%	USD 6/por par	
64035900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64039110	.00	- - - Calzado con palmilla o plata-forma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64039190	.00	- - - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64039910	.00	- - - Calzado con palmilla o plata-forma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64039990	.00	- - - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64041110	.00	- - - Calzado de deporte	1 par	10%	USD 6/por par	
64041120	.00	- - - Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzado similares	1 par	10%	USD 6/por par	
64041900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64042000	.00	- Calzado con suela de cuero natural o regenerado	1 par	10%	USD 6/por par	
64051000	.00	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	1 par	10%	USD 6/por par	
64052000	.00	- Con la parte superior de materia textil	1 par	10%	USD 6/por par	
64059000	.00	- Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64061000	.00	- Partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras	1 par	10%	USD 6/por par	Solamente: Para las partes superiores

Fuente: Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones

El arancel mixto detallado en este artículo, deberá entrar en vigencia a partir del 1 de junio del 2010.

Artículo 2.- Disponer que la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en conjunto con el grupo ad hoc del COMEXI, implementen un sistema de precios indicativos que permita mejorar el control de la valoración aduanera del calzado de importación. Dichos precios servirán de base obligatoria para la liquidación de los tributos al comercio exterior⁶.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Marco conceptual de competitividad

La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión.

Para **Hamel (1994: Internet)**, “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”.

El **Grupo Asesor de Competitividad GAC(1997: Internet)**, señala, que la competitividad de una nación viene reflejada por su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento económico a largo plazo, como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad.

⁶Registro Oficial Nº 135 del 23 de Febrero del 2010. Publicación en línea encontrada en:<http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/02/salvaguardia-arancel-calzado-ecuador.html>

Porter (1987: Internet), considera que la competitividad de una nación se podría definir como el grado en el que un país, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que satisfagan la demanda de los mercados internacionales, mientras que simultáneamente mantiene y amplía a largo plazo la renta real de sus ciudadanos.

En el ámbito económico y social la competitividad es la capacidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a: La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

De acuerdo a los informes del **Global Economic Forum** de Suiza que es la evaluación de competitividad más aceptada a nivel mundial⁷.

La competitividad se define como: El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, lo que a su vez determina el nivel de prosperidad de una sociedad.

⁷Gómez Mena (2005), La competitividad después de la devaluación. Publicación en línea disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

2.4.2. Principales Teorías de Soporte Empleadas.

Según **Allen (1988: Internet)**, la competitividad es un concepto que se discutía desde el siglo XVI, sin embargo no existe en la literatura un acuerdo de lo que realmente implica.

Algunos autores han intentado explicar este hecho argumentando, fundamentalmente, que cada nación posee diferentes ventajas comparativas (recursos naturales, costes de producción, etc.), por lo que no tiene sentido el desarrollo de una teoría que explique la riqueza económica de países con un pequeño número de factores genéricos y universalmente aplicables.

Porter (1990: Internet), hace un análisis detallado de las diversas explicaciones, para definir el concepto de competitividad. Así, la competitividad de las naciones se ha relacionado con variables como el tipo de cambio, de moneda, el tipo de interés y el déficit presupuestario, si bien existen naciones que han disfrutado de elevados estándares de vida a pesar de contar con un déficit presupuestario (Japón, Italia y Corea), una apreciación de su moneda (Alemania y Suiza) y elevados tipos de interés (Italia y Corea). Otro criterio consiste en la asociación de la competitividad con la disponibilidad de mano de obra barata y abundante. Sin embargo, naciones como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado a pesar de tener salarios altos y largos períodos de escasez de trabajadores. Adicionalmente, el concepto se lo ha vinculado a la dotación de recursos naturales, sin embargo algunas de las naciones que comercializan con más éxito, entre ellas Alemania, Suiza e Italia, cuentan con limitados recursos naturales y, como consecuencia, deben importar la mayoría de sus materias primas.

La eficiencia en las políticas gubernamentales definida por los objetivos de promoción, protección del comercio y subvenciones a determinados sectores tampoco ha confirmado ser la clave del éxito internacional.

Como recientemente ha argumentado **Porter (2000: Internet)**, en países donde se consideraba la política gubernamental esencial para el éxito de la nación, como es el caso de Japón, se ha descubierto, después de un análisis detallado de sus sectores, que el Gobierno ha tenido realmente un papel muy poco relevante en muchos de los sectores japoneses que son competitivos a escala internacional, como es el caso de la robótica, los coches, los vídeos y las cámaras de fotos.

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías avanzadas, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge una re conceptualización del término competitividad, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales.

Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades

específicas derivadas del sistema educativo, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

El proceso de apertura comercial pone al descubierto una serie de debilidades y amenazas que deben afrontar todas aquellas unidades económicas que no se encuentran preparadas para lidiar con las nuevas exigencias, reglas y condiciones internacionales, ni con los desequilibrios ya existentes entre los países (como diferentes tamaños y escalas de producción).

Tales debilidades y amenazas son el resultado de la dificultad de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional, las cuales se derivan de situaciones no competitivas.

Las empresas están tan expuestas a la competencia internacional que deben participar competitivamente para poder generar mayores beneficios.

Mediante el análisis de evolución de la teoría de competitividad se podrá observar cómo el foco inicial de atención se centraba en explicar los beneficios del comercio y la estructura del mismo.

Más tarde, las nuevas teorías de competitividad intentan abandonar la idea de nación competitiva y acercarse más hacia los factores

determinantes de la competitividad de una nación. Concretamente, el entorno nacional y la innovación empresarial juegan un papel primordial en la competitividad de las naciones y por ende de las empresas.

2.4.2.1. Teoría Económica Tradicional

Según **Krugman (1991: Internet)**, las naciones se implican en el comercio internacional por dos razones fundamentales:

- La primera es que los países que comercializan en el mercado internacional son diferentes unos a otros; el comercio permite a estos países beneficiarse de sus diferencias, adquiriendo del mercado extranjero lo que no se tiene o no es económicamente factible producir en el mercado local, y alcanzando, como consecuencia, un cierto perfeccionamiento en su producción local.
- La segunda razón hace referencia a que los países comercializan para alcanzar economías de escala en la producción, de forma que la ampliación de los mercados y de los clientes que adquieren sus productos permite a cada país producir sólo una variedad muy limitada de bienes a una escala mayor y de manera más eficiente que si intentasen producir una gran variedad de bienes para satisfacer determinados mercados locales.

En tal sentido, **Ezeala-Harrison (1999: Internet)**, interpreta al comercio internacional como el motor que impulsa el crecimiento, y la competitividad internacional como el combustible que alimenta dicho motor.

Este marco teórico del comercio como motor del crecimiento tiene su origen en los economistas clásicos como Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), quienes partían de la idea de que el comercio ofrece oportunidades a todos los países para mejorar su riqueza.

Concretamente, el mercado exterior de un país se convierte, por un lado, en su principal cliente, ya que es allí donde se puede vender la producción local, y por el otro, en el proveedor de bienes necesarios o de importantes recursos en la forma de inversión directa, ayudas y préstamos, como hemos comentado anteriormente.

De esta forma, se ha planteado que la eficiencia del comercio internacional, junto con la necesidad de alcanzar y mantener una fuerte competitividad internacional, ha llegado a convertirse en un prerrequisito necesario para asegurar el crecimiento económico sostenido y el progreso de cualquier economía moderna.

En consecuencia, la mayoría de los países desarrollados y en vías de desarrollo dependen de los mercados exteriores para vender partes importantes de su producción local de bienes y servicios.

Ezeala-Harrison (1999: Internet), argumenta que muchos países han adoptado varias medidas con el fin de promocionar aquellos sectores que comercializan internacionalmente, entre los que se encuentran la firma de acuerdos multilaterales o la integración regional de sus economías con las de otros países vecinos.

Como argumentan **Bliss, Brutony Lewis (1989: Internet)**, el comercio internacional ha sido el factor más importante en el desarrollo y la mejora del subdesarrollo de los países durante el

siglo XX, período en el que las exportaciones de productos primarios representaban una gran parte del producto nacional bruto de la mayoría de los países menos desarrollados de África, Asia, Oriente Medio, Latinoamérica y Caribe.

De acuerdo a **Ezeala-Harrison (1999: Internet)**, la importancia del comercio internacional en el crecimiento económico y en el desarrollo fue reconocida en la era mercantilista del pensamiento económico

El *mercantilismo* explicaba que en el comercio no todos los países resultan ganadores, puesto que un superávit comercial de un país se convierte en un déficit comercial para otro.

En contraste, la teoría que apareció a continuación, denominada *ventaja absoluta*, consideraba el comercio como un juego de *suma suma* donde no existirían perdedores si los países se especializaran en producir aquello que hacen mejor o más barato.

Este marco teórico fue ampliado por Ricardo al plantear la posibilidad de obtener una *ventaja comparativa* en aquellos productos que al país le resultara comparativamente más beneficios o producir para vender a sus socios comerciales, aunque no disfrutase de ventaja absoluta.

Otros economistas han desarrollado teorías alternativas para complementar los modelos precedentes y de esta forma ayudar a entender y a evaluar el debate existente sobre la competitividad, como: la teoría del *ciclo del producto*,

A continuación se detalla las principales teorías existentes sobre el comercio internacional y su importancia para la competitividad de una nación.

2.4.2.1.1. El Mercantilismo

Según **Oscar Sánchez (2002: Internet)**, la teoría moderna del comercio internacional tiene sus raíces en el pensamiento económico dominante de los siglos XVI, XVII y la primera mitad del XVIII: el mercantilismo.

Pensamiento que se inscribe en un contexto histórico en el cual la principal preocupación económica era como enriquecer y hacer más poderoso al Estado, dentro y fuera de sus fronteras.

La teoría de los mercantilistas en el ámbito del comercio internacional, tuvo aceptación de una teoría y de una política, que se encuentran relacionadas:

- **Teoría del Superávit de la balanza comercial.**- el valor de las exportaciones debe superar al de las importaciones.
- **Política Proteccionista.**- defensa de la producción nacional con medidas que limiten las importaciones.

Fruto de su visión práctica y del objetivo perseguido, los mercantilistas apenas se interesaron por estudiar las causas del comercio internacional; se centraron en sus efectos sobre la economía nacional y, en especial, sobre el poder económico del Estado.

Consideraban que el aumento del volumen de oro y plata en circulación en el país y atesorado por las monarquías era el mejor medio de enriquecer a la nación, en los países que no se disponía minas de metales preciosos (todos, salvo España), la única manera de aumentar este volumen era mediante el comercio exterior, siempre que el valor de las exportaciones superara al de las importaciones, porque la liquidación de saldo a favor suponía una entrada neta de metales preciosos en el país por ese importe.

No obstante, la doctrina del superávit de la balanza comercial y los medios que se aplicaron para conseguirlo (intervencionismo del Estado para aplicar barreras a la importación – proteccionismo – y fomentar la exportación), ha sido considerada por muchos autores posteriores como el resultado de una visión errónea del proceso económico y en particular de la confusión del dinero con la riqueza, sin embargo otros analistas del pensamiento estiman que la doctrina era apropiada al fin perseguido por los mercantilistas: servir a la política del poder de los nuevos Estados nacionales en una época de guerras permanentes y conquistas territoriales, mientras que desde la perspectiva del análisis macroeconómico, los keynesianos han justificado la tesis mercantilista al sostener que el exceso de las exportaciones sobre la importaciones supone una inyección a la demanda agregada y por esa vía, se estimula a la producción y al crecimiento de la renta nacional.

2.4.2.1.2. La Teoría de la Ventaja Comparativa

Hay un principio que subyace en todo tipo de comercio y es el de la ventaja comparativa. Según este principio, los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países.

El resultado de ésta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible.

De acuerdo a la teoría de la ventaja comparativa planteada por David Ricardo, en 1817, donde asegura que aun cuando un país tenga menores costos en todos sus productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos.

El principio de la ventaja comparativa señala que un país comercia con otros países aun cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes, los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente menor.

Por lo tanto fue el gran economista inglés David Ricardo (1817), quien demostró que no sólo en el caso de que aparezca una ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países. Podrá ocurrir que uno de ellos no posea ventaja absoluta en la producción de ningún bien, es decir, que necesite más de todos los factores para producir todos y cada uno de los bienes. A pesar de ello, sucederá que la cantidad necesaria de factores para producir una unidad de algún bien, en proporción a la necesaria para producir una unidad de algún otro, será menor que la correspondiente al país que posee ventaja absoluta. En este caso decimos que el país en el que tal cosa suceda tiene “ventaja comparativa o relativa” en la producción de aquel bien.

2.4.2.1.2.1. El coste de oportunidad y la ventaja comparativa

El coste de oportunidad es aquello a lo que debe renunciarse para obtener un cosa, y la ventaja comparativa es la comparación entre los productores de un bien de acuerdo con su coste de oportunidad.

Por lo tanto el que tiene el menor coste de oportunidad de producir un bien o en otras palabras el que tiene que renunciar a una cantidad menor de otros bienes para producirlo, posee una ventaja comparativa en la producción de ese bien.

2.4.2.1.2.2. La ventaja comparativa y el comercio

Las diferencias entre los costes de oportunidad y las ventajas comparativas crean las ganancias derivadas del comercio. Pues si cada persona se especializa en la producción del bien en la que tiene ventaja comparativa, la producción total de la economía aumenta, y este aumento puede utilizarse para mejorar el bienestar de todo el mundo.

En resumen, las conclusiones del modelo de Ricardo son dos:

1. La causa del comercio internacional se encuentra en la diferencia de la productividad del trabajo en los distintos países.
2. Siempre que haya diferencias entre los dos países en los costos relativos de los bienes, los precios relativos serán distintos y el comercio será beneficioso para ambos porque aumenta la producción total, la oferta y el consumo en cada país.

Además Ricardo, manifiesta que las regulaciones de cualquier orden, obstaculizan la competencia, pues los países deben aprovechar las ventajas que otorga madre naturaleza y especializarse en la producción de aquellos bienes para los que están mejor dotados, por lo tanto si los países producen aquellos bienes que mejor saben y pueden, aportan mayor riqueza a la disponibilidad Universal, y al igual que Smith anunciaba que los hombres buscando su beneficio personal, lograrán sin proponérselo el beneficio social.

2.4.2.1.2.3. El Principio de la Ventaja Comparativa.

Según ese principio, los países A y B se beneficiarán de comerciar entre sí aunque A sea mejor que B para fabricar cualquier producto.

Si A es muy superior fabricando automóviles y sólo ligeramente superior fabricando pan, A deberá invertir recursos en lo que hace mejor la fabricación de automóviles y exportar ese producto a B. Por su parte B deberá invertir en lo que hace mejor la fabricación de pan y exportar ese producto al país A, aunque no sea tan eficiente como A. Así, ambos se beneficiarán del comercio. No es necesario que un país sea el mejor en algo para beneficiarse del comercio. Esto es la ventaja comparativa.

La pregunta interesante en este caso es ¿cómo afecta el comercio internacional el bienestar de un país?, para responder a la pregunta tenemos que comparar el precio mundial de un bien X con el precio doméstico. Si el precio doméstico del bien X es menor que el precio mundial, entonces exportaríamos, pero si el precio mundial es menor que el doméstico entonces importamos ¿Por qué tenemos que comparar precios? La comparación de precios refleja esencialmente ventajas comparativas. El precio doméstico refleja

los costos de oportunidad de producir el bien, es decir, nos dice a cuánto deberíamos de renunciar para conseguir una unidad del bien.

Si el precio doméstico es bajo, en comparación con el precio mundial, entonces esto nos indica que tenemos una ventaja comparativa en la producción de ese bien, por lo tanto, si el precio mundial del bien X es:

- Mayor que el precio doméstico, entonces nos convertiríamos en exportadores (tenemos un costo de oportunidad bajo, o ventaja comparativa, con relación al resto del mundo).
- Menor que el precio doméstico, nos convertimos en importadores (tenemos un costo de oportunidad alto, o desventaja comparativa, con relación al resto del mundo).

Este análisis de un país exportador nos permite obtener dos conclusiones importantes:

1. Cuando un país permite el libre comercio y se convierte en un país exportador, el bienestar de los productores mejora, debido a que producen una mayor cantidad y la venden a un precio más alto.
2. El libre comercio, de un país que se convierte en exportador, mejora el bienestar económico del país, pues las ganancias son superiores.

Teóricamente, el libre comercio mejora el bienestar de un país, si se vuelve exportador, debido a que el monto de las ganancias es mayor con el comercio internacional.

Una empresa que tiene ventaja absoluta y comparativa en un producto, le sería conveniente la especialización y el comercio si existe un número suficientemente grande de personas que le pudieran abastecer del bien que dejaría de producir. Sin embargo, aun cuando no se dé la situación anterior, también podría beneficiarse especializándose produciendo una cantidad de aquello en que tiene desventaja comparativa y obteniendo algo del mismo bien mediante el intercambio comercial a nivel internacional.

2.4.2.1.3. Teoría de la Organización Industrial.

Los estudios sobre grupos estratégicos considerados en el análisis de la competencia de Hunt (1972) constituyen una base importante en la formación de clústeres de empresas⁸.

La heterogeneidad empresarial observada en cualquier industria, reflejo de las distintas estrategias competitivas adoptadas, induce a investigar las razones de esas diferencias y sus posibles consecuencias tanto sobre los resultados de las empresas como sobre la propia estructura de la industria. Las investigaciones de grupos estratégicos abordan esta cuestión mediante la agrupación de las empresas en función de la similitud de sus estrategias. Similitudes que pueden obtenerse a partir de la posición de mercado y de los recursos y capacidades que la sostienen.

En 1972 Hunt acuñó por primera vez el término de grupo estratégico, definiéndolo como un grupo de empresas en una industria en términos de las similitudes en su estructura de costes, niveles de diversificación y sistemas de organización.

⁸ Hernández Contreras, Fernando (2006), Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo. Tesis doctoral en línea disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/>

Sin embargo, una de las dificultades en la aplicación del concepto de grupo estratégico radica en su definición. Aunque no existe una noción aceptada de forma generalizada, la más extendida y utilizada es la de Porter (1980, p. 129), que está basada en la similitud de las estrategias competitivas de las empresas: “Un grupo de empresas dentro de la misma industria que siguen la misma o similares estrategias respecto a una serie de dimensiones clave”.

El problema surge a la hora de delimitar qué dimensiones han de ser consideradas como claves en la formación de grupos estratégicos. Éstas varían de sector a sector de acuerdo con su estructura y evolución, y dependerán, en última instancia, del objetivo perseguido por el investigador.

Porter (1980: Internet), trata de resolver tal cuestión proponiendo una serie de dimensiones clave: grado de especialización, identificación de la marca, push versus pull, selección del canal, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición de costo, servicio, política de precios, apalancamiento, relación con la casa matriz, y relación con los gobiernos nacional y extranjero.

2.4.2.1.4. Teoría de Ciclo de Vida del producto.

Raymond Vernon (1966: Internet), argumentó que muchos de los productos fabricados pasan por un ciclo integrado de cuatro etapas sucesivas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

La hipótesis básica del ciclo del producto empieza con el supuesto de que el estímulo a la innovación procede normalmente de alguna amenaza o promesa en el mercado, es decir, las empresas tienden a ser estimuladas por las necesidades y oportunidades del

mercado, el cual cumple dos funciones importantes en esta teoría: no sólo resulta ser fuente de estímulo para la empresa innovadora, sino que también es el lugar preferido para la producción.

Así, en la etapa de introducción, la demanda de los nuevos productos normalmente está basada en factores no relacionados con el precio y las empresas suelen ofertar sus nuevos productos a precios relativamente elevados. En esta etapa inicial del ciclo del producto, es habitual que la producción esté localizada en el país donde reside la empresa innovadora y donde se servirá al mercado local. Cuando el nuevo producto ha llegado a tener una continuación en el mercado local, el productor comenzará a entrar en mercados extranjeros, inicialmente exportando productos a esos mercados.

Mientras madura el mercado, el producto se estandariza y el precio se convierte en el método competitivo más relevante. En esta fase de maduración los motivos que subyacen a la localización inicial desaparecen y la empresa empieza a examinar la mejor forma de servir a la demanda extranjera. Por un lado, la empresa puede continuar produciendo los *output* en casa y exportando la cantidad demandada al extranjero. Por otro lado, puede dar licencia a productores extranjeros o implicarse directamente en la producción del producto en plantas localizadas en países extranjeros; en esta fase, los países afectados normalmente son países avanzados.

Como consecuencia, el lugar de producción se mueve hacia otros países desarrollados, aunque en fases posteriores del modelo del ciclo del producto lo hará hacia países menos desarrollados.

La hipótesis del ciclo del producto tuvo una importante capacidad predictiva en las primeras décadas posteriores a la II Guerra

Mundial. Sin embargo, en su último estudio, Vernon (1979) sugirió que el modelo del ciclo de vida se había debilitado como consecuencia de dos razones básicas. Por un lado, un incremento en el alcance geográfico de muchas de las empresas que están implicadas en la introducción de nuevos productos, resultado de la implantación de múltiples sucursales en el extranjero. Por otro lado, un cambio en los mercados nacionales de los países industrializados avanzados, que han reducido algunas de sus diferencias.

No obstante, la hipótesis podría ofrecer guías útiles para muchos países no desarrollados que intentan absorber las innovaciones de un país, así como para empresas multinacionales que aún no han adquirido una capacidad para el análisis global, pero que intentan moverse desde la innovación local a la posibilidad de exportar y, finalmente, invertir en el extranjero.

La noción del ciclo del producto representa, por lo tanto, los inicios de una verdadera teoría dinámica del comercio, al sugerir que el mercado doméstico puede influir en la innovación.

2.4.2.2. La Teoría Económica Moderna

2.4.2.2.1. Teoría de la Ventaja Competitiva.

La teoría económica moderna surge como respuesta a una economía cada vez más globalizada, donde existe un mayor grado de concentración empresarial, un mayor número de multinacionales que operan en diversos países, una creciente y cada vez más variada demanda y una oferta más diferenciada.

El libro de Porter (1990) *The Competitive Advantage of Nations* fue resultado de un estudio, de cuatro años de duración, sobre diez de

las naciones más importantes del mundo⁹, en el que se investigó acerca de las fuentes del éxito competitivo internacional de una amplia variedad de industrias.

Las conclusiones de este estudio contradicen la sabiduría convencional, afirmando que el éxito de una nación se debe a sus ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta.

Porter (1999: Internet) manifiesta: *“la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, del conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”.*

La competitividad de las naciones, se logra a través de la competitividad de sus empresas, la cual es descrita de la siguiente forma:

Empresas Competitivas = Nación Competitiva

Este autor fue uno de los primeros en argumentar que se debía abandonar la idea de “una nación competitiva” y, en su lugar, analizar los determinantes de la productividad con la que los recursos de una nación (capital y trabajo) son empleados.

Es así que Porter emplea la productividad como único concepto de competitividad en el ámbito nacional o regional.

⁹Alemania, Corea, Dinamarca, EE.UU., Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza.

El comercio, en este caso, permite a una nación incrementar su nivel medio de productividad, especializándose en aquellas industrias y segmentos en los que sus empresas son relativamente más productivas, e importando aquellos productos y servicios donde lo son menos. Como resultado de este razonamiento, las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto. Se benefician de tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir.

Porter (1990: Internet) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

Dunning (1991: Internet) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización.

Aunado a esto, **Grant, 1999, Barney, (1999-2001:Internet)**, mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo, para competir exitosamente permitiéndole mediante éstos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional.

De acuerdo con **Michael Porter**, existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones:

La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro factores determinantes de la competitividad de una nación forman un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

2.4.2.2.2. El diamante de la ventaja competitiva nacional

La teoría de la ventaja competitiva de Porter, está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados tanto nacionales como internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante” y se corresponden con el azar y el Gobierno.

Cada vértice del diamante así como el diamante como sistema afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo: la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información queda forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directivos y personal de las empresas; y lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros.

Además, como argumentan **Brouthers y Brouthers (1997: Internet)**, cada nación tiene su propia combinación específica de los seis determinantes adaptados a sus industrias.

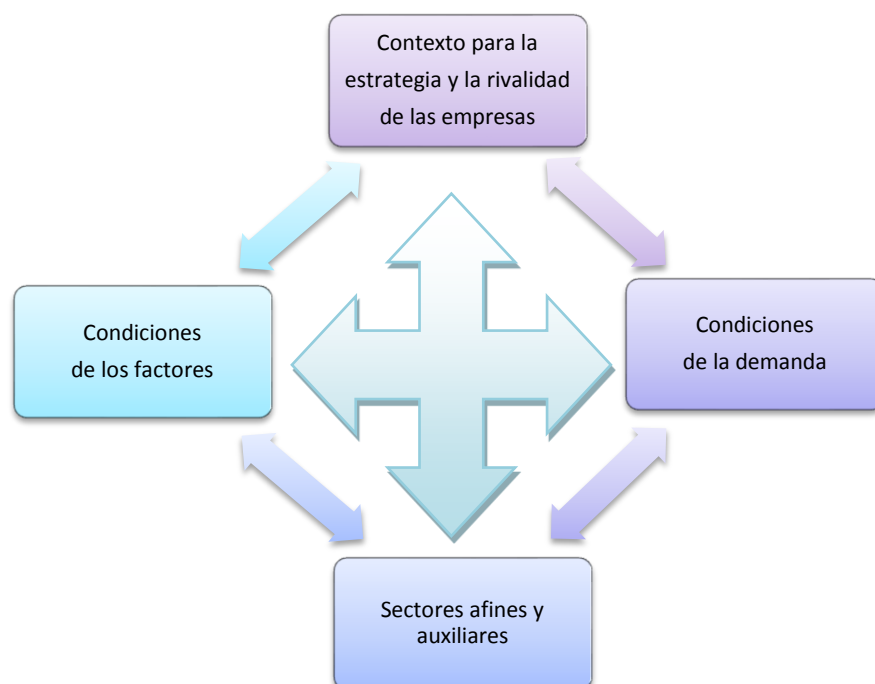
Cuando la situación nacional permite y apoya una acumulación más rápida de recursos y destrezas especializados, las empresas obtienen ventaja competitiva.

Además, cuando la situación nacional hace posible obtener información continua y mejorada sobre las necesidades de producto y de proceso, las empresas logran igualmente ventaja competitiva.

Por último, cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas alcanzan una situación de ventaja competitiva y la mejoran con el tiempo.

La ventaja competitiva en un solo factor no sería sostenible, ya que estaría expuesta a la imitación por parte de los competidores globales. Aunque para que una industria tenga éxito a escala internacional, tampoco es necesario que exista ventaja en cada uno de los vértices del diamante.

Figura 2
Los determinantes de la ventaja competitiva de Porter



Fuente: Porter1990.

A continuación se describe cada uno de los seis factores o elementos del diamante.

Las condiciones de los factores

Según la teoría económica clásica, los factores de producción –el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura– determinan el flujo del comercio, de manera que una nación exportará las mercancías que hacen el máximo uso de los factores en los que está relativamente mejor dotada.

Sin embargo, la teoría de la ventaja competitiva de las naciones defiende que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes.

La contribución de Porter a la teoría clásica con respecto a los factores de producción consiste en que hace un análisis más detallado de los mismos. Es decir, identifica sus características, los procesos sobre los que fueron creados y su relación con la competitividad de las empresas. Así, el autor distingue entre dos tipos de factores: los factores básicos y los factores avanzados.

Los primeros están más relacionados con el término tradicional e incluyen factores tales como los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía. Los segundos hacen referencia a los factores especializados, como las infraestructuras de comunicaciones, la investigación, las capacidades avanzadas, entre otros.

Para Porter, los factores avanzados son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más

difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas y gobiernos.

Por consiguiente, los factores de producción más importantes son aquellos que implican una fuerte y continua inversión y están especializados. Contrariamente a lo que dice la sabiduría convencional, el disponer simplemente de una población activa formada en las escuelas secundarias o incluso en la universidad no representa ninguna ventaja competitiva en la competencia internacional moderna.

Los competidores pueden acceder a estos factores sin complicación alguna a través de una estrategia mundial o de innovaciones tecnológicas. En cambio, los factores especializados son más escasos, más difíciles de imitar por futuros competidores y su creación requiere una inversión a largo plazo que no todos están dispuestos a afrontar.

Sin embargo, los factores básicos también son relevantes en cuanto que ofrecen ventajas en la etapa inicial, para luego ser apoyados por factores avanzados y especializados. Así, estudios universitarios especializados en los principales sectores de la nación permiten a las empresas disponer de personal que les otorga ventajas sobre otros competidores internacionales.

Por otro lado, **Grant (1991: Internet)**, explica cómo los factores avanzados, que constituyen la base de la ventaja competitiva, tienden a estar especializados, pero no generalizados. Esto significa que debe existir una relación más estrecha entre el éxito de una industria y la creación de factores de producción especializados necesarios para el éxito.

Concretamente, los factores de producción recogidos en el diamante son agrupados en cinco categorías básicas:

1. Recursos humanos.- representa la cantidad, la capacidad y el coste del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética del mismo.
2. Recursos físicos.- constituye la abundancia, la calidad, la accesibilidad y el coste de la tierra, el agua, entre otros. Tanto las condiciones climáticas como el tamaño y la localización se incluyen dentro de este grupo de factores. La localización afecta al coste del transporte y a la facilidad en los intercambios culturales y empresariales.
3. Recursos del conocimiento.- integra el *stock* de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación. Estos recursos proceden de las universidades y centros de investigación públicos o privados, instituciones estadísticas públicas, asociaciones comerciales, bases de datos.
4. Recursos de capital.- representa la cantidad y el coste de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.
5. Infraestructura.- abarca el tipo, la calidad y el coste de uso de la infraestructura disponible que afecta a la competencia, incluyendo el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el correo, el envío de paquetes postales, los pagos o transferencias de fondos, los servicios sanitarios y otros.

Estos factores difieren entre industrias y naciones. Adicionalmente, una región no tendría ventaja en estos factores si no dispone de ellos.

Las condiciones de la demanda

Como consecuencia de la necesidad de basar la ventaja competitiva en factores avanzados como las nuevas tecnologías y la investigación especializada, entre otros, resulta esencial entender las características del entorno nacional que conducen a tales inversiones.

Porter asigna una gran importancia a este segundo vértice del diamante, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren.

En términos generales, las naciones logran ventajas competitivas en aquellos sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas necesidades que es necesario cubrir, presionando para que éstas innoven con mayor rapidez y obteniendo así ventajas competitivas y más desarrolladas que las de sus rivales extranjeros. Al igual que sucede con los factores de producción, la magnitud de la demanda interior es mucho menos importante que el carácter de dicha demanda.

Por consiguiente, el que las empresas de un país consigan o no ventajas competitivas va a depender, no de que exista una gran demanda interior, sino de que esa demanda sea la más refinada y exigente del mundo. La sofisticación de los compradores obliga a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar, aunque también los ayuda a prever tendencias mundiales.

Brouthers y Brouthers (1997: Internet), explican cómo este factor podría otorgar a las empresas ventajas en coste y ventajas en diferenciación, permitiéndoles desarrollar economías de escala e introducir nuevas tecnologías en sus procesos de producción.

Porter (1990: Internet), describe la demanda local a través de tres amplios atributos:

1. La composición de la demanda.- la naturaleza de la demanda local con relación a la sofisticación y exigencia de los compradores juega un papel primordial en la ventaja de las empresas. Incluso cuando la demanda afecta a otras empresas, esto crea oportunidades para desarrollar actividades conjuntas.

Adicionalmente, las empresas de una nación obtienen ventajas si las necesidades de los compradores locales anticipan las de otras naciones. Esta situación permite a las empresas adelantarse a ofrecer nuevos productos y a participar en segmentos emergentes, y las estimula para promover una mejora continua en sus productos.

2. El tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento.-el tamaño del mercado local puede ocasionar ventajas competitivas en aquellas industrias donde existan economías de escala o de aprendizaje, motivando a las empresas locales para que inviertan de forma agresiva en productos a gran escala y desarrollo tecnológico.

A su vez, el crecimiento rápido de la demanda local permite a las empresas de una nación adoptar nuevas tecnologías de forma más rápida y les da seguridad en cuanto a la viabilidad de sus inversiones.

3. La internacionalización de la demanda.-cuanto más internacionalizada esté la demanda, más ventajas otorgará a las empresas locales. Así, si los compradores son grandes multinacionales que operan en varios países, la demanda local se convierte también en demanda extranjera. Además, esto podría ofrecer oportunidades a las empresas locales para establecerse en el extranjero y reducir el riesgo percibido.

Adicionalmente, las multinacionales, en sus primeros años de operación en distintos países, prefieren seguir sus contratos de compra con los proveedores locales del país natal de su empresa matriz, ya que creen más conveniente reducir riesgos y tener una comunicación fluida con sus proveedores. Por otro lado, la movilidad de la demanda con respecto a cursar, por períodos determinados, estudios en otro país, implica conocer de cerca la cultura empresarial extranjera e importar tendencias extranjeras a su regreso.

La mezcla de las características de la demanda local resulta esencial como fuente de ventaja competitiva para las empresas de una nación. Adicionalmente, el efecto de las condiciones de la demanda en la ventaja competitiva también depende de otros vértices del diamante. Sin una fuerte rivalidad local, por ejemplo, ni el rápido crecimiento de la demanda local ni el tamaño de la misma estimularían la inversión de las empresas. Además, sin la presencia de industrias proveedoras competitivas a escala internacional, las empresas no serían capaces de responder rápida y anticipadamente a la demanda de los compradores locales. Por consiguiente, no resulta factible pensar sólo en uno de los atributos de la demanda, ni tampoco en que las empresas se centren únicamente en este factor para conseguir ventajas competitivas a escala mundial.

Los sectores afines y auxiliares

El tercer determinante de la ventaja nacional consiste en la presencia de sectores afines, es decir, que ofrecen productos y servicios complementarios y auxiliares. La presencia en la nación de sectores afines cuyas empresas coordinan o comparten sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor, o de sectores de productos complementarios, conlleva a la aparición de sectores competitivos.

Por otro lado, Porter argumenta que resulta contraproducente para una empresa o un país crear proveedores “cautivos”, es decir, totalmente dependientes de la industria nacional e imposibilitados para acceder a satisfacer una posible demanda exterior. Por el mismo motivo, para que las empresas de una nación consigan el éxito, el país no necesita ser competitivo en todas las industrias proveedoras. No obstante, la localización próxima de proveedores y usuarios finales permite a ambos tener una comunicación más fluida, un flujo de información más rápido y un intercambio permanente de ideas e innovaciones. Adicionalmente, las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y servir de lugares de ensayo para la labor de I+D, acelerando así el ritmo de la innovación.

Según **Brouthers y Brouthers (1997: Internet)**. Este factor puede ser una fuente de nuevas tecnologías y ofrecer un incentivo competitivo hacia desarrollos futuros.

Este vértice del diamante crea un efecto de cadena, ya que ofrece a otras industrias proveedoras locales, productos y tecnologías que pueden ser utilizados en sus procesos de producción. Porter destaca la menor importancia de la disponibilidad de materias

primasen comparación con la eficiencia y coordinación de los mismos. Así, las empresas locales se benefician de los procesos de innovación y mejora de los proveedores locales, al permitirles la identificación de nuevos métodos y oportunidades para sus empresas. A su vez, las empresas locales tienen la oportunidad de ofrecer retroalimentación a sus proveedores, además de cooperar en el diseño de nuevos productos.

Adicionalmente, el proveedor local es más fácilmente accesible que los proveedores extranjeros, ya que en la nación los suministradores locales son más visibles, su cultura empresarial es similar, suponen que los costes del transporte sean menores y ofrecen a las empresas información anticipada sobre el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, el beneficio máximo se alcanza cuando los proveedores de las empresas locales son proveedores globales.

De esta forma, los flujos de información domésticos generados cuando una industria proveedora local es internacionalmente competitiva incrementan la ventaja de las empresas.

La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad

Este vértice del modelo predice que las circunstancias nacionales y el contexto originan fuertes tendencias en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas. En términos generales, ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, sino que la competitividad de un determinado sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país. Así, las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera.

Además, los sectores locales que son líderes en el ámbito internacional son los que han de conformar las estrategias de las empresas locales.

Por otro lado, la presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar.

La sabiduría convencional argumenta que la competencia local es muy dañina porque motiva la duplicación de esfuerzos e impide a las empresas obtener economías de escala. Pero aquellos líderes nacionales que producen grandes volúmenes y reducen sus costes por unidad de producción no son automáticamente competitivos, sino que en realidad crean una eficacia estática, ya que el volumen de producción implica poco dinamismo y flexibilidad. Además, la rivalidad interior crea presión en las empresas para que inviertan, reduzcan costes, mejoren la calidad e innoven en productos y procesos.

A su vez, a diferencia de la rivalidad extranjera, que tiende a ser analítica y distante, la rivalidad nacional suele ser más personal, por cuanto la competencia no sólo se basa en la cuota de mercado, sino que las empresas compiten también por atraer recursos humanos de la competencia, por la excelencia técnica, por la calidad superior del servicio, por la captación de la clientela, entre otros aspectos.

La concentración geográfica magnifica el poder de la rivalidad interior, ya que cuanto más localizada esté la rivalidad, ésta será más intensa y beneficiosa para las empresas que se ven forzadas a innovar y perciben una presión orientada a la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva.

Además, la rivalidad local presiona a las empresas para abordar mercados mundiales y las fortalece para tener éxito en los mismos.

Por lo tanto se puede manifestar que las estrategias, las estructuras, las metas, las prácticas directivas, las actitudes individuales y la intensidad de la rivalidad en el sector empresarial son todos aspectos específicos de las industrias de una nación que constituyen determinantes de la ventaja competitiva internacional.

El papel del Gobierno

Según **Porter (1990: Internet)**, el papel del Gobierno debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El Gobierno desempeña un papel parcial e indirecto, aunque fundamental como estimulador de los vértices del diamante.

La política que tiene éxito es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace intervenir al gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo.

Por otro lado, el horizonte competitivo de las empresas y el del Gobierno son diferentes, ya que las empresas buscan una ventaja competitiva a largo plazo, mientras que el Gobierno necesita un mayor período de tiempo, si bien la corta estancia en el poder de un equipo gubernamental motiva la presencia de políticas a corto plazo que retrasan la innovación.

Para una región que quiera conseguir una ventaja competitiva, la misión del Gobierno debería consistir en apoyar a la creación de factores especializados, responsabilizándose de la educación primaria y secundaria, la infraestructura básica nacional, la investigación y la sanidad como áreas de amplio interés nacional.

El Gobierno debería también intervenir propiciando la reducción de los costes de ciertos factores o un tipo de cambio favorable que ayude a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales, particularmente cuando las fuerzas del mercado no actúan a favor de las empresas locales.

Adicionalmente, el Gobierno debe imponer normas estrictas, aunque mejor anticipadas, sobre los productos, la seguridad y los temas ambientales, que, en lo posible, no absorban recursos ni causen retrasos.

Esto presionará a las empresas para que mejoren la calidad, la tecnología y la satisfacción de las exigencias de los consumidores y las demandas sociales. Y siestas normas no se han extendido aún en el ámbito internacional, las empresas disfrutarán de una ventaja inicial para desarrollar productos y servicios que serán valiosos en otros países.

La misión del Gobierno conlleva también limitar la cooperación directa entre sectores rivales, ya que ésta suele llevarse a cabo con una modesta aportación financiera del mismo. Las empresas, por su lado, son poco dadas a compartir sus mejores recursos o a invertir demasiado en estos proyectos colectivos.

Promover objetivos que originen una inversión continuada o imponer fuertes políticas antimonopolio, que de otra forma

rechazarían la innovación, son otras funciones que podría asumir el Gobierno en su intento de conseguir una ventaja competitiva nacional.

Por tanto, en términos generales, el Gobierno de un país puede influir en la ventaja competitiva de sus industrias directa o indirectamente, a través de leyes, impuestos y ayudas financieras directas.

El papel del azar

Como indica **Porter (1990: Internet)**, eventos del azar juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional.

Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno. Es decir son cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en precios de determinados y necesarios bienes como el petróleo.

Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores. El azar ofrece, oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva.

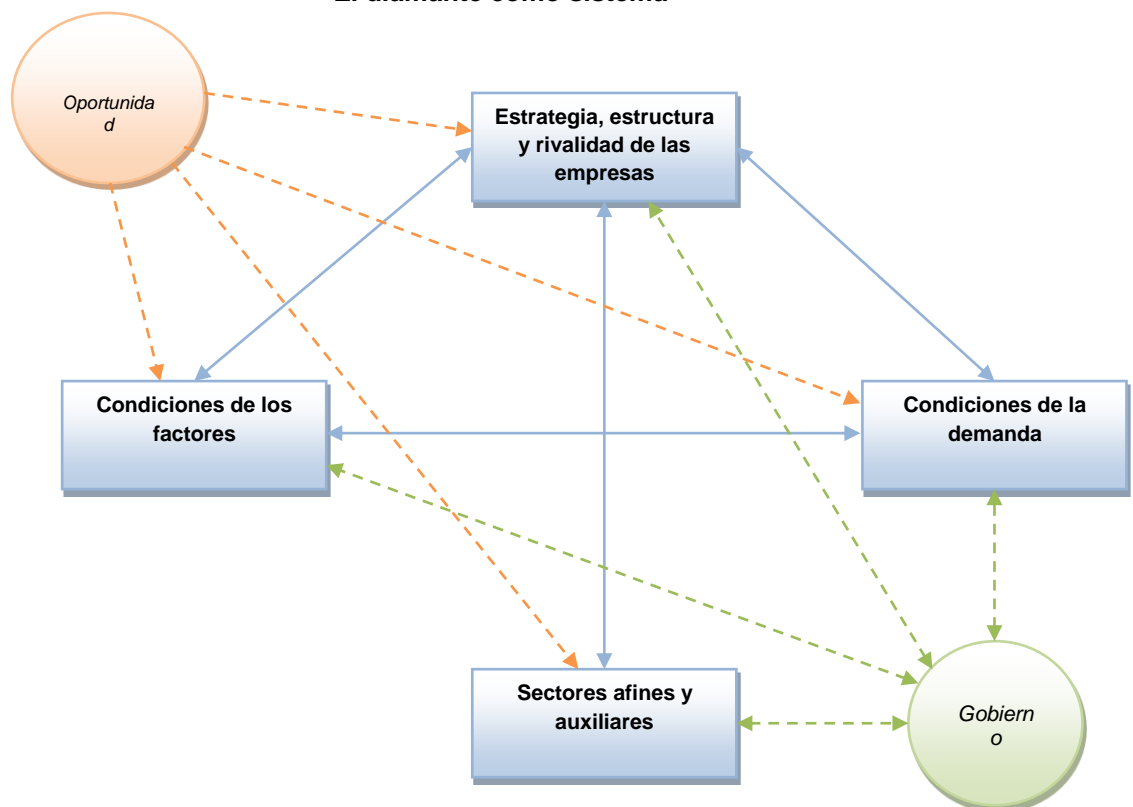
Por otro lado, estos eventos alteran las condiciones del diamante, ya que producen una discontinuidad que permite innovar y crear nuevos diamantes que sustituyan a los anteriores.

2.4.2.2.3. El diamante como sistema

El efecto de un determinante de la competitividad incluido en el diamante es dependiente del estado de los demás. Por ejemplo, los compradores más exigentes no generarán productos avanzados con sus demandas a menos que la calidad de los recursos humanos permita a las empresas satisfacer las necesidades de estos compradores.

Por otro lado, las desventajas de ciertos factores de producción no motivarán la innovación a no ser que la rivalidad sea vigorosa y los objetivos de las empresas respalden una inversión continuada.

Figura 3
El diamante como sistema



Fuente: Porter (1990).

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, es así que factores como la concentración geográfica elevan y magnifican la

interacción de los cuatro vértices. Que tengan una localización próxima tanto los clientes como las empresas, las industrias proveedoras y los competidores, permite a las empresas:

- a) Conocer anticipadamente las necesidades de los clientes
- b) Establecer una relación más estrecha con sus industrias proveedoras
- c) Tener la posibilidad de compartir factores de producción avanzados, como desarrollos e investigaciones en nueva tecnologías; y
- d) Conocer de cerca las estrategias de sus competidores y sentirse presionadas para innovar.

La figura 3 muestra el modelo del diamante como un sistema donde se puede observar que, junto a los cuatro atributos o determinantes básicos de la competitividad, se encuentra también el factor del Gobierno y el factor del azar.

La nación con el diamante más favorable convertirá con más probabilidad en ventaja competitiva los eventos positivos.

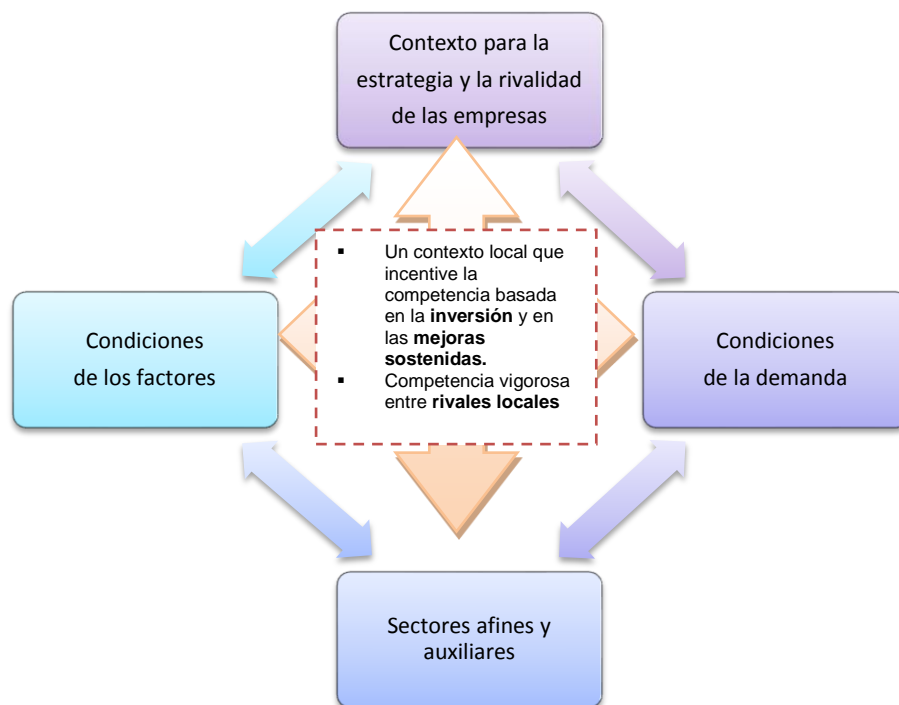
Captar la naturaleza del entorno económico de una ubicación es difícil, dada la multitud de influencias que dicha ubicación ejerce sobre la productividad y su crecimiento.

Porter representa gráficamente un modelo del efecto que tiene la ubicación en la competencia, considerando cuatro elementos interrelacionados.

Los factores representados incluyen los activos tangibles (como la infraestructura material), la información, el sistema jurídico y los institutos de investigación universitaria a los que recurren las empresas para competir.

Para incrementar la productividad, los factores han de mejorar en eficiencia, calidad y, en última instancia, especialización para determinadas áreas. Los factores especializados, sobre todo los que resultan esenciales para la innovación y la mejora no sólo fomentan un nivel elevado de productividad, sino que suelen también ser más difíciles de obtener o adquirir en otros lugares.

Figura 4
La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



Fuente: Porter (1999: pág.217).

2.4.3. Factores que intervienen en la competitividad empresarial.

Tomando en cuenta que en la presente investigación, el término: competitividad se emplea a nivel microeconómico se hace necesario determinar los factores que intervienen en la competitividad empresarial, los cuales se detallan a continuación.

2.4.3.1. La empresa

Cabe resaltar que solamente las propias empresas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva

Según **Porter (1999: Internet)**. Son muchas las empresas y los directivos que tienen una percepción errónea de la naturaleza de la competencia y de la tarea que se presenta ante sí, pues se centran en mejorar los resultados financieros, solicitar ayuda al Gobierno, buscar estabilidad y reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones.

Sin embargo, su reconocimiento del papel fundamental de la innovación y la realidad de que ésta surge de la presión y del reto son aspectos que deben estar en la agenda de las empresas. Por ello, sus compromisos han de incluir, entre otros aspectos, la persecución de presiones y estímulos para la innovación, la búsqueda de competidores capaces y motivadores, y el establecimiento de sistemas de alarma temprana que las ayuden a ver las señales del cambio y a actuar en consecuencia para adelantarse a la competencia. Además, las empresas deben generar un entorno interior que sea una buena plataforma para el éxito internacional, desempeñando un papel activo en la formación de grupos de empresas interrelacionadas, y trabajar con los compradores, proveedores y canales de su nación para apoyarlos en su mejora y, de esta forma, obtener ventajas competitivas.

Recibir con satisfacción la rivalidad nacional, globalizar para aprovechar las ventajas selectivas de otras naciones y utilizar alianzas, pero sólo de forma selectiva, son otras de las cuestiones que deben recoger las empresas que apoyan la competitividad de una nación. En definitiva, son las empresas las que logran y mantienen la ventaja competitiva de una nación.

En el Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontando edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres Artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellos que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

2.4.3.2. La competitividad empresarial y sus fuentes

La competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores, los cuales se detallan a continuación:

Efecto País : los relativos al país donde la empresa se ubica,

Efecto sector : los derivados del sector al que pertenece, y,

Efecto empresa : los que tienen su origen en la propia empresa.

Según **Salas (1993: Internet)**. Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos

Los efectos país y sector no logran por sí solos dar respuesta a una de las preguntas clave de la Dirección Estratégica: ¿por qué las distintas empresas obtienen diferentes niveles de rentabilidad?, puesto que

dentro de un determinado sector o país siguen existiendo diferencias sustanciales en la rentabilidad obtenida por sus empresas. Por tanto, esas diferencias tienen que deberse a factores intrínsecos a la propia empresa, a cuyo efecto sobre la rentabilidad se denomina efecto empresa.

Esta es la base de la visión de la empresa basada en recursos. Según esta perspectiva, son los recursos de cada empresa los que le permiten distinguirse de las demás, y su adecuada gestión permitirá obtener ventajas competitivas que harán posible que empresas de una misma industria obtengan niveles de rentabilidad diferentes.

La visión de empresa basada en recursos centra su análisis en las siguientes capacidades:

- Capacidades directivas,
- Capacidades de innovación,
- Capacidades de marketing, y
- Capacidades de calidad.

Capacidades directivas y desempeño

El núcleo central del conjunto de activos intangibles de la empresa, también llamado capital intelectual, lo constituyen las personas que conforman la empresa, es decir, su capital humano, y, más concretamente, los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias que individual y colectivamente atesoran.

La Visión de la empresa Basada en Recursos sugiere que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, como consecuencia de que sus características particulares lo convierten en un recurso especialmente

difícil de imitar o replicar, llegándose a la conclusión de que existe necesidad de construir, mejorar y acumular capital humano en las empresas como una forma de apalancar estas ventajas competitivas sostenibles.

Aunque es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, no todos los grupos humanos dentro de la organización son igualmente importantes y estratégicos.

De acuerdo a **Barney (1991: Internet)**. Los directivos de las empresas son los únicos que tienen la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa. Sin esos conocimientos directivos no es probable lograr ventajas competitivas sostenibles.

Los directivos juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa, la combinación de recursos que ésta desplegará y fomentará, y los mercados en los cuales participará.

Según **Mahoney (1995, p.92)**, la empresa debe elegir su estrategia para generar rentas basándose en sus recursos y capacidades, realizando un “ajuste dinámico” con las oportunidades del entorno (clientes, competidores y tecnología), algo en lo que el equipo directivo tiene la mayor responsabilidad.

Capacidades de innovación y desempeño

Parece existir consenso, tanto en esferas académicas como de negocios, de que uno de los mayores recursos de una empresa es su conocimiento tecnológico junto con su capacidad para generar innovaciones

De acuerdo a **Galende (2006: Internet)**. El factor tecnológico junto con la capacidad de innovar es una fuente crítica de ventaja competitiva.

A pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptado. El concepto de innovación es por tanto complejo y difuso; sin embargo, parece existir un denominador común a todas sus definiciones: el concepto de novedad.

El **Manual de Oslo (OCDE), (2005: Internet)**, define innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

La VBR enfatiza la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva, esto debido a que en el largo plazo, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menos coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y habilidades esenciales que den lugar a productos absolutamente innovadores.

Además el Manual de Oslo, es claro a la hora de vincular la innovación con los resultados de la empresa: “la razón última por la que las empresas innovan es para mejorar sus resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costes”

Capacidades de marketing y desempeño

Aunque originalmente desarrollada en el campo de la Dirección Estratégica, la Visión de la Empresa Basada en Recursos ha sido adoptada por los académicos del marketing por su potencial de

explicación de los efectos del marketing sobre el desempeño de la organización y sobre las rutas hacia la ventaja competitiva.

Algunos de los conceptos propuestos por la literatura como nexos entre los cuerpos teóricos de la VBR y el marketing son: (1) el valor para el consumidor; (2) los recursos de marketing susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles; y (3) el posicionamiento competitivo.

Una de las premisas fundamentales de la VBR es que para que un recurso sea potencial fuente de ventaja competitiva, debe ser capaz de crear valor.

Según **Barney (1991: Internet)**, un recurso valioso es aquel que permite a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Por otra parte, bajo la concepción del marketing, el concepto de valor se asocia al de valor para el cliente.

Zeithaml (1988, p. 14), define el valor para el cliente como “la evaluación global por parte del cliente de la utilidad de un producto basándose en la percepción de lo que éste recibe y lo que da”.

Por otra parte, los recursos de marketing (entendiendo por recursos de marketing a los que son utilizados en las actividades de marketing, o generados a través de ellas) están entre los recursos que poseen las características para crear la ventaja competitiva. Entre los recursos de marketing se encuentran: la reputación de marca, las relaciones con los clientes o la orientación al mercado, recursos son todos ellos intrínsecos a la empresa, construidos a lo largo del tiempo con una gran dependencia de habilidades y conocimiento tácito e interrelacionados de forma compleja con otros recursos.

Por último, autores como Hooley, **Broderick y Möller (1998: Internet)**, proponen al posicionamiento competitivo como el nexo entre el marketing y la VBR, puesto que para lograr cada posición competitiva es necesaria la posesión y despliegue de ciertos recursos clave. El posicionamiento competitivo supone identificar un mercado objetivo donde la empresa competirá y elegir cómo la empresa va a competir en él, es decir, qué recursos va a desplegar en ese mercado.

Capacidades de calidad y desempeño

La calidad de producto o servicio es uno de los factores críticos de éxito competitivo.

La calidad de producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del cliente.

La VBR considera a la calidad del producto/servicio como un activo intangible estratégico.

Por otra parte, en muchos trabajos la calidad de producto/servicio se estudia a través de un concepto asociado a ella, la reputación de producto/servicio, que depende de la percepción de la calidad por parte del cliente.

Por lo tanto las capacidades de calidad, son aquellas que permiten a la empresa producir un producto de calidad y ofrecer un servicio de calidad.

Hall (1992: Internet), considera a las capacidades de calidad como capacidades organizativas que en algunos casos se pueden convertir en una de las competencias distintivas de una empresa.

Por su parte **Escrig (2003, p. 119)**, manifiesta que una estrategia basada en la calidad puede conducir a la mejora del desempeño a través de dos caminos diferentes: a) desde un punto de vista interno, la conformidad con las especificaciones y la reducción de errores desembocan en menores costes de producción y en la reducción de productos no conformes; b) desde un punto de vista externo, la mejora de la calidad se traduce en mejores características del producto, mayor durabilidad y fiabilidad, resultando en un aumento de la cuota de mercado

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

2.4.3.3. Comercio exterior

El comercio internacional es aquel que se realiza entre países y que configura un mercado internacional, en contraposición con el comercio interno que se desarrolla dentro de cada país.

2.4.3.4. Arancel

Muchos países que abren sus fronteras al comercio exterior adoptan diversas medidas proteccionistas tratando de reducir el impacto de la competencia internacional en sus sectores productivos. Estas medidas se establecen cuando el país se convierte en importador.

Una de ellas es el **arancel**, gravamen que se establece sobre el bien importado con objeto de encarecer su precio y hacerlo menos competitivo.

La cual impone una autoridad del Estado con el fin de proteger un sector productivo local gravemente afectado, o amenazado, por el aumento de las importaciones de productos similares.

El gravamen eleva el precio de los productos importados, lo que hace disminuir el volumen de importaciones.

Clasificación de los aranceles

Arancel específico: Cantidad fija por unidad de bien importado.

Arancel ad-valorem: Impuesto exigido como porcentaje sobre el valor de los bienes importados.

Costes y Beneficios de un arancel

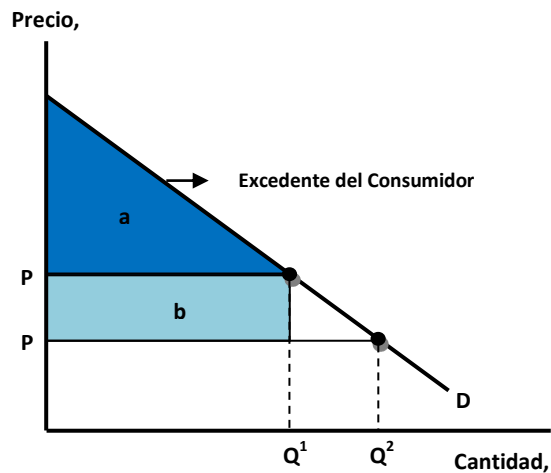
El beneficio que pudieran obtener los compradores nacionales por las importaciones se reduce, mientras que el perjuicio que pudieran sufrir los productores nacionales también disminuye.

Un arancel incrementa el precio de un bien en el país importador y lo reduce en el país exportador. Debido a estos cambios de precios, los consumidores pierden en el país importador y ganan en el país exportador. Los productores ganan en el país importador y pierden en el país exportador. Además, el Estado que impone el arancel obtiene ingresos.

Para comparar estos costes y beneficios es necesario cuantificarlos. El método para medir los costes y beneficios de un arancel depende de dos conceptos muy comunes de análisis microeconómico: el excedente del consumidor y del productor

2.4.3.5. Excedente del Consumidor

Figura 5
Excedente del Consumidor



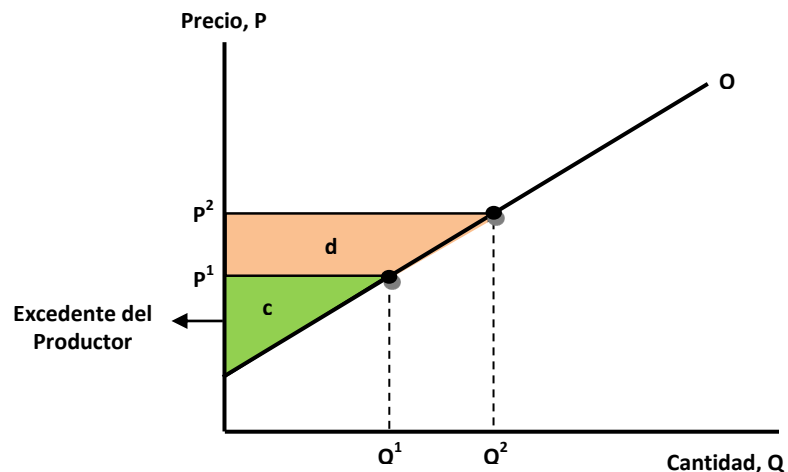
Fuente: Krugman (1999: 197).

El **excedente del consumidor** mide la cantidad que un consumidor gana en la compra mediante la diferencia entre el precio que realmente paga y el precio que habría estado dispuesto a pagar. El mismo puede obtenerse a partir de la curva de demanda del mercado.

Demanda.-rango total de las cantidades que una persona, con un ingreso y unas preferencias dadas, demanda a diferentes precios posibles.

2.4.3.6. Excedente del Productor

Figura 6
Excedente del Productor



Fuente: Krugman (1999: 197).

El **excedente del productor** es la diferencia existente entre los precios a los cuales los productores están dispuestos a vender sus productos y los que reciben en realidad, el cual puede obtenerse a partir de la curva de la oferta.

Mediante estos conceptos se puede establecer si las ganancias de los productores y consumidores en un mercado determinado miden exactamente la ganancia social.

Oferta.-La cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un momento determinado.

Los efectos de un arancel

Un arancel reduce la cantidad de importaciones y lleva a un mercado más cerca del equilibrio que existiría sin comercio. Por lo tanto, el arancel sube el precio del bien, reduce la cantidad interior demandada y eleva la cantidad interior ofrecida.

2.4.3.7. El clúster y la competitividad

El tercer vértice del diamante –industrias afines y auxiliares– señala que las industrias locales competitivas en el entorno internacional están en realidad concentradas geográficamente, por lo que, resulta necesario comentar este tipo de concentración que toma el nombre de *clúster*.

Según **Porter (1999: Internet)**, un clúster consiste en un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

El clúster constituye un motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera. Constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones (escuelas, universidades, empresas de suministros públicos).

Establecer las fronteras de un clúster requiere un proceso creativo apoyado en el conocimiento de las relaciones de complementariedad más importantes que existen entre los sectores y las instituciones. La fuerza de estas relaciones y la importancia que tienen para la productividad y la innovación son los factores que determinan los límites definitivos.

Mediante un clúster se pueden captar importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, marketing y necesidades de los clientes, que se extienden entre diversas empresas y sectores.

Estas conexiones son esenciales para la competencia, la productividad, la innovación y, sobre todo, la orientación y el ritmo de formación de nuevas empresas. La mayoría de los integrantes del *clúster* no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos. Sin embargo, comparten muchas necesidades y oportunidades y han de hacer frente a limitaciones y obstáculos comunes a todos.

El clúster representa una manifestación de las relaciones existentes entre los cuatro vértices del diamante. Estas agrupaciones de empresas afectan a la competencia en tres aspectos:

1. Incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran;
2. Aumentan su capacidad para innovar y, con ello, su capacidad para aumentar la productividad; y
3. Estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y, por consiguiente, la expansión del *clúster*.

Por tanto un clúster se define como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Los tres efectos positivos que ejerce sobre la competencia dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones.

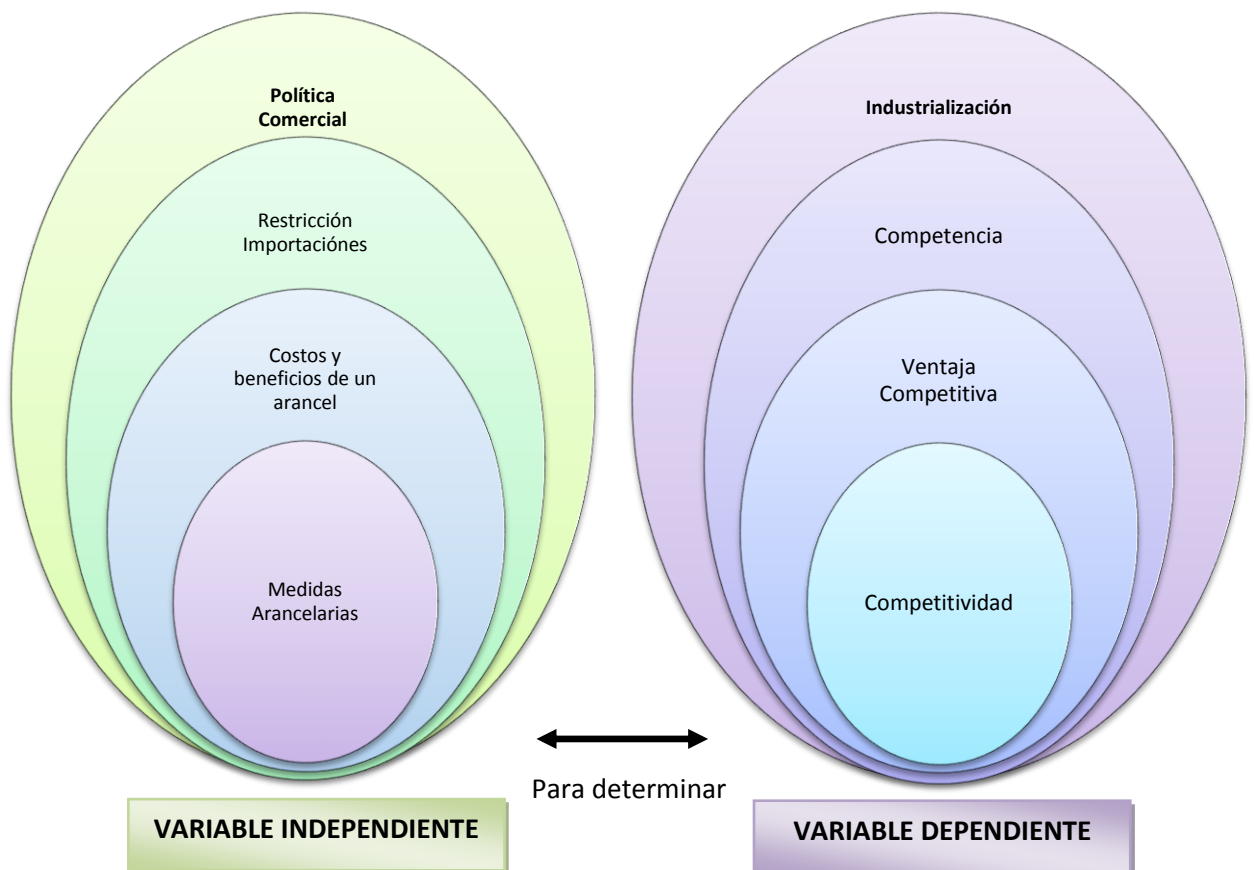
La integración en un clúster puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinarias y personal. Por otro lado, las empresas que pertenecen a un clúster disponen de un amplio abanico de información, que de otra forma no tendrían, además convierte en bienes públicos o casi públicos muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos.

Adicionalmente, las empresas que pertenecen a un clúster suelen percibir más rápida y claramente las nuevas necesidades de los clientes, se benefician de la concentración de empresas que tienen conocimiento sobre los compradores y se relacionan con ellos, de las relaciones entre empresas de sectores afines, de la concentración de entidades que generan información y de la experiencia y refinamiento de los compradores, suelen captar las tendencias de los compradores más rápidamente que los competidores aislados, averiguan con mas prontitud la aparición de nuevas tecnologías y la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de nuevos sistemas de ventas y

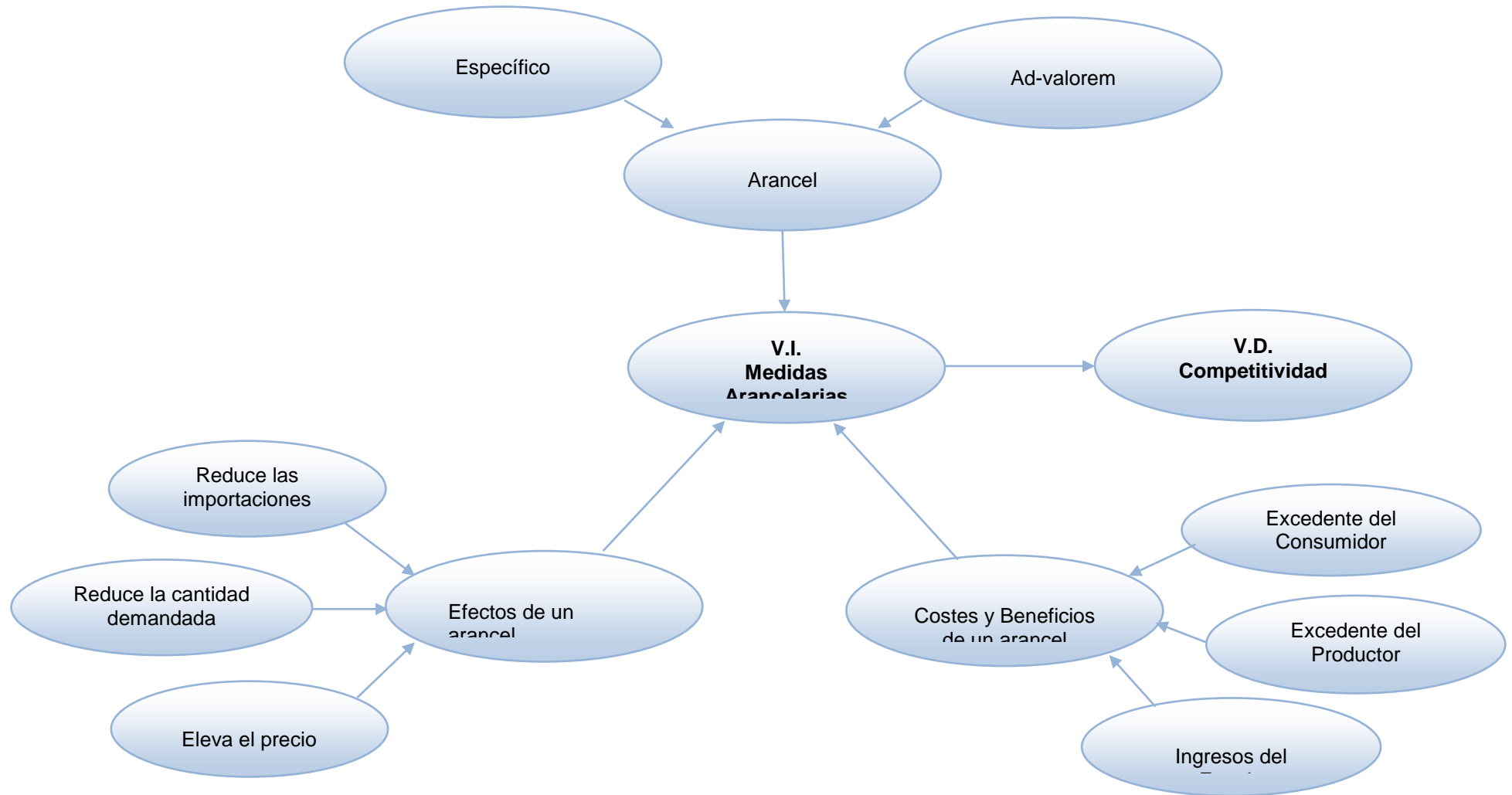
servicios, gracias a su relación permanente con otras entidades del clúster.

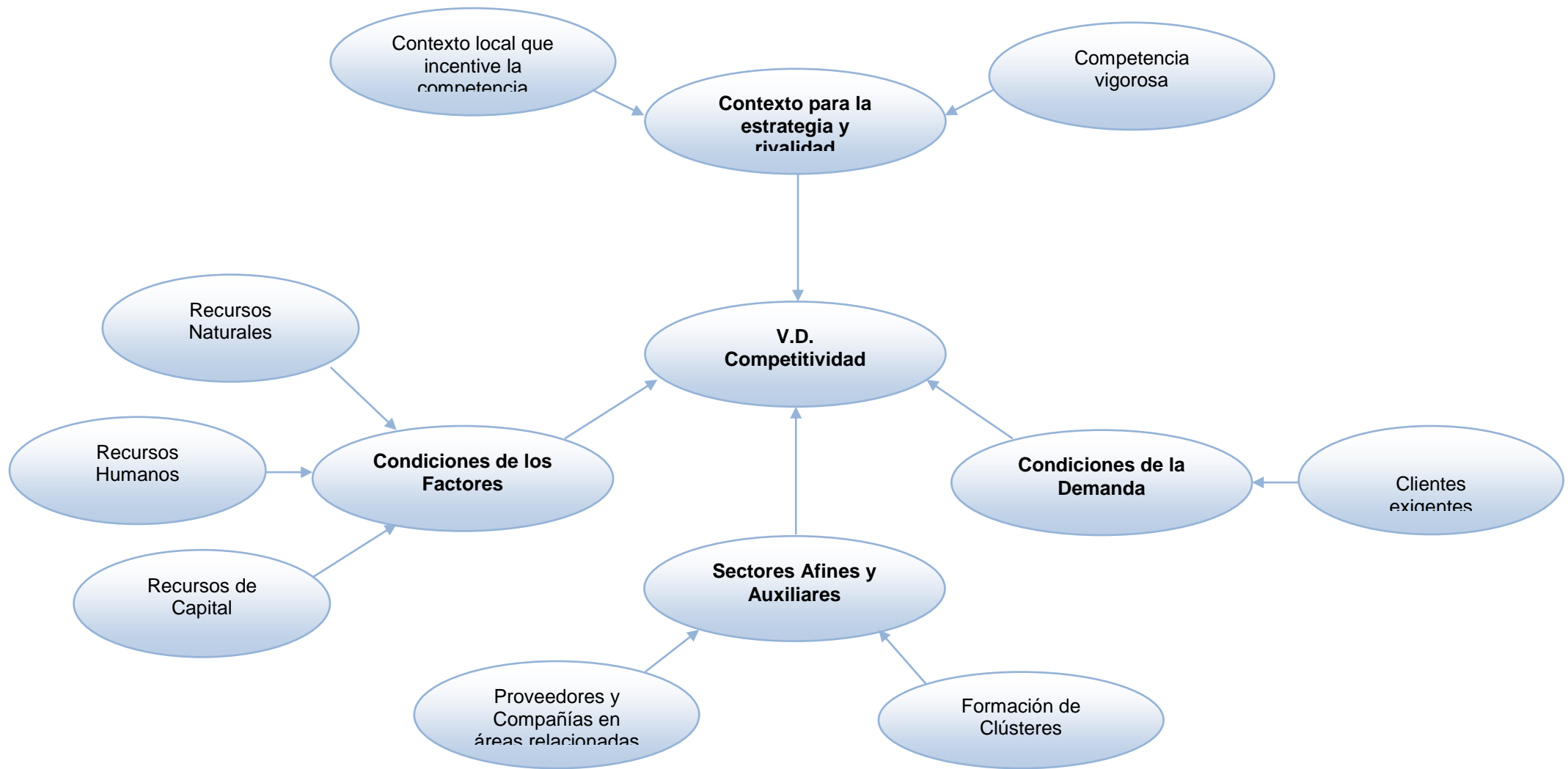
También, las empresas integrantes cuentan con la posibilidad de visitar las instalaciones de otras empresas y de establecer contactos personales. Así, una empresa perteneciente a un clúster puede hacerse más rápidamente con los nuevos componentes, servicios, máquinas y demás elementos necesarios para poner en práctica las innovaciones, ya sea una nueva línea de producto, un nuevo proceso o un nuevo modelo logístico. En tal sentido, los proveedores locales pueden y suelen participar estrechamente en el proceso de innovación y, de esta forma, los recursos que ellos proporcionan pueden satisfacer mejor los requisitos de la empresa.

2.4.4. Gráficos de inclusión interrelacionados



2.4.5. Constelación de ideas





2.5. Hipótesis

Las medidas arancelarias benefician a la competitividad de las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua.

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Dependiente

- Competitividad

Variable Independiente

- Medidas Arancelarias

Unidades de observación

- Asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro”

Términos de Relación

- Afectan

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

El presente trabajo tiene como enfoque principal analizar los aspectos cuantitativos de las variables que intervienen en la investigación tal y como se desenvuelven en la realidad. Esto con el propósito de cumplir con los objetivos planteados, además de realizar la comprobación de la hipótesis.

3.2. Modalidad de la Investigación

La modalidad básica que se utilizará es la **investigación de campo**, pues se realizará el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos, con el fin de obtener información para cumplir los objetivos del proyecto.

Además, se apoyará en la **investigación documental – bibliográfica**, con el fin de profundizar los diferentes enfoques y criterios sobre los efectos de un arancel en la economía, utilizando para lo mismo fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

En el presente proceso investigativo se conjugaran los niveles de investigación entre el nivel descriptivo y exploratorio. La aplicación del **nivel descriptivo** se lo realizará en base a predicciones, tras observar la realidad, lo cual resulta de gran interés ya que permite comparar situaciones, modelos, criterios y confrontar variables.

También se utilizará la investigación de **nivel exploratorio** el cual admite un estudio de mayor amplitud y dispersión para una mejor comprensión y a su vez la obtención de resultados que conduzcan a una explicación lógica de la solución del problema objeto de estudio.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población en esta investigación la conforman los productores de calzado que integran las asociaciones “Produarte” y “Crear Futuro”, ubicadas en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Del total de la población, es decir 440 productores, se tomará muestras representativas relacionadas del colectivo en las características sometidas al estudio, con el objetivo de obtener información válida y confiable al mínimo costo.

La información que se obtendrá es la relacionada con los factores que se describen en el diamante de la competitividad de Porter, con la finalidad de establecer los aspectos determinantes de la competitividad en dichas asociaciones.

3.4.2. Muestra

La totalidad de socios que forman parte de las asociaciones “Produarte” y “Crear Futuro” asciende a 440, por lo que, para la respectiva investigación se determinó el siguiente tamaño de muestra.

DATOS:

Z = 1.96

P = 0.50

Q = 0.50

N = 440

e = 0.05

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 440}{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 + 440(0.05)^2}$$

$n = 205$ Productores a encuestar.

Dónde:

Z = Valor de z asignado según el nivel de confianza utilizado.

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

N = Total población

e = Nivel de error estimado

3.5. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Medidas Arancelarias

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Se definen como gravámenes aplicados a la importación de mercancías, que tienen por objeto modificar los precios relativos para proteger las actividades nacionales, influir en la asignación de recursos, en la distribución del ingreso e incrementar la recaudación impuestos.</p>	<p><i>Medidas arancelarias sobre bienes importados</i></p> <p><i>Efectos de un Arancel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arancel específico: Cantidad fija por unidad de bien importado. ▪ Arancel ad-valorem: Impuesto exigido como porcentaje sobre el valor de los bienes importados. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excedente del Consumidor. ▪ Excedente del productor. 	<p>¿Considera usted que el establecimiento de aranceles, a la importación de calzado influye positivamente en la competitividad de su empresa?</p> <p>¿Indique el precio de su producto estrella antes y después de la implementación de las salvaguardias al calzado?</p>	<p>T: Encuesta a los productores de calzado</p> <p>I: Cuestionario estructurado</p>

Variable Dependiente: Competitividad

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.</p>	<p><i>Condiciones de los Factores</i></p> <p><i>Condiciones de la Demanda</i></p> <p><i>Contexto para la estrategia y rivalidad.</i></p> <p><i>Sectores afines y auxiliares</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad y coste de los factores: <ul style="list-style-type: none"> – Recursos naturales – Recursos humanos – Recursos de capital – Infraestructura material, administrativa, científica y tecnológica ▪ Calidad de los factores ▪ Especialización ▪ Clientes locales informados y exigentes ▪ Segmentos especializados que pueden servirse globalmente. ▪ Clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. ▪ Un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. ▪ Competencia vigorosa entre rivales locales ▪ Presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas ▪ Clúster en lugar de industrias aisladas. 	<p>Indique según la importancia que tiene para usted, el aspecto que más se ha beneficiado, con el establecimiento de aranceles: Nivel de producción, Capacidad instalada, Mano de obra. Participación en el mercado, Promoción y Publicidad, Capacitación, Proveedores.</p> <p>¿A su criterio las personas que adquieren sus productos, lo hacen por: Precio, Calidad, Diseño?</p> <p>¿El sector proporciona información sobre investigación y desarrollo?</p> <p>¿Recibe ayuda por parte del gobierno?</p> <p>¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un clúster de productores de calzado que le permitan incrementar su productividad, acceder a recursos especializados, capacitación y asistencia técnica?</p>	<p>T: Encuesta a los productores de calzado</p> <p>I: Cuestionario estructurado</p> <p>I: Fuente Secundaria</p>

3.6. Recolección de información

En el proceso de recolección de información sobre la oferta y demanda de calzado en la provincia de Tungurahua, se opera en dos fases: el plan para la recolección y procesamiento de la información.

3.6.1. Plan de recolección de la información

Las técnicas e instrumentos que se utilizan para recoger los datos que nos permitan llegar a conclusiones sobre el origen y solución del problema son: observación, entrevistas y encuestas.

Observación

Mediante la misma se podrá familiarizar con el problema objeto de la investigación, describir modelos de comportamiento y evaluar procedimientos y productos.

Entrevista

Con la entrevista se podrá obtener información especializada vinculada al efecto de un arancel en la importación de calzado, lo cual es de vital importancia ya contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio y al análisis de necesidades específicas.

Encuesta

Este instrumento será aplicado con la finalidad de obtener de manera sistemática información de la población investigada, sobre las variables que intervienen el presente estudio.

3.6.2. Plan de procesamiento de la información

Una vez que se haya recogido la información se procede a:

- Revisar de manera crítica la información, depurando aquella que sea contradictoria, incompleta y no pertinente.
- Repetir la recolección de ser necesario para corregir fallas de contestación
- Tabular a cuadros representativos y porcentualizados, según, las variables para el manejo de la información.
- Analizar e interpretar los resultados estadísticos, con el razonamiento lógico respectivo
- Comprobar la hipótesis, y
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

Para concretar la descripción del plan de recolección se contestará a las siguientes interrogantes:

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
¿De qué personas u objetos?	Autoridades de CALTU, Representantes de las Asociaciones, productores, consumidores
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
¿Quién? ¿Quiénes?	Belén Urgilés
¿Cuándo?	Desde el mes de Febrero hasta el mes de Mayo
¿Dónde?	En la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	Prueba piloto y prueba definitiva
¿Qué técnicas de recolección?	Observación, Entrevistas y Encuestas
¿Con qué?	Modelos, diseños y técnicas
¿En qué situación?	Efecto de la Salvaguardia a la importación de calzado

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. Entrevista

De la entrevista que se mantuvo con los directivos de las dos asociaciones, se puede establecer que:

- Antes de la aplicación de aranceles, muchos talleres artesanales estaban al borde de la quiebra.
- Actualmente en la explanada del mercado ferroviario comercializan el calzado, integrantes de las asociaciones Produarte y Crear Futuro, con 400 y 40 socios respectivamente.
- Los productores de calzado, elaboran sus productos por tradición, y muchos de ellos lo venden sin tomar en cuenta el costo, por lo que venden zapatos a reducidos precios.
- En la explanada el 40% de productores, están iniciando en el negocio, el 30% tiene poca experiencia en el mercado, y el 30% restante tiene una trayectoria en el mercado.
- Tienen una gran necesidad de acceder a capacitaciones en cuanto a diseño y elaboración de calzado, tributación y contabilidad.
- No se encuentran afiliados al IESS, ni ellos ni sus trabajadores.
(Anexo 1)

4.1.2. Encuesta

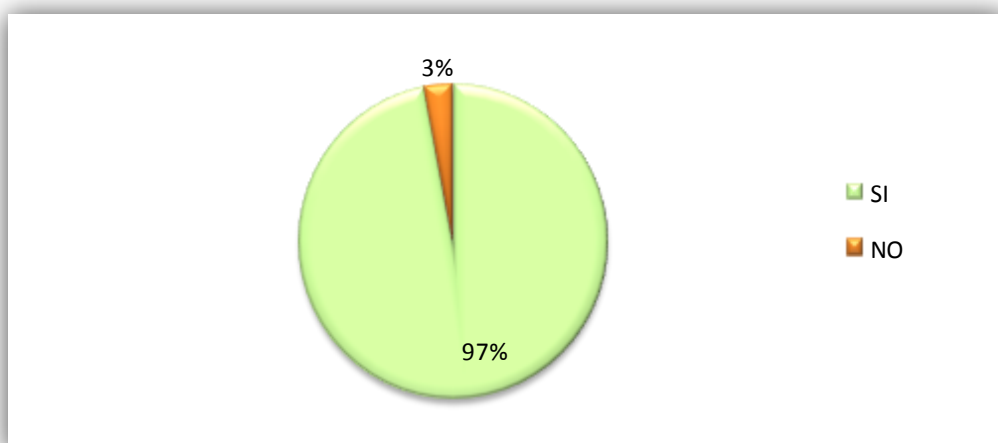
Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos de la encuesta (Anexo 2), que se aplicó a 205 productores de calzado que integran las asociaciones Produarte Tungurahua y Crear Futuro.

1. ¿Considera usted que el establecimiento de aranceles, a la importación de calzado influye positivamente en la competitividad de su empresa?

Tabla 1
Incidencia Medidas Arancelarias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	199	97%
NO	6	3%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 2
Incidence Measures Tariff in Competitiveness



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

El 97% de la población encuestada manifiesta que SI, mientras que el 3% restante manifiesta que NO, por lo tanto se puede concluir que la mayoría de los productores se han beneficiado del establecimiento de medidas arancelarias.

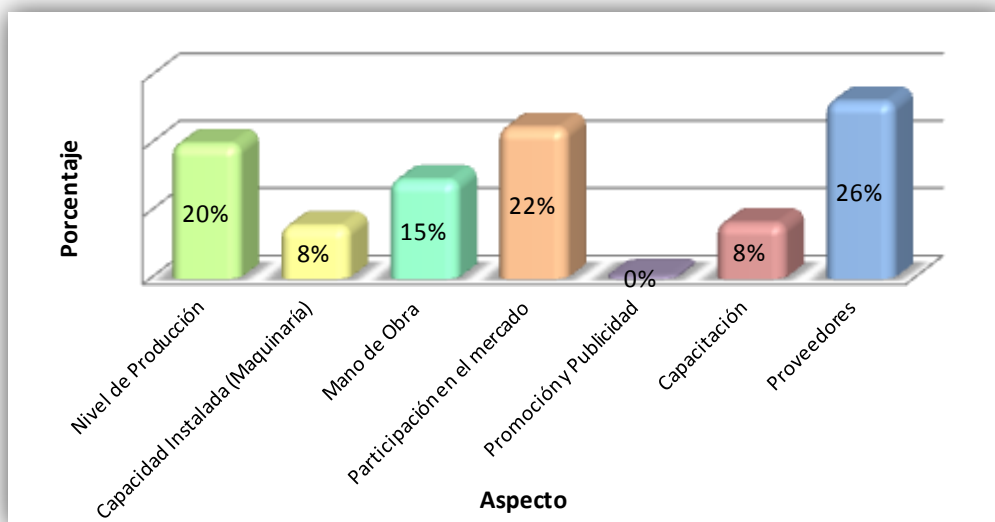
2. Indique según la importancia que tiene para usted, el aspecto que más se han beneficiado, con el establecimiento de aranceles.

Tabla 2
Aspectos en los que inciden las Medidas Arancelarias

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nivel de Producción	41	20%
Capacidad Instalada (Maquinaria)	16	8%
Mano de Obra	30	15%
Participación en el mercado	46	22%
Promoción y Publicidad	1	0%
Capacitación	17	8%
Proveedores	54	26%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 3
Aspectos en los que inciden las Medidas Arancelarias



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Con la aplicación de la encuesta se obtuvo que el 26% de la población consideran que el aspecto que se ha beneficiado con la aplicación de aranceles es: Proveedores, mientras que el 22% manifiestan que es: Participación en el Mercado, el 20% Nivel de Producción, el 15% Mano

de Obra y el 8% restante, manifestó que se ha visto una mejoría en la Capacidad Instalada en lo respecta a Maquinaria y Capacitación.

3. ¿Cuál es su capacidad de producción mensual (unidades)?

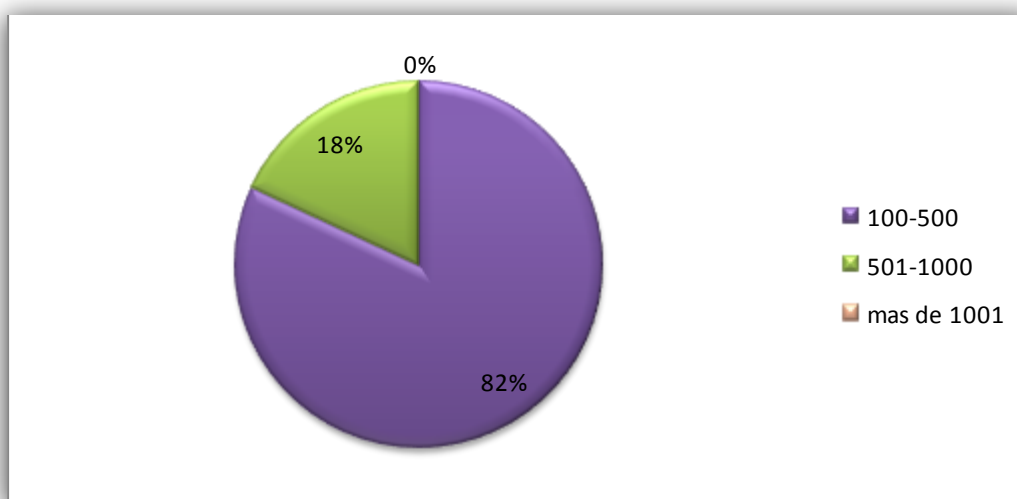
Para el análisis de la capacidad de producción se realiza una comparación de la situación de este factor antes y después del establecimiento de aranceles.

Situación antes de aranceles

Tabla 3
Capacidad de Producción-Antes de aranceles

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100-500	168	82%
501-1000	37	18%
más de 1001		0%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 4
Capacidad de producción – Antes de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Antes de las medidas arancelarias, el 82% de los productores fabricaba de 100 a 500 pares de zapatos al mes, mientras que solo el 18% producía de 501 a 1000 pares y ninguno producía más de 1000 unidades.

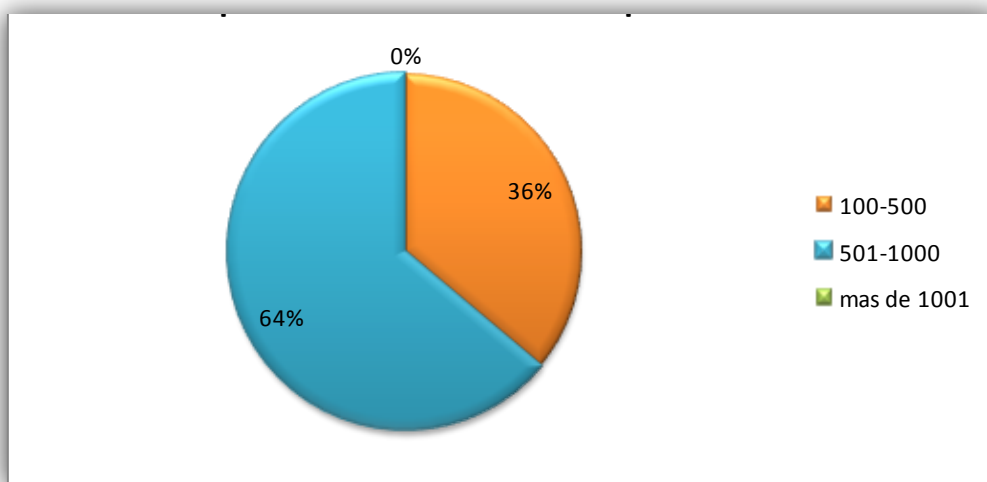
Situación después de aranceles

Tabla 4
Capacidad de Producción-Después de aranceles

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100-500	74	36%
501-1000	131	64%
más de 1001		0%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 5
Capacidad de Producción-Después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

A partir del establecimiento de aranceles, la capacidad de producción incrementa, pues a pesar de que la mayoría, es decir el 64% sigue produciendo de 100 a 500 pares al mes, actualmente es el 36% del total de la población encuestada que produce de 501 a 1000 pares de zapatos al mes, actualmente ninguno produce más de 1000 pares, no

obstante si comparamos, la situación antes y después de aranceles, se ha dado un incremento de 18 puntos porcentuales en los fabricantes que se encuentran entre 501 a 1000 pares por mes.

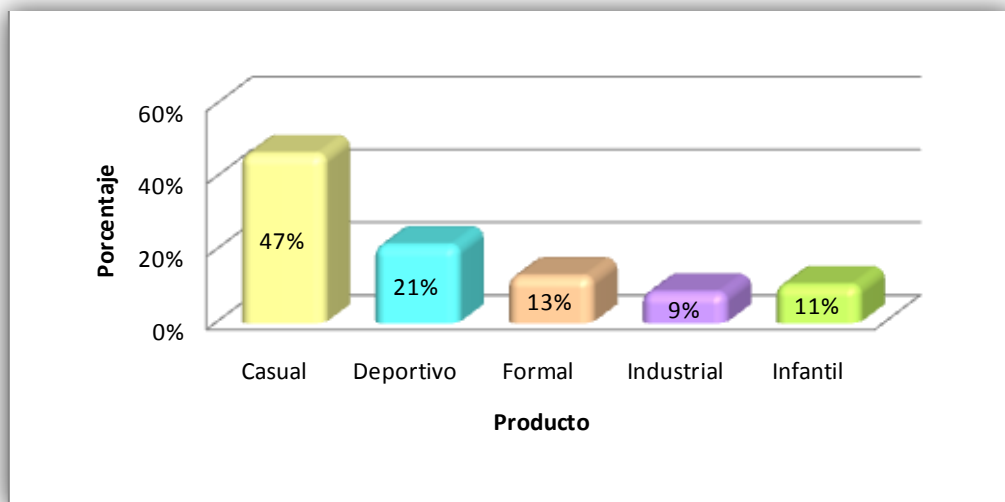
4. ¿Cuál es su producto estrella?

Tabla 5
Producto Estrella

PRODUCTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casual	115	47%
Deportivo	53	21%
Formal	32	13%
Industrial	21	9%
Infantil	26	11%
Total	247	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 6
Producto Estrella



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Mediante esta pregunta se pudo establecer que del 100% de productores la mayoría que es el 47% se dedica a la elaboración de calzado tipo casual, mientras que el 21% elabora zapato deportivo,

seguido del calzado formal con el 13%, del infantil con el 11%, mientras que solo el 9% confecciona zapatos de tipo industrial.

5. ¿Indique el precio de su producto estrella?

Esté factor se analiza en base a la comparación de la situación antes y después de la salvaguarda.

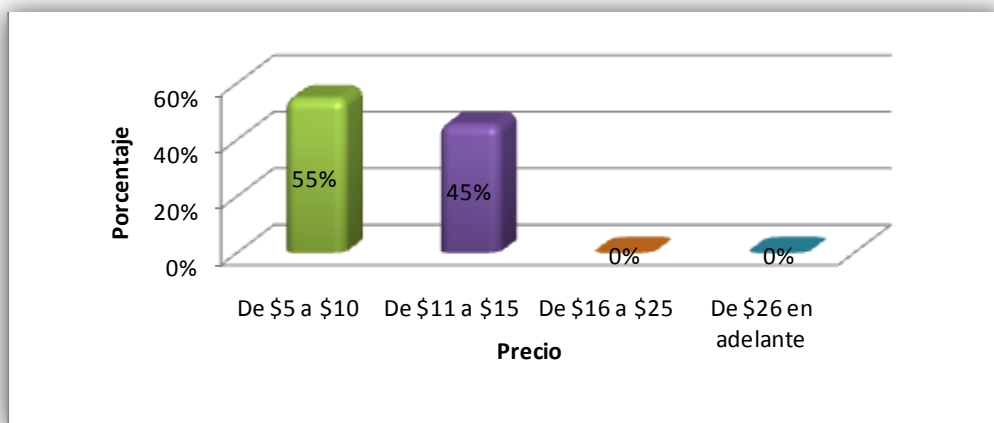
Situación antes de aranceles

Tabla 6
Precio Producto Estrella-Antes aranceles

PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$5 a \$10	112	55%
De \$11 a \$15	93	45%
De \$16 a \$25	0	0%
De \$26 en adelante	0	0%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 7
Precio Producto Estrella – Antes de Aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Al preguntar cuál era el precio de su producto estrella antes de la salvaguarda, el 55% de la población respondió que el precio se

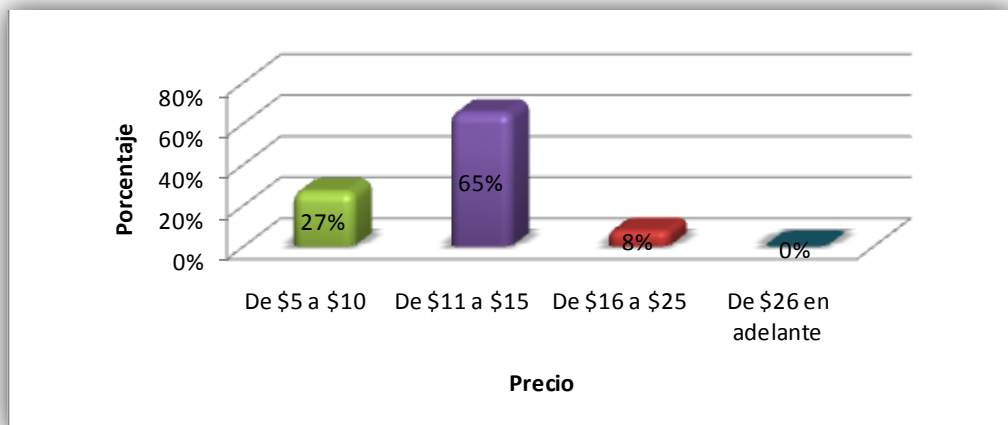
encontraba en el rango de \$5 a \$10, mientras que el 45% restante, manifestó que el precio de los zapatos estaba en un intervalo de \$11 a \$15. Por lo tanto se puede deducir que el precio máximo de calzado era de \$15, ya que en los intervalos de \$16 a \$25 y de \$26 en adelante tienen un porcentaje de 0%.

Situación después de aranceles

Tabla 7
Precio Producto Estrella-Después aranceles

PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$5 a \$10	55	27%
De \$11 a \$15	134	65%
De \$16 a \$25	16	8%
De \$26 en adelante	0	0%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 8
Precio Producto Estrella – Después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Con el establecimiento de aranceles, se da una elevación de precios, pues del 55% de productores que mantenían un precio de \$5 a \$10, después de la medida únicamente el 27% de los artesanos mantienen dichos precios, mientras que se da un incremento de los productores

que expenden sus productos manteniendo un rango de \$11 a \$15, pasando del el 45% (antes de aranceles) al 65% (después de aranceles), además mientras el precio máximo que se mantenían antes de la aplicación de la medida en materia de política comercial era de \$15, ahora se puede manifestar que es de \$25, esto debido a que el 8% de la población expende su producto estrella en un rango de \$16 a \$25.

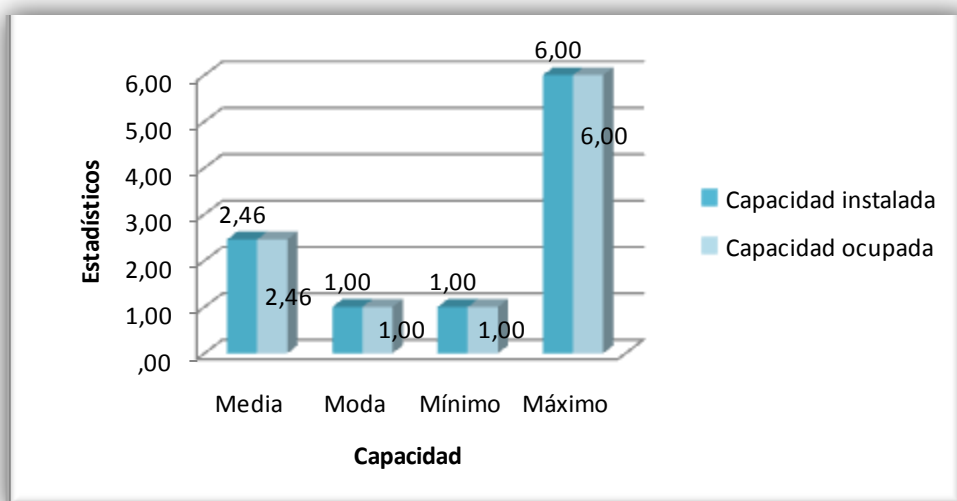
6. ¿Indique la capacidad en cantidad de maquinaria?

Situación antes de aranceles

Tabla 8
Capacidad en maquinaria antes de aranceles

ESTADÍSTICOS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD OCUPADA
Media	2,46	2,46
Moda	1,00	1,00
Mínimo	1,00	1,00
Máximo	6,00	6,00
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 9
Capacidad en maquinaria antes de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

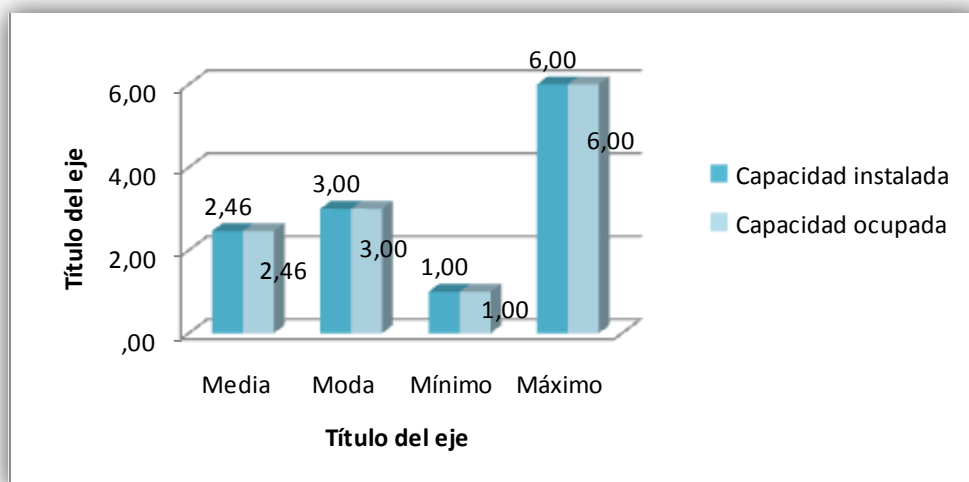
En el análisis de la capacidad instalada y ocupada se pudo determinar que antes de los aranceles la mayoría de productores tenían 1 máquina, presentando un mínimo de 1 y un máximo de 6, dando un promedio de 2, las mismas que eran utilizadas en su totalidad, por lo tanto, se puede establecer que la capacidad instalada era igual a la capacidad ocupada.

Situación después de aranceles

Tabla 9
Capacidad en maquinaria después de aranceles

ESTADÍSTICOS		CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD OCUPADA
Media		2,46	2,46
Moda		3,00	3,00
Mínimo		1,00	1,00
Máximo		6,00	6,00
Fuente: Encuesta productores de calzado			
Elaboración: Belén Urgilés			

Gráfico 10
Capacidad en maquinaria después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado

Elaboración: Belén Urgilés

Después de aranceles los productores aumentan la cantidad de maquinas que utilizan en la producción de calzado, actualmente se mantiene un mínimo de 1 y un máximo de 6 maquinas, por lo que el promedio sigue siendo de 2, no obstante ahora la mayoría de artesanos utilizan alrededor de 3 máquinas.

7. ¿Qué tipo de maquinaria utiliza en la producción de calzado?

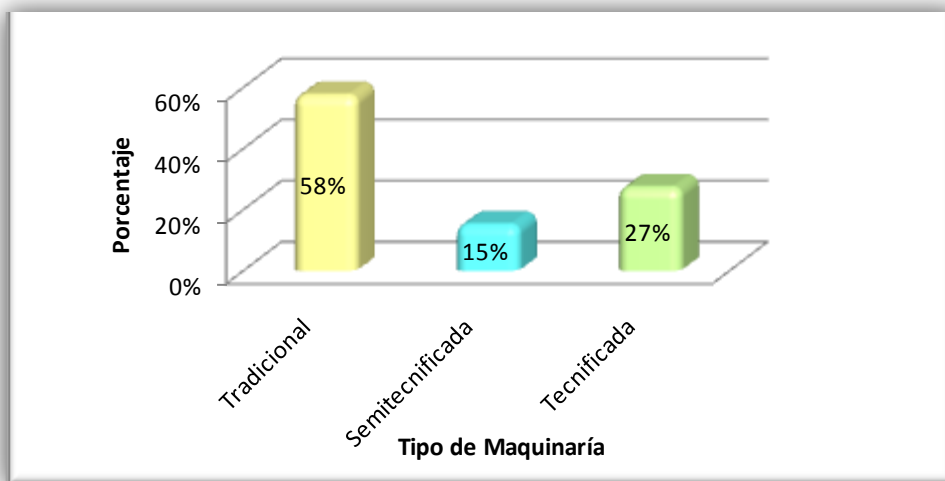
Situación antes de aranceles

Tabla 10
Tipo de Maquinaria-Antes de aranceles

TIPO DE MAQUINARÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tradicional	118	58%
Semitecnificada	31	15%
Tecnificada	56	27%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 11
Tipo de Maquinaria – Antes de Aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

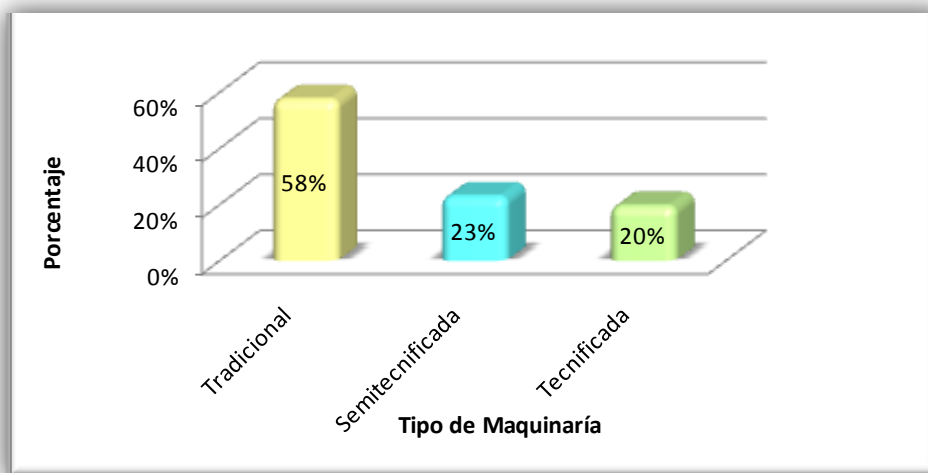
De la población encuestada el 58% utiliza maquinaria de tipo artesanal, seguida de la maquinaria tecnificada, con el 27%, y en última instancia se encuentra la maquinaria semitecnificada.

Situación después de aranceles

Tabla 11
Tipo de Maquinaria-Después de aranceles

TIPO DE MAQUINARÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tradicional	118	58%
Semitecnificada	47	22%
Tecnificada	40	20%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 12
Tipo de Maquinaria - Después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Después de la aplicación de aranceles, el 58% de la población utiliza maquinaria de tipo artesanal, porcentaje que no varía, ya que si lo comparamos con la situación que se mantenía antes de aranceles es el mismo, posteriormente se encuentra el uso de maquinaria semitecnificada, con el 23%, y finalmente la maquinaria tecnificada

con el 20%, en este caso se da una variación, pues se disminuye la utilización de la maquinaria técnica y se da un incremento en el uso de herramientas semitecnificadas.

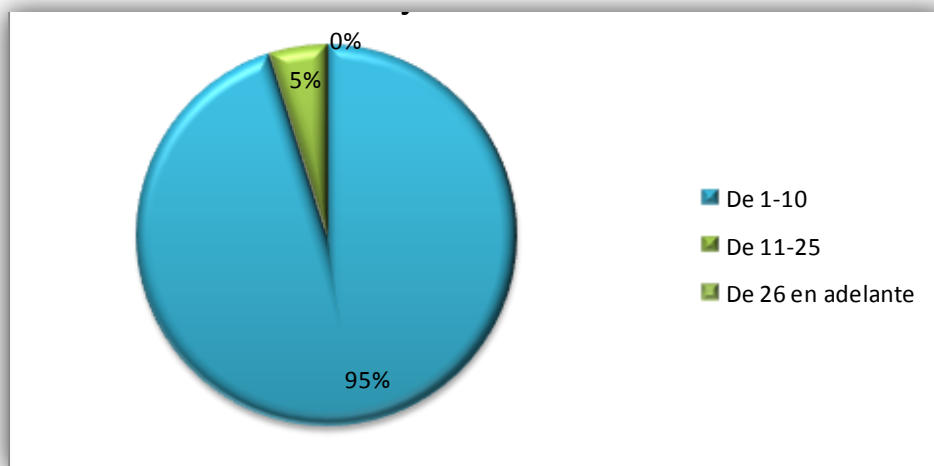
8. ¿Indique el número de personas que trabajan en su empresa?

Situación antes de aranceles

Tabla 12
Número de Trabajadores-antes de aranceles

NÚMERO DE TRABAJADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1-10	195	95%
De 11-25	10	5%
De 26 en adelante	0	0%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 13
Número de Trabajadores - antes de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Mediante la aplicación de la encuesta, se pudo determinar que antes de la salvaguarda, el 98% de los talleres artesanales tenían entre 1 a

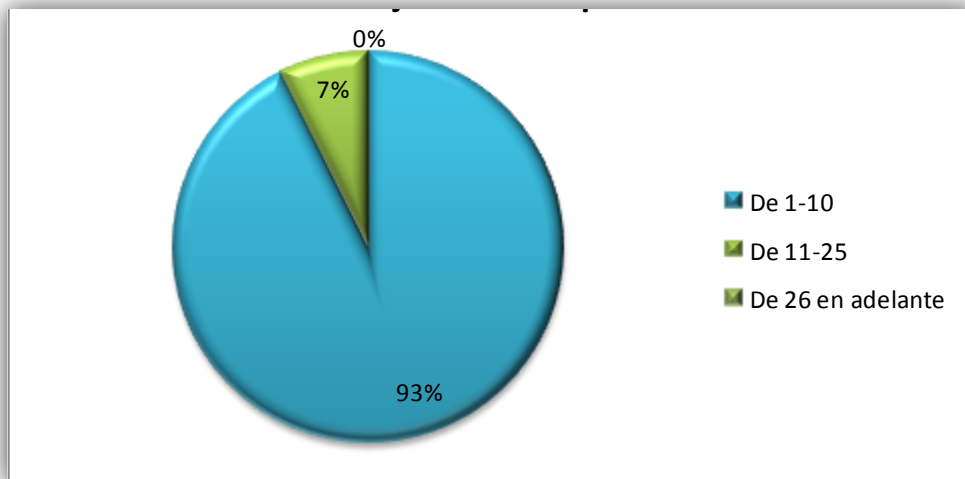
10 trabajadores, y tan solo el 5%, mantenían de 11 a 25 trabajadores, mientras que ninguno de los productores trabajaban con más de 26 obreros.

Situación después de aranceles

Tabla 13
Número de Trabajadores-después de aranceles

NÚMERO DE TRABAJADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1-10	190	93%
De 11-25	15	7%
De 26 en adelante	0	0%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 14
Número de Trabajadores – después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Una vez que se establecen los aranceles, se da un incremento del 5% al 7% de los productores que trabajan con un intervalo de 11 a 25 trabajadores, mientras que la mayoría que representa el 93%, mantienen en sus fábricas de 1 a 10 obreros.

Actualmente, ningún productor tiene en su empresa más de 26 trabajadores.

9. ¿Cuál es el salario mensual de los obreros?

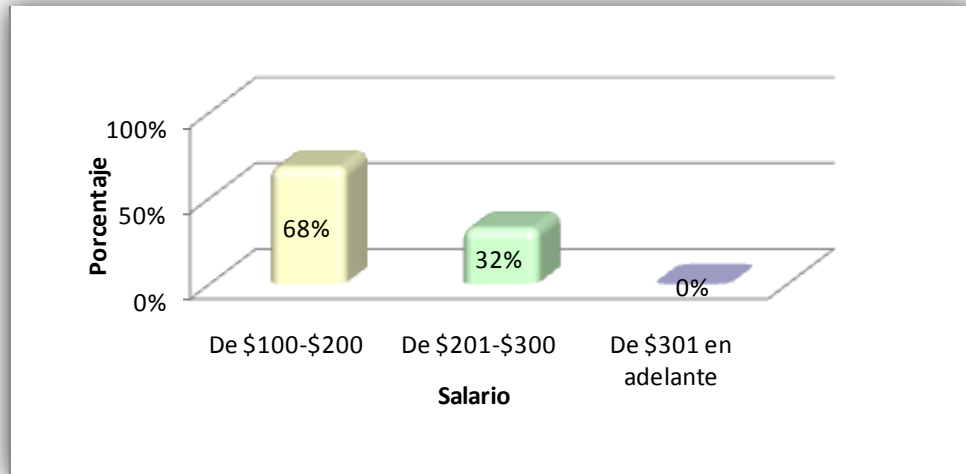
Situación antes de aranceles

Tabla 14
Salario mensual obreros-antes de aranceles

SALARIO MENSUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$100-\$200	139	68%
De \$201-\$300	66	32%
De \$301 en adelante	0	0%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 15
Salario mensual obreros – antes de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

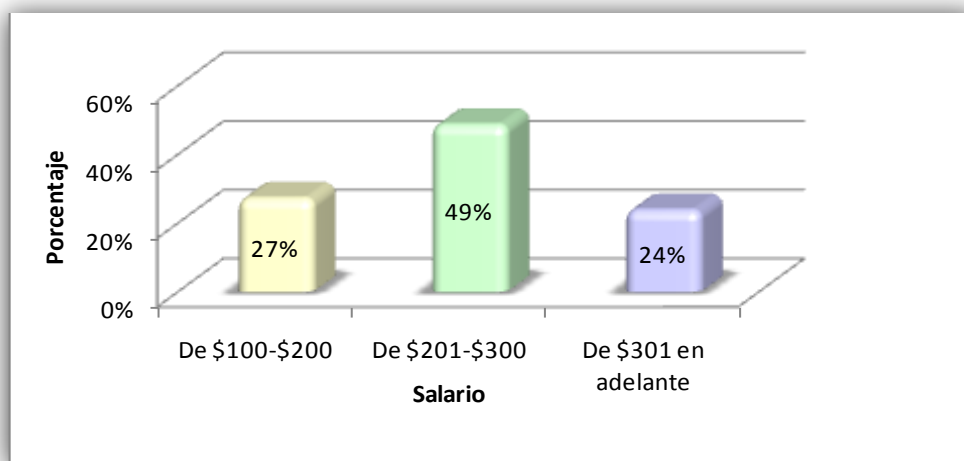
Al preguntar cuál era el salario mensual de los obreros, obtenemos que el 68% de la población encuestada, recibía un sueldo de entre \$100 a \$200, el 32% ganaba de entre \$201 a \$300, mientras que nadie tenía un ingreso superior a \$301.

Situación después de aranceles

Tabla 15
Salario mensual obreros-después aranceles

SALARIO MENSUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$100-\$200	56	27%
De \$201-\$300	100	49%
De \$301 en adelante	49	24%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 16
Salario mensual obreros – después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Con la aplicación de la medida gubernamental, se reduce del 68% al 27%, los artesanos que reciben de entre \$100 a \$200, y se da un incremento del 32% al 49%, los obreros que obtienen de \$201 a \$300 al mes, además en la actualidad hay personas que reciben más de \$301, situación que no se daba antes de la aplicación de aranceles.

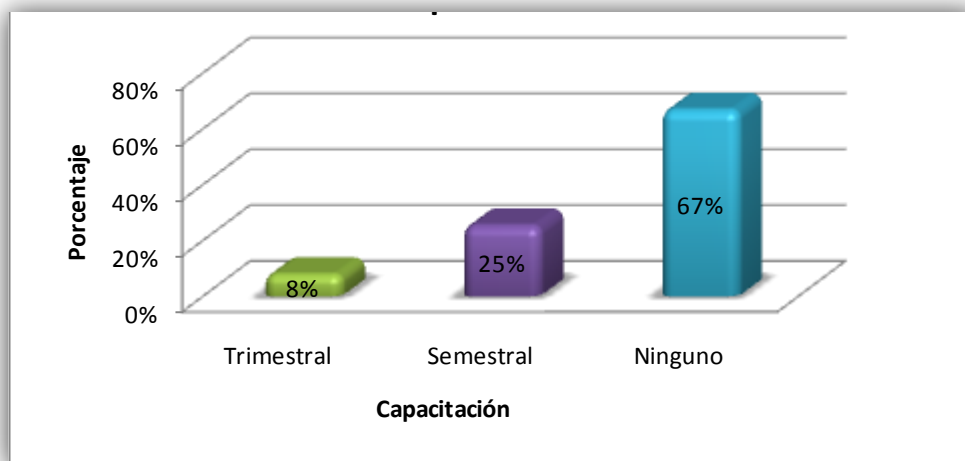
10. La capacitación que se brinda a los trabajadores es:

Tabla 16
Formas de Capacitación

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	16	8%
Semestral	52	25%
Ninguno	137	67%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 17
Formas de capacitación



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

En cuanto a capacitación, el 67% de la población no recibe capacitación alguna, mientras que el 25%, realiza capacitaciones en forma semestral, y tan solo el 8%, se capacita cada tres meses.

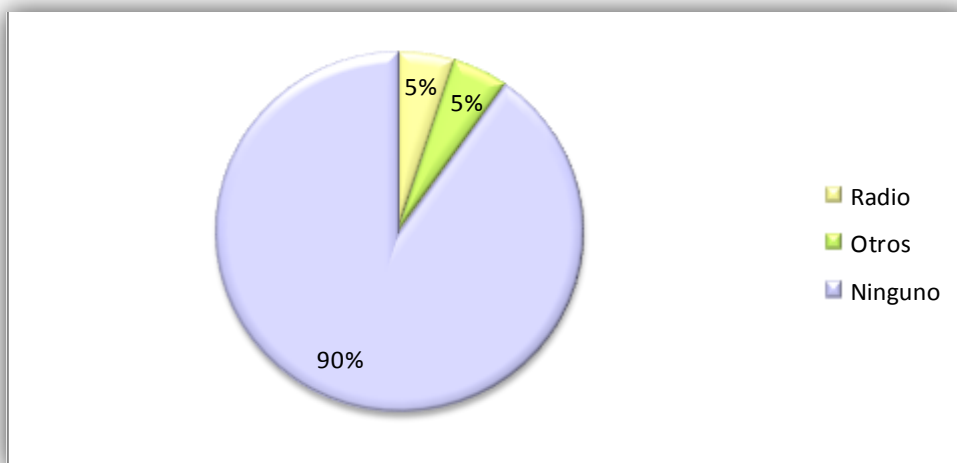
La población que recibe capacitación lo hacen a través de instituciones como: La Cámara de Calzado de Tungurahua (**CALTU**).

11. ¿Cuáles son los medios de promoción y publicidad que utiliza para dar a conocer sus productos?

Tabla 17
Promoción y Publicidad

MEDIOS DE PROMOCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	10	5%
Otros	10	5%
Ninguno	185	90%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 18
Promoción y Publicidad



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

El 90% de la población encuestada no maneja programas de promoción y publicidad, mientras que el 5%, utiliza medios como: la radio para dar a conocer sus productos, y el 5% utiliza otros medios para promocionar el calzado, como por ejemplo venta mediante catálogo.

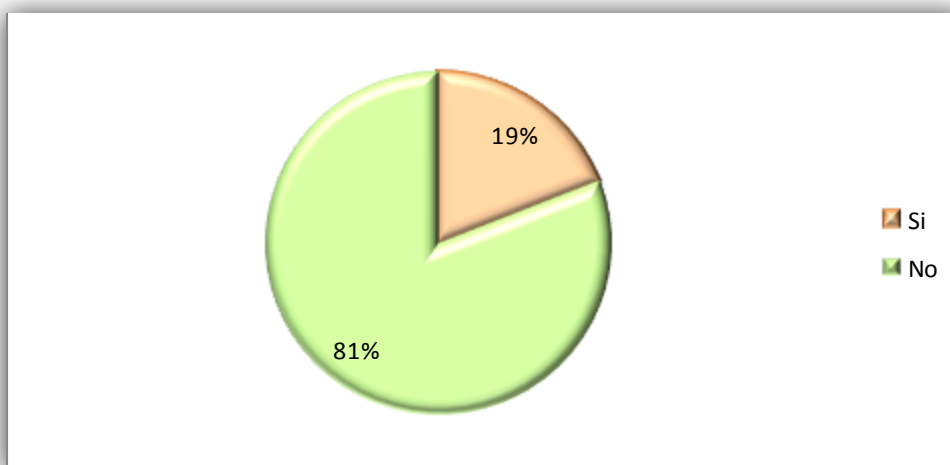
12. ¿El sector proporciona información sobre investigación y desarrollo?

Tabla 18
Información Investigación y Desarrollo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	19%
No	166	81%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 19
Información Investigación Y Desarrollo



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Al preguntar si el sector proporciona información sobre investigación y desarrollo, el 81% de la población manifestó que no, mientras que solo el 19% manifestó que recibe capacitación.

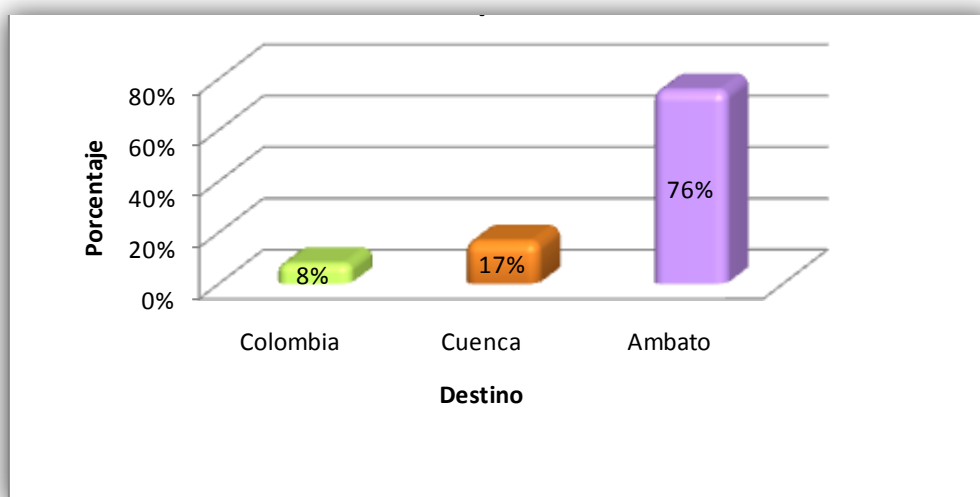
Dichas personas manifestaron que la capacitación que reciben está relacionada con: diseño de calzado, tecnología y químicos y tecnificación.

13.¿Indique el lugar en dónde se encuentran ubicados los principales proveedores de materias primas?

Tabla 19
Ubicación proveedores

UBICACIÓN PROVEEDORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colombia	16	8%
Cuenca	34	17%
Ambato	155	76%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 20
Ubicación proveedores



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

De la totalidad de artesanos, el 76% manifestó que las principales materias primas las obtienen en Ambato, mientras que el 17% respondió que los principales proveedores se encuentran en Cuenca, y tan solo el 8% manifestó que están localizados en Colombia.

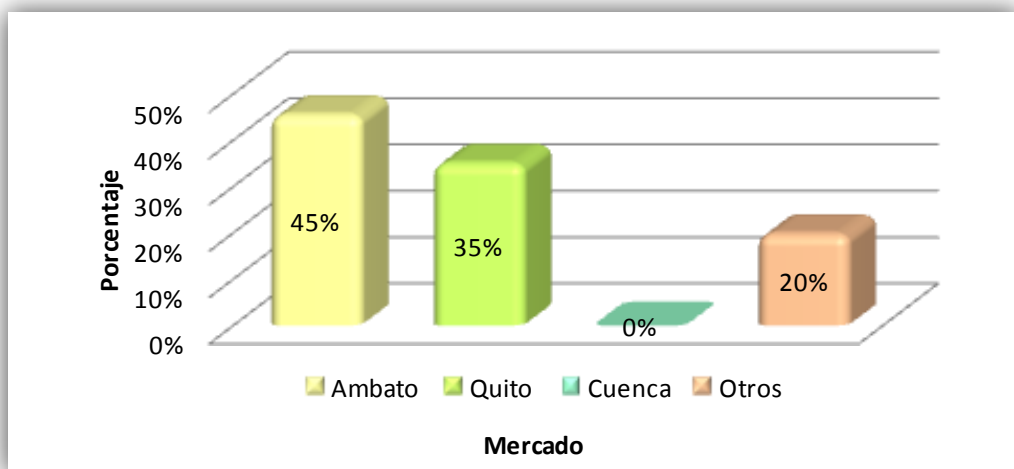
14. ¿Indique las principales ciudades a las que se expende su producto?

Situación antes de aranceles

Tabla 20
Mercado-antes de aranceles

MERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambato	143	45%
Quito	110	35%
Cuenca	0	0%
Otros	62	20%
Total	315	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 21
Mercado – antes de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Al preguntar cuáles son los principales mercados a los que expendían los productos antes de la aplicación de aranceles se obtuvo que el 45% vendían el producto en Ambato, el 35% en Quito y el 20% en otros lugares tales como: Tulcán, Latacunga, Santo Domingo, Salinas, Oriente, Manabí, Machala, Riobamba.

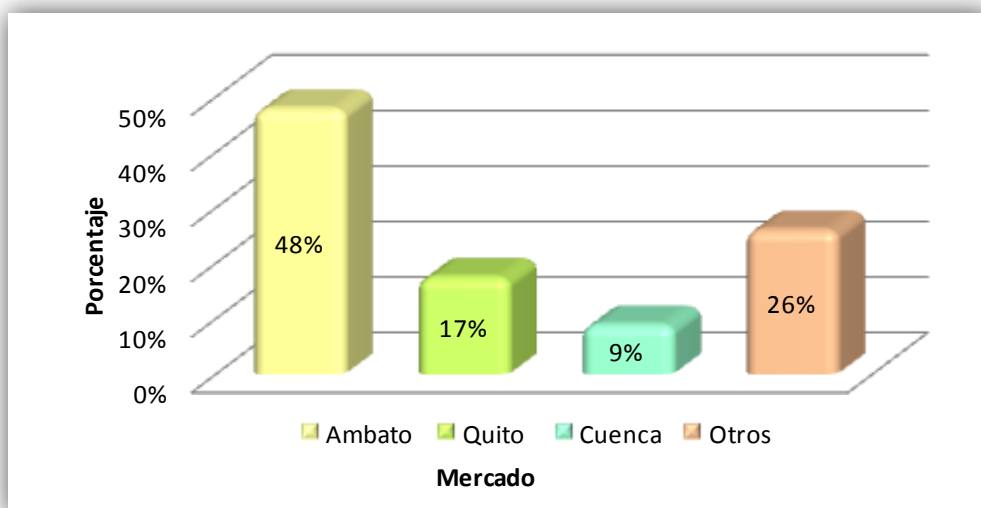
Situación después de aranceles

Tabla 21
Mercado-después de aranceles

MERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambato	173	48%
Quito	63	17%
Cuenca	32	9%
Otros	94	26%
Total	362	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 22
Mercado – después de aranceles



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

No obstante después de aranceles, el 48% de los productores manifiestan que venden sus productos en la ciudad de Ambato, el 26% destina sus productos a otros lugares como: Tulcán, Latacunga, Santo Domingo, Salinas, Oriente, Manabí, Machala, Riobamba, el 17% vende el calzado en la ciudad de Quito, y a diferencia de la situación antes de aranceles, se crea un mercado adicional, pues actualmente el 9% de los artesanos venden calzado en Cuenca.

15. A su criterio las personas que adquieren sus productos, lo hacen por:

Precio

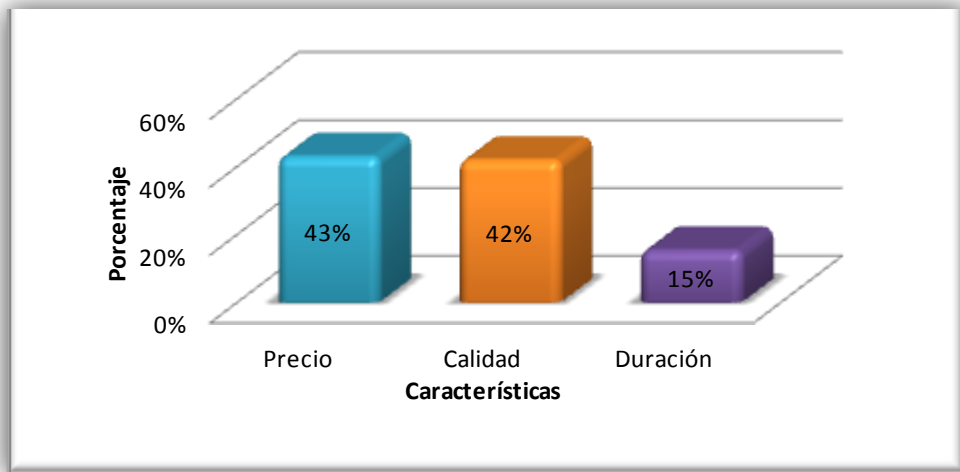
Calidad

Diseño

Tabla 22
Consumidores

CARACTERÍSTICAS PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	132	43%
Calidad	131	42%
Duración	48	15%
Total	311	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 23
Consumidores



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Con la finalidad de determinar si los principales demandantes son exigentes, se pregunta a los productores: a su criterio cuáles son los aspectos que los clientes consideran al momento de adquirir sus productos, obteniendo los siguientes resultados: el 42% respondió que compran los zapatos por precio y calidad, mientras que solo el 15% manifestó que adquieren sus productos por duración.

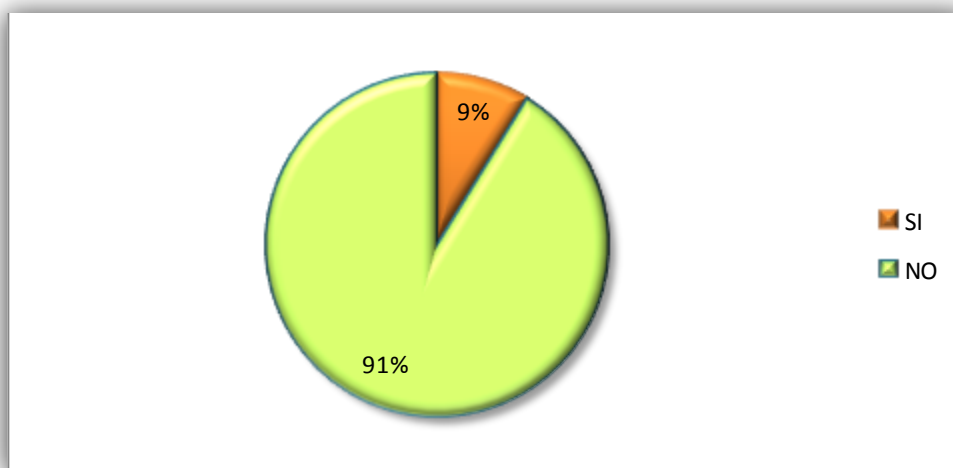
16. Recibe ayuda por parte del gobierno

Tabla 23
Apoyo sectores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	9%
NO	187	91%
Total	205	100%

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Gráfico 24
Apoyo Sectores



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Con el objetivo de establecer si las asociaciones objeto de estudio, cuentan con el apoyo del gobierno se realiza la pregunta: recibe ayuda por parte del gobierno, a lo cual el 91% manifestó que no, y tan solo el 9% respondió que si reciben ayuda por parte del gobierno.

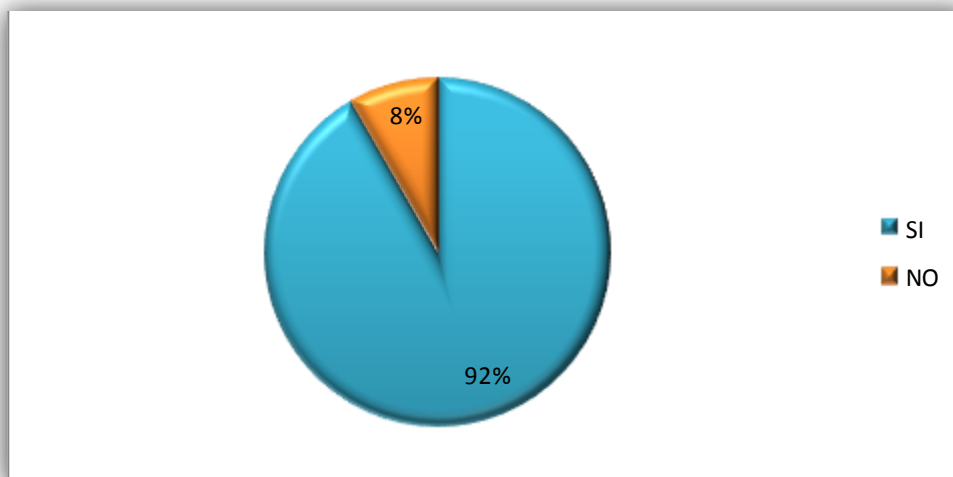
De los productores que respondieron que sí, manifestaron que la ayuda que reciben es en cuanto a capacitaciones mediante instituciones como: CALTU, PROAMBATO y CORPOAMBATO.

17. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un clúster de productores y sectores afines que le permitan incrementar su productividad, acceder a recursos especializados, capacitación y asistencia técnica?

Tabla 24
Formación de un clúster

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	188	92%
NO	17	8%
Total	205	100%
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 25
Posibilidad de formación de un clúster



Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Con la finalidad de promover la competitividad de las asociaciones, mediante la formación de un clúster (grupo de empresas e instituciones unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí), se realiza la pregunta citada anteriormente.

De la totalidad de la población el 92% manifestó que sí, y tan solo el 8% respondió que no.

4.2. Interpretación de datos

4.2.1. Análisis determinantes del diamante de competitividad de Porter.

En base a los resultados obtenidos, a continuación se analiza el nivel de competitividad de las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro”. Para lo cual se analizará los determinantes del modelo de competitividad de Michael Porter que son:

- a) Las condiciones de los factores de producción,
- b) Las condiciones de la demanda,
- c) Las industrias relacionadas, y
- d) Su entorno competitivo.

Estos factores se relacionan entre sí, por lo que, el efecto de uno de ellos depende del estado de los otros, llegando a constituir un sistema conocido como el diamante de la ventaja competitiva de las naciones. Determinantes en los que influyen la casualidad y el gobierno.

4.2.1.1. Condiciones de los factores

a) Recursos Humanos

Las políticas de protección a la industria nacional tomadas por el gobierno, mediante el incremento de los impuestos al calzado importado ha permitido acrecentar significativamente la producción de calzado nacional para abastecer la demanda en el país.

No obstante el incremento de producción dificulta a los productores artesanos que no estaban preparados, que no cuentan con una tecnología apropiada para el abastecimiento a los almacenes, y

además, tienen dificultad para encontrar mano de obra calificada, pues es difícil encontrar técnicos con la calificación adecuada para las necesidades de este subsector ya que necesita de ciertas destrezas, habilidades y conocimientos para que se obtenga un buen producto.

Sin embargo el establecimiento de aranceles ha permitido incrementar puestos de trabajo pues ahora la mayoría de artesanos trabaja en promedio con 5 obreros, y la mayoría de ellos perciben un salario mensual de entre \$201 a \$300 al mes, esto se debe a que hay un incremento en la cantidad demandada, y tomando en cuenta que los obreros ganan en relación a la cantidad de zapatos que confeccionan, los productores al aumentar la cantidad ofertada, permiten que sus trabajadores puedan elevar sus ingresos.

b) Recursos de conocimiento

Como una necesidad de mantenerse en el mercado y de incrementar su competitividad frente a la presencia de una avalancha de calzado asiático en el mercado, estas empresas han incursionado en algunas fuentes de conocimiento como centros especializados de capacitación, estudios de mercado, asociaciones gremiales y organismos de apoyo internacional.

En base a la pregunta N° 10 de la encuesta aplicada a los productores podemos concluir que la mayoría de los artesanos, que forman parte de las asociaciones objeto de estudio, es decir el 67% no recibe ningún tipo de capacitación, y quienes si lo hacen se capacitan de forma trimestral o semestral. Por lo tanto se puede concluir que la disponibilidad del personal técnico es baja.

Un apoyo importante en cuanto a capacitación se refiere es el otorgado por la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU).

c) Recursos físicos y de infraestructura

Los recursos físicos como tierra, agua, clima, no afectan directamente en la ventaja competitiva del subsector del calzado. La localización geográfica de estas empresas tiene ventajas pues están ubicadas en la provincia de Tungurahua, que es en donde se encuentran los principales proveedores, lo cual se traduce en menores costos de transporte.

Por lo tanto, se puede concluir que en la ciudad de Ambato se pueden obtener las materias primas necesarias para la fabricación de calzado, lo cual se convierte en una fuente de ventaja competitiva para los productores de calzado que se encuentran ubicados en dicha provincia. Pues precisamente el alto costo de transporte hacia los proveedores como hacia los clientes es un problema común compartido por las empresas, sin embargo esto no representa un obstáculo para dichas asociaciones.

d) Recursos de capital

Las asociaciones de calzado, mantienen la capacidad instalada y ocupada en maquinaria igual que antes de la aplicación de aranceles. No obstante, el 58% de la población utiliza maquinaria de tipo artesanal, porcentaje que no varía, ya que es el mismo que se mantenía antes de aranceles.

Por lo que se puede concluir que dicho sector no ha realizado inversiones para mejorar su infraestructura y sin progreso técnico no están en condiciones de alcanzar un crecimiento económico.

4.2.1.2. Condiciones de la demanda

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta, se puede concluir que los principales clientes que visitan la explanada buscan precios bajos.

No obstante se ha dado un incremento de precios, debido a que el precio máximo que se mantenía antes de la aplicación de la medida en materia de política comercial era de \$15, ahora es de \$25, esto debido a que el 8% de la población expende su producto estrella en un rango de \$16 a \$25.

Sin embargo esta situación marca la presencia de una demanda interna que se inclina por un mejor precio, haciendo que la ausencia de consumidores entendidos y exigentes no favorezca a la creación de una ventaja competitiva. Por lo tanto, la iniciativa por parte de los artesanos de mantener o mejorar la competitividad se da más que por exigencias de la demanda por la presencia de una mayor y mejor oferta.

Es así que las asociaciones objeto de estudio están ante la presencia de una demanda constante y un mercado saturado, debido a que desde la aplicación de aranceles, muchos artesanos han retomado la producción de calzado, situación que requiere de mayores esfuerzos para alcanzar una ventaja competitiva.

En base a la encuesta aplicada se puede concluir que el principal mercado de los productores que integran las asociaciones “Produarte” y “Crear Futuro”, se encuentra en la ciudad de Ambato.

4.2.1.3. Sectores afines y auxiliares

Los sectores conexos que dan apoyo y contribuyen positiva o negativamente para el desarrollo de una ventaja competitiva de las actividades del subsector del calzado mediante la proveeduría de materia prima, insumos y otros, son de procedencia nacional e internacional y éstos son:

- a. Industria Textil
- b. Industrias del plástico y caucho
- c. Curtiembres
- d. Suelas
- e. Hormas
- f. Maquinaria

El 92% de los artesanos desean integrar un clúster que les permita incrementar su nivel competitivo.

4.2.1.4. Contexto para la estrategia y rivalidad

El nivel de rivalidad existente entre las principales empresas del subsector productor de calzado puede ser calificado como medio. La débil presencia de empresas consideradas como grandes y exportadoras hace que la rivalidad sea baja a nivel nacional.

Por el contrario existe una alta competencia entre empresas medianas, pequeñas y productores artesanales nacionales especialmente en el calzado de cuero.

Los esfuerzos por un mejoramiento en la calidad del calzado más que por una rivalidad entre las empresas nacionales se dan por la necesidad de hacer frente a la competencia de empresas

extranjeras. Los países que compiten con el calzado ecuatoriano son principalmente:

- **Colombia** : innovación, moda y precios
- **Brasil** : calidad y moda
- **Perú** : precios
- **Países Asiáticos (China)**: volumen, precio y moda.

China es el primer país productor y exportador de calzado en el mundo.

La competencia leal por parte de estos países es saludable para el desarrollo del subsector productor de calzado ecuatoriano porque incentiva su innovación; pero lamentablemente está presente también el comercio desleal (contrabando) que resta capacidad competitiva a las empresas, éste es uno de los principales problemas que tiene que enfrentar este subsector.

También se ha considerado el análisis de variables como: Investigación y Desarrollo, la cual permite concluir que la mayoría de productores es decir el 81% no se benefician de la información que el sector proporciona.

En lo que respecta Ayuda por parte de gobierno el 91% respondió que no recibe ningún tipo de beneficio, lo cual pone de manifiesto que las asociaciones objeto de estudio no se benefician de los programas de capacitación que se brindan a través instituciones como la CALTU.

Como conclusión general, y en base a la encuesta aplicada, se evidencia que los productores a pesar de una disminución de competencia internacional trabajan en acción correctiva y no

preventiva, pues se concentran en mantener un segmento de mercado.

Además de los factores anteriormente analizados se ha considerado el papel que desempeña en la competitividad de las asociaciones objeto de estudio, los siguientes factores:

- Casualidad y Gobierno

Casualidad

Durante el año 2010 los acontecimientos casuales no han desempeñado un papel trascendental en la creación de una ventaja competitiva del subsector productor y exportador de calzado ecuatoriano.

Gobierno

Las decisiones gubernamentales influyen directamente en la formación de la ventaja competitiva de los sectores productivos.

En el caso del calzado el establecimiento de medidas arancelarias ha permitido que el sector recupere sus ventas, sin embargo no se han establecido medidas que creen un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas.

Finalmente se puede concluir que el establecimiento de medidas arancelarias ha permitido que los productores tengan un mayor acceso a materias primas, incrementen su producción, tengan una mayor participación en el mercado, y de que se incrementen puestos de trabajo.

Además mediante el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta el 89%, es decir la mayoría de los productores, manifiestan que se han beneficiado con el establecimiento de medidas arancelarias.

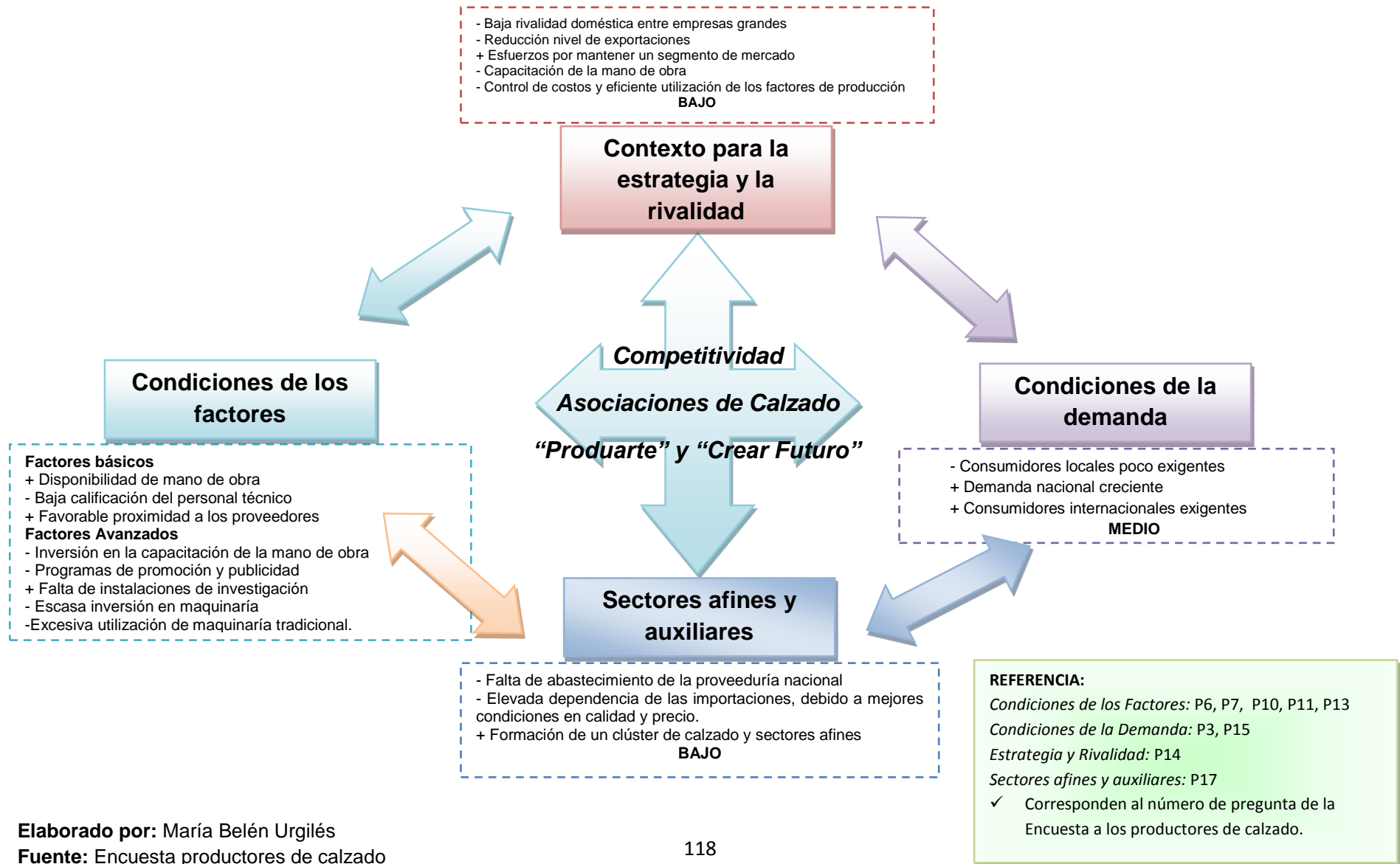
No obstante es necesario recalcar que la mayoría de la población (90%) no maneja programas de promoción y publicidad, además de que la mayoría de la población es decir el 81% no se beneficia de la información sobre investigación y desarrollo que el sector proporciona, mientras que solo el 19% recibe capacitación relacionada con: diseño de calzado, tecnología, químicos y tecnificación.

4.2.2. Cuadro de los determinantes

A continuación se describe el nivel de competitividad de las asociaciones “Produarte” y “Crear Futuro”, mediante el diamante de Porter.

A mayor número de factores positivos (+) el medio competitivo tendrá un nivel ALTO lo cual contribuye a una ventaja competitiva y viceversa.

Figura 7
Nivel de Competitividad en las Asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro”



2.2.3. Explicación del diamante de Porter de las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro

CONDICIONES DE LOS FACTORES

- **Factores Básicos**

- **Disponibilidad de mano de obra**

Según **Lilia Villavicencio (2010: Internet)** aproximadamente 100.000 personas trabajan en cuero y calzado. Mientras que en 2008, el sector empleó a unas 80 mil personas en 2009, esta cifra creció hasta 100 mil trabajadores.

Esto significa que aproximadamente medio millón de ecuatorianos estarían relacionados con esta actividad.

- **Baja Calificación del personal Técnico**

De la entrevista que se realizó a los presidentes de las asociaciones, los productores tienen una gran necesidad de acceder a capacitaciones en cuanto a técnicas de producción.

- **Favorable proximidad a proveedores**

En base a la pregunta N° 13 de la encuesta, de la totalidad de artesanos, el 76% manifestó que las principales materias primas las obtienen en Ambato.

- **Factores Avanzados**

- **Reducida Inversión en capacitación de mano de obra.**

Según el **Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC), (2011: Internet)**, en la actualidad la industria del calzado presenta escasez en mano

de obra capacitada (manufactura) y al momento no hay mayores fuentes de formación o personal calificado.

En base a la pregunta N° 10 de la encuesta, el 67% de los artesanos productores de calzado no recibe capacitación alguna.

- **Programas de promoción y publicidad.**

De los resultados obtenidos de la pregunta N° 11 se obtiene que, el 90% de los productores no utiliza programas de promoción y publicidad para dar a conocer sus productos.

- **Instalaciones de investigación**

Según el **Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC), (2011: Internet)**, Se está formulando el proyecto para la implementación de un Innova Centro, esto ha sido impulsado por el MCPEC inicialmente y ahora también por MIPRO.

El sector actualmente ya cuenta con parte de un Centro Tecnológico de Cuero y Calzado, el mismo que tiene: Laboratorios mecánicos, para estudios antropométricos, laboratorios de molde de hormas, suelas, tacones, plantillas.

- **Escasa Inversión en maquinaria**

En base a la pregunta N° 6 la mayoría de artesanos utilizan alrededor de 3 máquinas antes de aranceles la moda era de 1 máquina.

Si se compara la calidad de los productos nacionales frente a los productos importados, es deficiente para el calzado

ecuatoriano, lo que da cuenta de que la tecnología implementada no es de la más moderna y óptima, al ser muy costosa.

- **Excesiva Utilización de Maquinaria Tradicional**

Según el **Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC), (2011: Internet)**, en Ecuador el 44% son PYMES, 12% persona natural, 8% microempresa, más del 70% tienen más de 15 años fabricando calzado, 24% elabora a mano y 57% usa herramientas sencillas e inadecuadas.

De acuerdo a la pregunta N° 7 de la encuesta el 58% utiliza maquinaria de tipo artesanal.

COTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD

- **Baja rivalidad doméstica entre empresas grandes**

Según **Julio José Prado**, director de la revista económica *Perspectiva* **(2010: Internet)**, en el Ecuador la competencia local es muy fragmentada, debido a que pocas empresas pueden actuar como líder, por lo que los aranceles no contribuyen a tener una industria más fuerte.

- **Reducción nivel de exportaciones**

Según datos del **BCE (2011: Internet)**, la exportaciones de calzado durante el año 2010 tienen un crecimiento del 25.1%, no obstante para el año 2011 se presenta un decrecimiento del 3.5%.

- **Esfuerzos por mantener un segmento de mercado**

Con la aplicación de la encuesta, en base a la pregunta N° 14 se obtiene que el 48% de los productores expenden sus productos principalmente en la ciudad de Ambato.

- **Capacitación de la mano de obra**

Según la entrevista realizada a los productores de calzado, la mayoría de artesanos confeccionan los productos por tradición, y el 40% de la población que integran las asociaciones está iniciando en el negocio, el 30% tiene cierta experiencia en el mercado y tan solo el 30% restante tiene una trayectoria, razón por la cual tienen una gran necesidad de acceder a una capacitación especialmente en diseño, elaboración de calzado y contabilidad.

- **Ausencia de control de costos y eficiente utilización de factores de producción**

De la entrevista que se mantuvo con los directivos se pudo establecer, que los productores de calzado elaboran sus productos por tradición, y muchos de ellos los venden sin tomar en cuenta el costo, por lo que venden zapatos a reducidos precios.

SECTORES AFINES Y AUXILIARES

- **Falta de abastecimiento de la proveeduría nacional**

El señor **Víctor Panimboza (2011)**, manifiesta que hay escasas de materias primas especialmente los químicos importados desde Italia tales como el pegamento, tintes, entre otros, para la elaboración del calzado.

Según el **Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC), (2011: Internet)**, el abastecimiento de

materia prima (pieles) es insuficiente para el creciente sector, existen ventas hacia Colombia que estarían desabasteciendo el mercado nacional

- **Elevada dependencia de las importaciones, debido a mejores condiciones en calidad y precio.**

La salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, ha tenido una alta efectividad y, de acuerdo a datos del **Banco Central del Ecuador (2010)**, ha provocado una sustancial disminución de las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes.

AÑO	Importaciones US\$	Importaciones Toneladas
2008	133'491.760,00	22.080,00
2009	61'247.520	6.341,00

- **Formación de un clúster de calzado y sectores afines**

En base a la pregunta N° 17 la mayoría de artesanos, es decir, el 92% desean formar parte de un clúster que les permita incrementar su nivel de competitividad.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

- **Consumidores locales poco exigentes**

En base a la pregunta N° 15 de la encuesta, la mayoría artesanos es decir el 43% de los clientes adquieren el calzado por el reducido precio.

- **Demanda nacional creciente**

En relación a la pregunta N° 3 las medidas de protección a la industria nacional han generado un incremento en la producción esto debido a que se ha incrementado la cantidad demandada debido a una reducción de la competencia extranjera.

Ver Anexo 5

4.2.3. Verificación de hipótesis

El objetivo de la presente investigación es estudiar la incidencia de las medidas arancelarias en la competitividad de las asociaciones de calzado, “Produarte” y “Crear Futuro”.

Por lo tanto, para la comprobación de hipótesis en concordancia con la variable dependiente e independiente se seleccionaron las preguntas uno y dos de la encuesta aplicada a los productores de calzado.

4.2.4. Preguntas para la comprobación de hipótesis general

1. ¿Considera usted que el establecimiento de aranceles, a la importación de calzado influye positivamente en la competitividad de su empresa?

Si

No

2. Indique según la importancia que tiene para usted, el aspecto que más se han beneficiado, con el establecimiento de aranceles.

Nivel de producción

Participación en el mercado

Capacidad instalada

Promoción y Publicidad

(Maquinaria)

Capacitación

Mano de obra

Proveedores

4.2.5. Planteo de Hipótesis

Ho: El establecimiento de medidas arancelarias beneficia a la competitividad de las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua.

H1: El establecimiento de medidas arancelarias no beneficia a la competitividad de las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua.

4.2.6. Estimador estadístico

Para comprobar esta hipótesis se utilizará la prueba de Chi-cuadrado que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas, por lo tanto se aplica la fórmula:

$$X^2 = \sum \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

X^2 = Valor a calcularse de chi- cuadrado.

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada, datos de la investigación

E = Frecuencia teórica o esperada

4.2.7. Nivel de significación y regla de decisión

Nivel de significación = 0.05

Grados de libertad = $(k - 1) (j - 1) \rightarrow k$ -filas; j - columnas
= $(7-1) (2-1)$
= $6*1$
= 6

Chi Tabla X^2t = 12.6

Regla de decisión

Se acepta la hipótesis nula si el valor a calcularse de X^2 es menor al valor de $X^2_t = 12.6$, caso contrario se rechaza

4.2.8. Cálculo de Chi-Cuadrado

Tabla 25
Tabla de Contingencia

VARIABLE DEPENDIENTE	Competitividad	VARIABLE INDEPENDIENTE		TOTAL
		Medidas Arancelarias		
		SI	NO	
Nivel de Producción		39	2	41
Capacidad Instalada (Maquinaria)		14	2	16
Mano de Obra		28	2	30
Participación en el mercado		46	0	46
Promoción y Publicidad		1	0	1
Capacitación		17	0	17
Proveedores		54	0	54
TOTAL		199	6	205

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

Tabla 26
Número esperado de respuestas (E)

VARIABLE DEPENDIENTE	Competitividad	VARIABLE INDEPENDIENTE	
		Medidas Arancelarias	
		SI	NO
Nivel de Producción		39,80	1,20
Capacidad Instalada (Maquinaria)		15,53	0,47
Mano de Obra		29,12	0,88
Participación en el mercado		44,65	1,35
Promoción y Publicidad		0,97	0,03
Capacitación		16,50	0,50
Proveedores		52,42	1,58

Fuente: Encuesta productores de calzado
Elaboración: Belén Urgilés

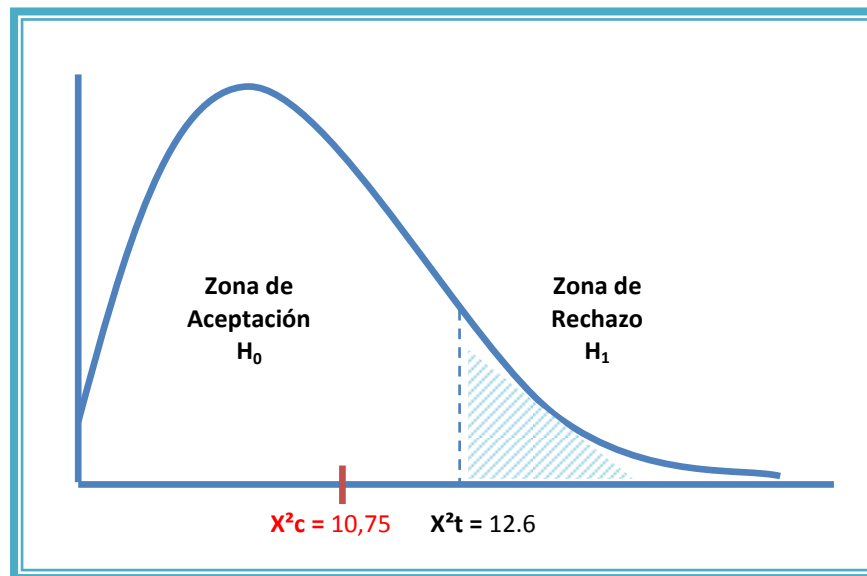
Tabla 27
Número observado (O) y esperado (E) de respuestas

VARIABLE DEPENDIENTE	Competitividad	VARIABLE INDEPENDIENTE	
		Medidas Arancelarias	
		SI	NO
Nivel de Producción	39 (39,80)	2 (1,20)	
Capacidad Instalada (Maquinaria)	14 (15,53)	2 (0,47)	
Mano de Obra	28 (29,12)	2 (0,88)	
Participación en el mercado	46 (44,65)	0 (1,35)	
Promoción y Publicidad	1 (0,97)	0 (0,03)	
Capacitación	17 (16,50)	0 (0,50)	
Proveedores	54 (52,42)	0 (1,58)	
Fuente: Encuesta productores de calzado			
Elaboración: Belén Urgilés			

Tabla 28
Tabla de cálculos

O	E	$(O - E)^2 / E$
39	39,80	0,02
2	1,20	0,53
14	15,53	0,15
2	0,47	5,01
28	29,12	0,04
2	0,88	1,43
46	44,65	0,04
0	1,35	1,35
1	0,97	0,00
0	0,03	0,03
17	16,50	0,02
0	0,50	0,50
54	52,42	0,05
0	1,58	1,58
	$\sum X^2c$	10,75
Fuente: Encuesta productores de calzado		
Elaboración: Belén Urgilés		

Gráfico 26
Verificación de Hipótesis



Elaboración: Belén Urgilés

4.2.9. Verificación de Hipótesis

Conclusión de la prueba de hipótesis

El valor de $X^2_c = 10,75 < X^2_t = 12,6$, y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis alternativa H_1 , es decir, se confirma que el establecimiento de medidas arancelarias inciden positivamente en la competitividad de las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Presencia de incontables pequeñas empresas y talleres artesanales dispersos que impiden el fortalecimiento del subsector y el crecimiento de las medianas y grandes empresas, siendo estas últimas las únicas que han tratado de introducir cambios estructurales armonizados con la evolución del sector internacional.
- La producción de calzado no es a escala, sin embargo sus niveles son significativos, esto como resultado de una suma de pequeñas cantidades.
- Es una producción que se destina casi en su totalidad a satisfacer el mercado local.
- En lo relacionado al tema de la competitividad, el subsector productor de calzado, representado en este estudio por los talleres artesanales que integran las asociaciones Produarte y Crear Futuro, arroja un saldo negativo en cuanto a su grado de competitividad. Las razones de esta aseveración se resumen en los siguientes puntos:
 - Ausencia de liderazgo en el sector.
 - Poca capacitación a los artesanos.
 - Baja calificación del personal técnico.

- Presencia de consumidores poco exigentes.
 - Falta de tecnología, control de calidad.
 - Baja calidad y altos costos de materias primas e insumos.
-
- La mayor parte de empresas que forman parte del subsector son empresas que no tienen experiencia en los mercados internacionales, usualmente han venido produciendo para el mercado local y esto ha traído como resultado falta de conocimiento en las áreas de: investigación/búsqueda de mercados, desarrollo y adaptación de la producción para otro tipo de demandas, comercialización, planificación estratégica. Como resultado existe una carencia en destreza de exportación.
 - La protección arancelaria no se ha complementado con políticas que conduzcan a una innovación y fortalecimiento de las empresas, para que puedan alcanzar una competitividad sustentable.
 - Las medidas arancelarias se traducen en un precio interno más alto para el bien importable, un consumo interno más bajo, una producción interna más alta, por tanto una menor cantidad de importaciones del bien; todo esto hace que los productores, aumenten su producción, tengan una mayor participación en el mercado, y de que se incrementen puestos de trabajo.
 - Como conclusión general se puede decir que el subsector productor y exportador de calzado de Ecuador carece de competitividad internacional. Pero también hay que tomar en cuenta que este subsector posee ciertas características que justifican el apoyo del sector público y sobretodo la ambición de innovación y desarrollo por parte de las propias empresas, como son:

- Tradición colonial en el arte de la fabricación del calzado.
- Generador importante de empleo directo e indirecto principalmente en las provincias donde se han concentrado estas empresas.
- Resultados positivos de empresas que se han empeñado en la introducción de cambios internos basados en requerimientos internacionales para una mejor y mayor aceptación de sus productos.

5.2. Recomendaciones

Una vez determinadas las respectivas conclusiones, se procede a establecer las siguientes sugerencias:

- **Plan de desgravación:** Sería muy peligroso para la industria quitar los aranceles en forma radical e inmediata, pues se generaría cierre de empresas y desempleo. Pero sí se debería tener un plan de reducción de los aranceles.
- **Creación de clúster:** Una forma para poder tener una industria dinámica y fuerte dentro con visión de largo plazo sería: Juntar a todos los actores, entender sus necesidades, su interdependencia y hacer un análisis objetivo de la situación actual de cada uno. Crear una nueva entidad que debe estar por encima de los gremios actuales, que coordine con el Gobierno, con las empresas, con las universidades con las agencias de promoción. No puede ser una entidad dependiente del sector público, debe ser privada y autofinanciada, pero tampoco debe ser controlada por una sola empresa. Todo el resto viene después, fijación de objetivos, cooperación, colaboración público-privado, creación de factores de producción especializados, fijación de normativas, entre otros.

Cuando se haga esto entenderemos que no podemos hablar de calzado, sin hablar de: plásticos, textiles, cuero, diseño, caucho, educación especializada.

Una de las formas de propiciar el crecimiento de un sector es mediante alianzas estratégicas. Esto les permitiría a las empresas tener mayor capacidad de reacción frente a los retos y necesidades del mercado.

- **Sistema de inteligencia:** Un paso que se debe dar de inmediato, que puede ser apoyado por el Gobierno en una etapa inicial y después delegado al Clúster, es la generación de información adecuada sobre el mercado internacional, tendencias, competidores locales, tipos de calzado que se están fabricando, costos, entre otros, pues es lo mínimo con lo que todo empresario debe trabajar. Además, no solo hay que tener cifras sino saber usarlas, por eso no se habla solo de disponer de estadísticas sino de inteligencia de mercados. La información debe ser libre, pública y detallada, ya que el poder no está en quién tiene la información, si no en quién la usa e interpreta.

El principal factor para el crecimiento no solo de un sector sino de un país, es el factor humano, por lo que se debe poner especial énfasis en su desarrollo y satisfacción.

Es necesario capacitación sobre el cumplimiento de normas de calidad como por ejemplo las ISO 9001 y normas internacionales para el ingreso a determinados países.

El diseño y desarrollo de productos son definitivos para la innovación, por lo que es necesario que se desarrolle

conocimientos y habilidades en la manufactura de hormas, modelado, diseño y manufactura misma del calzado.

El subsector del calzado se encuentra aislado en lo referente a nuevas tendencias, por lo que sería importante desarrollar mecanismos de seguimiento, desarrollo y disseminación de tendencias de moda a través de seminarios entre las empresas.

Las empresas deben aprovechar la ayuda de los organismos de cooperación, como por ejemplo el que otorga la Cámara de Calzado de Tungurahua.

- **Continuar y ampliar la iniciativa de las grandes empresas en cuanto a capacitación y progreso tecnológico:** Hay empresas que han conseguido ser líderes sin necesidad de esquemas radicales de proteccionismo.

Esas pocas empresas pueden convertirse en promotoras de empresas de mediana y pequeña talla. Este concepto de cooperación debe ser motivado por los propios empresarios y por el Gobierno. Nada se consigue apoyando solo a los pequeños y artesanales. Eso generalmente termina en un conjunto de empresas que no logran economías de escala, ni sinergias. Coopetencia, la mezcla entre colaboración y competencia es la clave.

- **Abandonar la visión proteccionista:** Mientras pensemos que la mejor manera de desarrollarse y crecer es a través de más aranceles, estaremos condenando a la industria a una perpetua repetición de malas prácticas y baja productividad.
- **Tendencias medioambientales:** Las certificaciones medioambientales son cada día más exigentes y se vuelven

requisitos que todas las empresas deberían cumplir si desean mantenerse en los mercados.

- **Estabilidad económica:** Finalmente para que gran parte de las acciones que permiten adquirir competitividad se realicen satisfactoriamente es necesario trabajar en un ambiente de estabilidad económica, éste es un requisito que los gobiernos deberían garantizar, caso contrario se convertirían en los principales causantes del fracaso de las industrias.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.2. Datos Informativos

- **Título**

Diseño de un plan de capacitación sobre “Análisis e implementación de sistemas de costos, técnicas de producción y normas de calidad”, que permita incrementar el nivel de competitividad en las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua.

- **Institución ejecutora**

Asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro, con el apoyo de: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), Cámara de calzado de Tungurahua (CALTU), CORPOAMBATO y Gobierno Provincial.

- **Beneficiarios**

Productores que forman parte de las asociaciones de calzado Produarte, Crear Futuro, y clientes a quienes va a llegar el producto.

- **Ubicación**

La capacitaciones tendrán lugar en la Cámara de calzado de Tungurahua, ubicado en la Av. Galo Vela s/n vía Picaihua km 2 ½ y los Canarias (Junto al parque Troya).

- **Tiempo estimado para la ejecución**

1 año del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

- **Equipo técnico responsable**

Srta. Gissela Acosta, Coordinadora Zonal del Sector Social SECAP

Sr. Mario Mora, técnico de CALTU

Sra. Norma Landa, técnico del Gobierno Provincial

Sr. Edgar Manzano, presidente de la asociación “Crear Futuro”

Sr. Víctor Panimboza, presidente de la asociación “Produarte”

María Belén Urgilés, Investigador

Costo de implementación: \$55.865.25.

6.2. Antecedentes de la propuesta

Sobre la base de la investigación realizada se ha determinado que con la implementación de medidas arancelarias, el 30% más \$10 por cada par de zapatos importados de enero 2009 a junio 2010, se ha logrado un incremento en las ventas de calzado ecuatoriano y esto ha evitado que muchos artesanos cierren sus fábricas, no obstante es evidente el reducido nivel de competitividad originada por la ausencia de liderazgo y la falta de capacitación.

Pues a pesar de las capacitaciones realizadas por la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) no se ha logrado fomentar un crecimiento saludable y sostenido de los productores y por ende no pueden contribuir al mejoramiento de los niveles de competitividad, lo cual provoca inestabilidad en el sector y por ende un desaprovechamiento de los beneficios que ha posibilitado la política arancelaria ejecutada por el gobierno nacional. Actualmente rige el arancel del 10% más una salvaguarda de \$6.

Al proponer un plan de capacitación para los talleres artesanales que integran las asociaciones de calzado “Produarte” y “Crear Futuro” de la provincia de Tungurahua, se permitiría que las

mismas obtengan conocimientos en cuanto a determinación de costos, diseño y elaboración de calzado y normas de calidad.

Previo al planteamiento de esta propuesta se determinó el problema base de las asociaciones habiéndose detectado que el mismo se refiere al reducido nivel competitivo. A continuación se determinaron objetivos, y antecedentes para la investigación sin dejar de lado el planteamiento de las variables claves para el proceso investigativo.

Por medio de un amplio marco teórico se sustentaron las diferentes definiciones conceptuales hasta llegar a la investigación de campo en donde se recolectó información empleando la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario a 205 productores de calzado de un total de 440, de la población encuestada el 92% respondió que estaría dispuesto a formar parte de un clúster que le permita acceder entre otros recursos a capacitación, en base a este criterio se determinó que el programa de capacitación sería únicamente para 405 productores. Además se realizó una entrevista a los presidentes de las asociaciones con el fin de ampliar la investigación y conocer por medio de sus dirigentes cual es la situación actual.

Estos datos permitieron realizar un correspondiente análisis y enunciado de conclusiones y recomendaciones las mismas que afirman la necesidad de implementar un plan de capacitación que posibilite un mayor nivel de competitividad en dichas asociaciones.

Además, a continuación se hace referencia a un estudio de la CEPAL realizado por Ramón Padilla y Miriam Juárez, bajo el título: *“Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera”*, quienes mediante un modelo econométrico determinan que la capacitación que imparten las empresas a sus

trabajadores está asociada positivamente en el desempeño de la competitividad.

Las principales conclusiones de su investigación son:

- Las capacidades de una empresa tienen un impacto positivo en la competitividad, y la generación e incorporación de nuevas tecnologías es un factor asociado positivamente con la propensión a capacitar y la competitividad de la empresa.
- La inversión en capital humano es un elemento central para la creación y fortalecimiento de ventajas comparativas, las cuales son sostenibles y ofrecen un gran potencial de desarrollo económico y social.

Por lo tanto, se puede manifestar que el implementar un plan de capacitación para las asociaciones objeto de estudio, permitirá que las mismas gocen de un mayor nivel competitivo.

6.3. Justificación

En los últimos años el Foro Económico Mundial ha basado su análisis de competitividad sobre el Índice de Competitividad Global (GCI), un índice para medir la competitividad nacional que captura los fundamentos micro y macroeconómicos de la competitividad nacional.

El alcance de la capacitación del personal es tomado en consideración dentro de los elementos que intervienen en este cálculo del índice de competitividad, pues la formación profesional continúa en el empleo – que es descuidada en muchas economías – es indispensable para garantizar una mejora constante en las habilidades del trabajador de modo que éste sea capaz de

adaptarse a las cambiantes necesidades de la economía en un entorno competitivo.

Según el World Economic Forum, Report, (2008: Internet), el índice de competitividad global 2007-2008 ubica a Ecuador en el puesto 104 de 134; por otro lado, la medida de capacitación del personal -en donde 1 es muy poco para invertir en la formación y el desarrollo del empleado y 7 invertir en gran medida para atraer, capacitar y retener empleados-, coloca a Ecuador con un índice de 3 y en el lugar 120 de 134. Estos índices nos permiten evidenciar la estrecha relación entre formación laboral y competitividad y justifican los esfuerzos y acciones desarrolladas en el marco del Sistema Nacional de Formación Profesional, cuya función principal es capacitar y formar al talento humano del país.

El gobierno mediante el establecimiento de medidas arancelarias ha logrado un aumento en la producción nacional, por tanto una menor cantidad de importaciones; todo esto hace que la demanda interna de productos se incremente y mejoren las ventas, sin embargo la falta de conocimientos y de una planificación adecuada constituye un limitante para que los artesanos productores de calzado sean competitivos.

Tales premisas conducen a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para que los artesanos se enfrenten con pasos seguros en el mercado nacional y puedan incursionar en mercados internacionales.

Porter señala que, “las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”.

Esto significa dejar de depender en forma excesiva de mano de obra barata y relativamente poco calificada como fuente de competitividad en favor de la capacitación de los trabajadores y de un mayor esfuerzo en la introducción y la difusión de innovaciones tecnológicas.

La creación de un plan de capacitación, permitirá mejorar el nivel de competitividad de las unidades artesanales de calzado, debido a que el adiestramiento o capacitación provoca un incremento de la productividad, porque un aumento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.

Además, con artesanos calificados se podrá ofrecer mejores productos, mayor variedad de diseños, lo cual permitirá a los involucrados gozar de economías de escala, mejorar la capacidad productiva y tener una mayor participación en el mercado.

Si bien es cierto un plan de capacitación es el primer paso para lograr un incremento en el nivel de competitividad, es el principal debido a que será la base para trabajar sobre la conformación de un clúster.

6.4. Objetivo

6.4.1. Objetivo General

Implementar un plan de capacitación sobre “Análisis e implementación de sistemas de costos, técnicas de producción y normas de calidad”, para las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua, que permita elevar su competitividad.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el plan de capacitación, lo cual posibilite su aplicación en las asociaciones de calzado objeto de estudio del presente trabajo investigativo.
- Elaborar la estructura del plan de capacitación para las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua, que impulse un mayor nivel de competitividad.
- Presentar el diseño de la creación del plan de capacitación a los beneficiarios, con la finalidad de tomar decisiones para su implementación.

6.5. Análisis de factibilidad

6.5.1. Factibilidad Técnica

El desarrollo del presente plan de capacitación es factible por que cuenta con el apoyo de la Cámara de Calzado de Tungurahua cuya prioridad es que el pequeño artesano se capacite y logre fabricar un mejor producto pues como Cámara de Calzado, trabaja en proyectos integrados conjuntamente con el Ministerio de Producción. Al momento tiene una escuela de aparado (cosido de calzado) en Ambato donde se brinda capacitación. Además se cuenta con el apoyo del Gobierno Provincial, CORPOAMBATO y SECAP.

6.5.2. Factibilidad Política

La aplicación de la presente propuesta es factible debido a que el Gobierno, a través de entidades estatales como el Gobierno

Provincial, CORPOAMBATO, SECAP, está ayudando con proyectos para capacitar al artesano y tener productos de calidad.

Con la ayuda gubernamental actualmente se dispone de un laboratorio de biomecánica y un centro de desarrollo del calzado a beneficio del sector a nivel nacional, elementos que sin duda le darán potencialidad al sector.

6.5.3. Factibilidad Socio-cultural

La industria de calzado constituye un sector dinámico que posibilita la creación de puestos de trabajo, por lo que resulta esencial que sus integrantes se capaciten constantemente con la finalidad de satisfacer tanto las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, innovación, variedad como de contribuir al desarrollo del sector y por ende del país.

6.5.4. Factibilidad Tecnológica

Actualmente se cuenta con un Centro de Diseño y Desarrollo para la Industria del Calzado a beneficio del sector a nivel nacional, elemento que sin duda le dará potencialidad al sector.

La presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, **Lilia Villavicencio (2010: Internet)**, indicó que el centro cuenta con 25 máquinas de última tecnología, un diseño computarizado de calzado, desarrollo de modelos a escala, programas de capacitación en todos los procesos productivos, tanto nacionales como internacionales, lo que ha permitido concretar convenios con Brasil, México y Colombia para ese propósito.

6.5.5. Factibilidad Organizacional

Los presidentes de las asociaciones Produarte y Crear Futuro, así como los pequeños productores que integran las mismas, están consientes de la falta de capacitación, y muestran interés en mejorar sus conocimientos y habilidades, pues consideran que un incremento en las capacidades da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción, por lo tanto es viable el plan de capacitación.

6.5.6. Factibilidad Económico-financiera

Es posible llevar a efecto la implementación del plan de capacitación que tiene un costo de USD \$55,865.25, ya que el mismo será financiado el 30%, es decir, USD\$ 16,759.58 por los 405 artesanos productores de calzado y el 70% restante, es decir, USD\$39,105.68 por el Gobierno Provincial, CALTU, CORPOAMBATO. (Ver anexo 3)

Por lo tanto los productores de calzado podrán acceder a la capacitación, que tiene un costo unitario de USD\$41,38 el cual tendrá una duración de 1 año , durante los días sábados en horario de 8:00am- 12:00pm.

6.6. Fundamentación

Capacitación

Según el servicio de capacitación profesional, **SECAP (2010: Internet)**, capacitación es el proceso de actualización, habilitación, reconversión y complementación de las competencias profesionales.

Programa de Capacitación

Jorge Aguilar (2010: Internet), define el programa de capacitación como el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

De acuerdo a la **Asociación de Buenos Empleadores (ABE) (2011: Internet)**, el procedimiento que se debe seguir para el diseño de un plan de capacitación es el siguiente:

1. Diagnosticar las necesidades de Capacitación en la organización

El primer paso para establecer un eficiente Programa de Capacitación y Desarrollo (PCD) es analizar las necesidades de la organización (asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua), con ello se obtiene información acerca de cuál debe ser el contenido de la capacitación, para que los involucrados puedan desarrollar determinados conocimientos, habilidades y destrezas.

2. Plantear los objetivos que quiere lograr con la capacitación

Luego que se han determinado cuáles son las necesidades de capacitación se debe definir los objetivos que quiere lograr con el Programa de Capacitación y Desarrollo.

3. Establecimiento de indicadores de mejora

Una vez definidos los objetivos que quiere lograr con la capacitación, es conveniente determinar algunos Indicadores de Mejora que permitan verificar si el PCD, es adecuado y si se han logrado los objetivos deseados.

Cuando en una empresa se plantean procesos y programas de Capacitación alineados con los objetivos de la organización, se asegura el retorno de la inversión.

Beneficios de implantar un Programa de Capacitación y Desarrollo.

- Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

¿Cómo elaborar un plan y programas de capacitación?

Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

Plan.- permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización. Nombre, dirección, registro ante el IMSS y RFC, etc.
- Número de artesanos que serán capacitados.

- Tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

Programas.- son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje, tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

Elementos de un programa

- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los productores
- Contenido temático del evento.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

Modalidades para impartir capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

Curso

- Evento de capacitación formal.

- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

Taller

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas)

Seminario

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes funcionan como investigadores.
- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

Conferencia

- Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar al personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

2. Los requisitos para su conformación son:

Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

Análisis del contenido

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

- Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción
- Asignación de tiempos (del instructor y participantes).
- Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

Agentes capacitadores

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Recursos didácticos

Audible

- Grabación (disco y cintas)

Video

- *No proyectable:* Pizarrón, carteles, modelos, libros, maquinaria y equipo.

- *Proyectable:* Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

Audiovisual

- Películas en cine y videotape, televisión.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Realización del evento

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

Preparación

Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento.

Ejecución

Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los agentes capacitadores
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Optimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres.
- Cumplimiento permanente de los objetivos.

Evaluación del proceso de capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso.

Evaluación de las acciones

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación que permita obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

Seguimiento del proceso

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

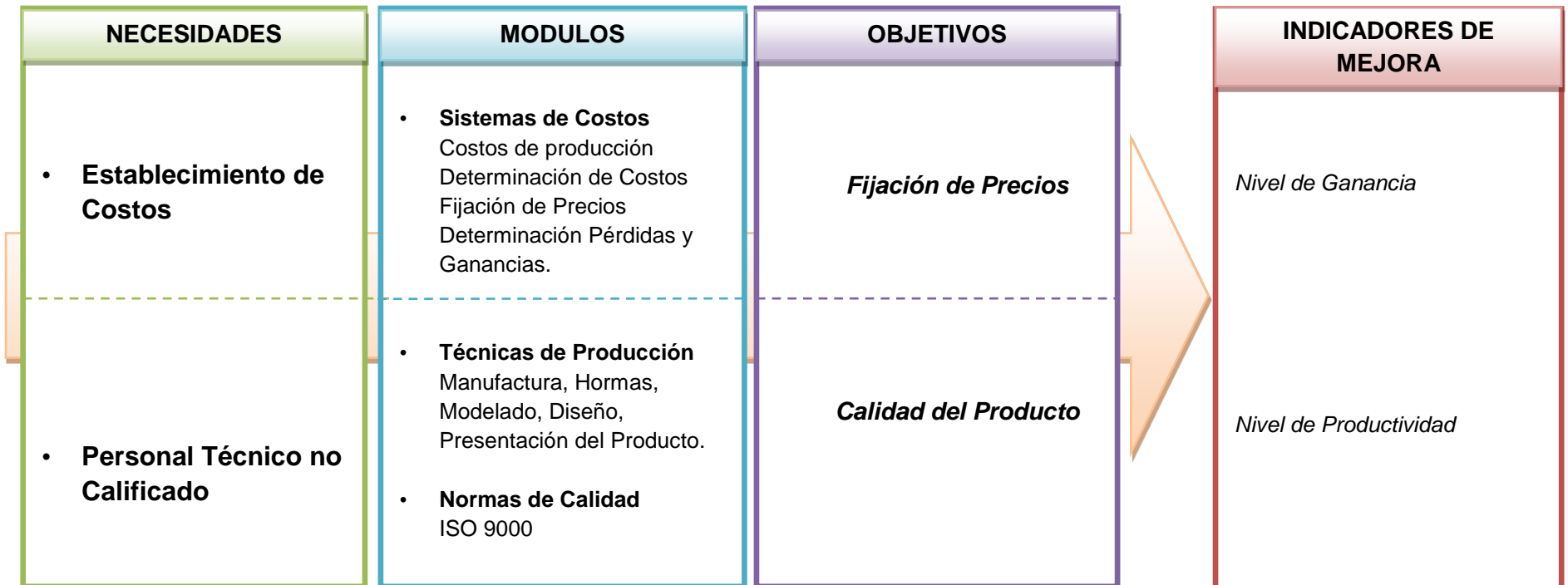
La obtención de información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana.

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparar el desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.

6.7. Metodología

Figura 8
Plan de Capacitación Asociaciones de Calzado Produarte y Crear Futuro



Elaborado por: María Belén Urgilés

MODELO OPERATIVO				
PLAN DE ACCION				
FASE I	Implementar un plan de capacitación para las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua, que permita elevar su competitividad.			
META	405 Productores capacitados distribuidos en 10 grupos (9 de 40 y 1 de 45), capacitados en Sistemas de Costos, Técnicas de Producción y Normas de Calidad hasta el 31 de Diciembre de 2012.			
ACTIVIDADES Y SUBACTIVIDADES	RECURSOS		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	HUMANOS	MATERIALES		
1. Diseño del programa de capacitación				
1.1. Elegir técnicos profesionales en la rama de contabilidad, técnicas de producción del calzado y normas de calidad	Instructores de SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL		SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	
1.2. Determinar proveedores de material didáctico.		Equipos, Otros (Marcador, Borrador Tiza Líquida), Imprevistos	SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL CALTU	3080,25
2. Elaborar el diseño del programa de capacitación (contenidos)				
2.1. Sistema de Costos <i>Costos de Producción</i> <i>Determinación de Costos</i> <i>Fijación de Precios</i> <i>Determinación de Pérdidas y Ganancias</i>	Instructores de SECAP	Folletos	SECAP	4050,00
2.2. Técnicas de Producción <i>Diseño</i> <i>Corte</i> <i>Elaboración</i> <i>Control de calidad</i> <i>Comercialización</i>	Instructores de CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	Folletos	CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	10.125,00

2.3. Normas de Calidad ISO 9000	Instructores de CALTU			4.050
TOTAL FASE I				21.305,25
FASE II	Ejecutar el plan de capacitación que permita a las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro de la provincia de Tungurahua, elevar su competitividad.			
META	405 Productores capacitados distribuidos en 10 grupos (9 de 40 y 1 de 45), capacitados en Sistemas de Costos, Técnicas de Producción y Normas de Calidad hasta el 31 de Diciembre de 2012.			
3. Ejecutar el programa de capacitación				
3.1. Socializar temas relacionados con sistemas de costos, técnicas de producción y normas de calidad.	Instructores de SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	Folletos y Equipos	SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	8.640,00
3.2. Reforzar la capacitación mediante la resolución de ejemplos prácticos reales.	Instructores de SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL		SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	17.280,00
3.3. Aclarar dudas a los participantes.	Instructores de SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL		SECAP, CALTU, CORPOAMABATO, GOBIERNO PROVINCIAL	8.640,00
TOTAL FASE II				34.560,00
TOTAL FASE I Y II				55.865,25

Ver anexo 3 y 4

Figura 9

Nivel de Competitividad después de la implementación del Plan de Capacitación



6.7.1. Detectar las necesidades de las asociaciones de calzado

Después de la investigación realizada, se ha determinado que las principales necesidades de las asociaciones de calzado objeto de estudio son:

- Carencia de conocimientos en cuando a establecimiento de costos.
- Carencia de Personal técnico calificado

6.7.2. Diseño del plan de capacitación

Objetivo del plan de capacitación:

Potenciar las capacidades de los productores de calzado, en los elementos básicos de sistema de costos, técnicas de producción y normas de calidad para incrementar el nivel de competitividad.

Módulos y Contenido

- **Sistemas de Costos**
Costos de producción
Determinación de Costos
Fijación de Precios
Determinación Pérdidas y Ganancias.
- **Técnicas de Producción**
Manufactura, Hormas, Modelado, Diseño, Presentación del Producto.
- **Normas de Calidad**
ISO 9000

6.8. Administración

La ejecución de la presente propuesta estará a cargo de las siguientes instituciones: SECAP, CALTU, CORPOAMBATO, GOBIERNO PROVINCIAL, siendo su principal responsabilidad la de aplicar el plan de capacitación en el tiempo establecido de un año y que será sometido a un control permanente.

6.9. Previsión de la evaluación

¿Qué evaluar?

Evaluar principalmente la mejora de conocimientos en sistemas de Costos, técnicas de Producción y normas de calidad.

¿Por qué evaluar?

El desarrollo de este proyecto ha significado la utilización de diversos recursos, su consecuente aplicación permitirá a las asociaciones ser competitiva, por lo que se hace imprescindible la evaluación a fin de monitorear los avances alcanzados.

¿Para qué evaluar?

Es fundamental disponer de un determinado plan de monitoreo, pues en base a ello se podrá determinar si el plan de capacitación permite incrementar el nivel de competitividad, o si se deben realizar mejoras con la finalidad de que sea una herramienta útil para que las asociaciones logren un crecimiento sostenido.

¿Con qué criterios?

Principalmente se deberá determinar la eficiencia y eficacia de la propuesta ya aplicada dentro de la empresa, medir sus alcances de manera que se establezca el cumplimiento oportuno de los objetivos planteados.

¿Cuáles son los indicadores?

Para poder realizar una correcta evaluación vamos a tomar en cuenta los siguientes indicadores:

- *Nivel de ganancia*
- *Nivel de productividad*

¿Quién evalúa?

Los presidentes de las asociaciones serán los encargados de realizar la evaluación. Al tratarse de asociaciones la evaluación puede ser realizada por una sola persona y de ser el caso se puede nombrar un delegado que cubra las funciones.

¿Cuándo evaluar?

La evaluación será al finalizar de cada modulo, mediante una prueba escrita sobre los conocimientos impartidos.

¿Cómo evaluar?

La eficacia del plan de capacitación se determinará mediante un cuestionario que permita evaluar al mercado en tales indicadores:

- Nivel de ganancia, y
- Nivel de productividad

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- HERRERA E. Luis, MEDINA F. Arnaldo, NARANJO L. y Galo. Tutoría de la investigación científica, Quito- Ecuador, 2004.
- KRUGMAN Paul R. y OBSTFELD Maurice. Economía Internacional. 4ª ed. España: McGraw-Hill, 1999. 615p. ISBN 9788478290802
- LARRAÍN B, Felipe y SACHS, Jeffrey D. Macroeconomía en la economía global. 2a ed. Buenos Aires: Pearson Education, 2002. 792p. ISBN 987-9460-68-5.
- MANKIW, N. Gregory. Principios de Economía. 2a ed. España: McGraw-Hill, 2002. 522p. ISBN 84-481-3446-X
- MOCHÓN, F. Principios de Economía. Edición Mc Graw-Hill. Madrid, 1995.
- PINDYCK, Robert S. y RUBINFELD. Microeconomía. 3a ed. España: McGraw-Hill, 1995. 363p. ISBN 0-13-180043-4
- SAMUELSON Paúl A – NORDHAUS William D. Economía. Decimoctavo edición. McGraw Hill. México, 2005.
- SEAN Masaki Flynn, Economía para Dummies. Grupo Editorial Norma, 2006.
- WEBSTER, Allen L. Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3a ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 651p. ISBN 958-41-0072-6
- CARRASCO. FERNANDO (2010). Métodos Cuantitativos. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Ecuador.

Páginas web

- BAENA Ernesto y SÁNCHEZ John Jairo (2005). “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. Disponible en:
www.dspace.espol.edu.ec
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad MCPEC. (2011). Plan de mejora competitiva cuero y calzado. Disponible en: <http://www.slideshare.net/mcpec>
- HERNÁNDEZ, Fernando (2007). Propuesta de un modelo estratégico de Globalización Económica para el Municipio de Laredo. Disponible en: <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27.pdf>
- AGUILAR, Jorge (2010), Elaboración de programas de capacitación. Disponible en: <http://www.conductitlan.net>
- JARA, Irma (2011). Plan de Capacitación y Formación Profesional 2010 – 2013. Disponible en:
<http://www.setec.gob.ec/CNCF/system/files/documents/pnc2okweb.pdf>
- ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, ABE (2011). Programa de Capacitación y Desarrollo. Disponible en:
http://www.amcham.org.pe/abe/ABE/GUIA_ABE
- HERNANDEZ, Viridiana (2011). Capacitación. Disponible en:
<http://www.rrhh-web.com/Capacitacion4.html>
- NOVICK, Martha (2002). Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad. Disponible en:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/ibarrola/pdf/novick.pdf>

- SÁNCHEZ, Oscar R. (2002). Economía Internacional. Modelos del Comercio Disponible en: <http://www.economicasunp.edu.ar/06-publicaciones/informacion/anuario%2002/Sanchez-155.PDF>
- GÓMEZ, Mena. (2005).La competitividad después de la devaluación disponible en <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devalu>

Tesis

- SERRANO FIALLOS, Marcia Consuelo. Medidas Arancelarias y su influencia en la oferta del sector del calzado en la provincia de Tungurahua durante el año 2009. Tesis (Economista). Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, 2010. 216 h
- SÁNCHEZ TOBAR, Ana María. Las exportaciones y el nivel de ventas de Carrocerías PICOSA Cía. Ltda. en el periodo 2005-2009. Tesis (Economista). Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, 2010.163 h
- TAPUY GREFA, Pamela Maribel. Las remesas provenientes del exterior y su influencia en los niveles de vida de las familias del Barrio Huachi Grande Centro en el año 2009. Tesis (Economista). Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, 2010.117 h

Revistas

- PAREDES, Pablo Lucio. Seguimos muy, muy lejos en Competitividad. *Perspectiva*, 2005, no. 7, p. 1-4.
- PRADO, Julio José. Pisando en falso: Porqué los aranceles al calzado son una mala idea. *Perspectiva*, 2010, no. 9, p. 3-8.

- PADILLA, Ramón y JUÁREZ, Miriam. Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera [en línea]. Revista de la CEPAL, 2007, no. 92 [Citado en Agosto de 2007]. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/29584/LCG2339eChudnovsky>
- ROMO MURILLO, David y MUSIK, Guillermo Abdel. Sobre el concepto de competitividad. [en línea]. Revista del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM, 2005, vol. 55, no. 3 [Citado en Marzo de 2005]. Disponible en: <http://www.eclac.cl/dmaah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>

Artículos De Prensa

- CÓRDOVA LARREA, Álex. “El sector se dinamizó”. El Telégrafo. Guayaquil, Ecuador, jueves 18 de noviembre, 2010. p. 2.

Anuarios

- Estudio Técnico para la Identificación de la Política Comercial necesaria para que el sector del cuero y calzado del Ecuador se desarrolle y aumente su participación mundial en las exportaciones. Ecuador: Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC), 2010. 89p.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA Dirigida a los presidentes de las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro.	
¿De que forman se han beneficiado los productores de calzado con la aplicación de medidas arancelarias por parte del gobierno?	
¿Cuántos productores de calzado que forman parte de las asociaciones de calzado Produarte y Crear Futuro?	
¿Los productores participan de programas de capacitación que brindan instituciones como la CALTU?	
¿Cuál es la experiencia que tienen los artesanos en la confección de calzado?	
¿Cómo dirigentes de las asociaciones cuales son los principales problemas que afectan al sector?	

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA ECONOMÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE CALZADO DE LAS ASOCIACIONES “PRODUARTE” Y
“CREAR FUTURO” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

I. OBJETIVO

Obtener información sobre la incidencia de las medidas arancelarias en la competitividad de las asociaciones de calzado, “Produarte” y “Crear Futuro”, para fomentar la competitividad de las mismas.

II. INSTRUCCIONES

- Marque con una X las respuesta (s) que considera apropiada
- Evite los tachones y borrones

III. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa:

Dirección:..... Teléfono.....

IV. ASPECTOS ESPECÍFICOS

1. ¿Considera usted que el establecimiento de aranceles, a la importación de calzado influye positivamente en la competitividad de su empresa?

Sí No

2. Indique según la importancia que tiene para usted, el aspecto que más se ha beneficiado, con el establecimiento de aranceles.

Nivel de producción	<input type="checkbox"/>	Promoción y Publicidad	<input type="checkbox"/>
Capacidad instalada (Maquinaria)	<input type="checkbox"/>	Capacitación	<input type="checkbox"/>
Mano de obra	<input type="checkbox"/>	Proveedores	<input type="checkbox"/>
Participación en el mercado	<input type="checkbox"/>		

Tomando en cuenta la pregunta número 2, sírvase contestar las siguientes preguntas

3. Cuál es su capacidad de producción mensual (unidades)

<u>Antes de aranceles</u>		<u>Después de aranceles</u>	
De 100 a 500	<input type="checkbox"/>	De 100 a 500	<input type="checkbox"/>
De 501 a 1000	<input type="checkbox"/>	De 501 a 1000	<input type="checkbox"/>
Más de 1000	<input type="checkbox"/>	Más de 1000	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es su producto estrella?

Casual	<input type="checkbox"/>	Formal	<input type="checkbox"/>	Infantil	<input type="checkbox"/>
Deportivo	<input type="checkbox"/>	Industrial	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Indique el precio de su producto estrella antes de la implementación de las salvaguardas al calzado?

<u>Antes de aranceles</u>		<u>Después de aranceles</u>	
De \$5 a \$10	<input type="checkbox"/>	De \$5 a \$10	<input type="checkbox"/>
De \$11 a \$15	<input type="checkbox"/>	De \$11 a \$15	<input type="checkbox"/>
De \$16 a \$25	<input type="checkbox"/>	De \$16 a \$25	<input type="checkbox"/>
De \$26 en adelante	<input type="checkbox"/>	De \$26 en adelante	<input type="checkbox"/>

6. Indique la capacidad en cantidad de maquinaria.

<u>Antes de aranceles</u>		<u>Después de aranceles</u>	
Instalada	<input type="text"/>	Instalada	<input type="text"/>
Ocupada	<input type="text"/>	Ocupada	<input type="text"/>

7. La maquinaria que utiliza para la producción de calzado es:

Antes de aranceles

- Tradicional
- Semitecnificada
- Tecnificada

Después de aranceles

- Tradicional
- Semitecnificada
- Tecnificada

8. El número de personas que trabajan en su empresa, se encuentra entre:

Antes de aranceles

- De 1 a 10
- De 11 a 25
- De 26 en adelante

Después de aranceles

- De 1 a 10
- De 11 a 25
- De 26 en adelante

9. El salario mensual de los obreros se encuentra entre:

Antes de aranceles

- De \$100 a \$200
- De \$201 a \$300
- De \$301 en adelante

Después de aranceles

- De \$100 a \$200
- De \$201 a \$300
- De \$301 en adelante

10. La capacitación que se brinda a los trabajadores es:

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ninguno

11. ¿Cuáles son los medios de promoción y publicidad que utiliza para dar a conocer sus productos?

- Prensa
- Radio
- Televisión
- Otros Indique cuál
- Ninguno

12. El sector proporciona información sobre investigación y desarrollo

- Si
- Indique sobre que.....
- No

13. ¿Indique el lugar en donde se encuentran ubicados sus principales proveedores de materias primas?

.....
.....
.....

14. ¿Indique las principales ciudades a las que expende su producto?

Antes de aranceles

Ubicación (Ciudad)
.....
.....
.....

Después de aranceles

Ubicación (Ciudad)
.....
.....
.....

15. A su criterio las personas que adquieren sus productos, lo hacen por:

- Precio
- Calidad
- Diseño

16. Recibe ayuda por parte del gobierno

- Sí
- No

17. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un clúster (grupo de empresas e instituciones unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí) de productores de calzado y sectores afines que le permitan incrementar su productividad, acceder a recursos especializados, capacitación y asistencia técnica?

- Sí
- No

ANEXO 3

PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN							
RECURSOS HUMANOS						FINANCIAMIENTO	
Cantidad	Medida	Concepto	Total Horas	Costo/Hora	Total	RECURSOS ASOCIACIONES 30%	RECURSOS INSTITUCIONES DE APOYO* 70%
10	Horas	Instructores	48	\$ 20.00	\$ 8,640.00	\$ 2,592.00	\$ 6,048.00
10	Horas	Instructores	96	\$ 20.00	\$ 17,280.00	\$ 5,184.00	\$ 12,096.00
10	Horas	Instructores	48	\$ 20.00	\$ 8,640.00	\$ 2,592.00	\$ 6,048.00
Total Recursos Humanos					\$ 34,560.00	\$ 10,368.00	\$ 24,192.00
MATERIALES							
Cantidad	Medida	Concepto	Total	Costo	Total		
405	Unidades	Folleto	405	\$ 10.00	\$ 4,050.00	\$ 1,215.00	\$ 2,835.00
405	Unidades	Folleto	405	\$ 25.00	\$ 10,125.00	\$ 3,037.50	\$ 7,087.50
405	Unidades	Folleto	405	\$ 10.00	\$ 4,050.00	\$ 1,215.00	\$ 2,835.00
10	Unidades	Eq. (Infocus+ Laptop)	10	\$ 40.00	\$ 400.00	\$ 120.00	\$ 280.00
20	Unidades	Marcador Tiza Liquida	20	\$ 0.75	\$ 15.00	\$ 4.50	\$ 10.50
10	Unidades	Borrador Tiza Liquida	10	\$ 0.50	\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 3.50
Total Recursos Materiales					\$ 18,645.00	\$ 5,593.50	\$ 13,051.50
Total Recursos Humanos+ Materiales					\$ 53,205.00	\$ 15,961.50	\$ 37,243.50
IMPREVISTOS (5% Presupuesto)					\$ 2,660.25	\$ 798.08	\$ 1,862.18
COSTO TOTAL					\$ 55,865.25	\$ 16,759.58	\$ 39,105.68
* SECAP, CALTU, CORPOAMBATO, GOBIERNO PROVINCIAL,							
						Fuente: Gobierno Provincial	
						Elaboración: Belén Urgilés	

ANEXO 4

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN Asociaciones de Calzado Produarte y Crear Futuro																
MODULOS	PARTICIPANTES			RESPONSABLES DE EJECUCION	CRONOGRAMA MENSUAL											
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Módulo I Sistema de Costos	Básico	Medio	Medio	SECAP	█	█	█									
Módulo II Técnicas de Producción	Básico	Básico	Básico	CALTU, CORPOAMBATO, GOBIERNO PROVINCIAL				█	█	█	█	█	█			
Módulo III Normas de Calidad	Básico	Básico	Básico	CALTU, CORPOAMBATO, GOBIERNO PROVINCIAL										█	█	█
<i>Porcentaje</i>	40%	30%	30%													
<i>Número</i>	162	122	121													
<i>Grupos</i>	4	3	3													
Total	405 Participantes															
Fuente: Entrevista Productores de Calzado																
Elaboración: Belén Urgilés																

ANEXO 5

ASOCIACIONES PRODUARTE Y CREAR FUTURO COMPETITIVIDAD SECTOR CALZADO AÑO 2010			
	Antes Aranceles	Después Aranceles	Resultados Investigación
CONDICIONES DE LOS FACTORES			
Capacidad de producción mensual	82% → 100-500 pares	64% → 501-1000 pares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las medidas de protección a la industria nacional, han generado un incremento en la producción nacional. ▪ Reducción de competencia extranjera.
Precio	55% → \$5 a \$10 <i>Precio Máximo \$15</i>	65% → \$11 a \$15 <i>Precio Máximo \$25</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se refleja un incremento en el precio del calzado.
Capacidad Maquinaria	1	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si se compara la calidad de los productos nacionales frente a los productos importados, es deficiente para el calzado ecuatoriano, lo que refleja que la tecnología implementada no es de la más moderna y óptima, al ser muy costosa.
Tipo de Maquinaria	58% → tradicional	58% → tradicional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesiva Utilización de Maquinaria Tradicional. ▪ Escasa inversión para mejorar la infraestructura.
Mano de Obra	95% → 1-10 obreros	93% → 1-10 obreros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de conocimiento en temas de emprendimientos y administración.
Salario Mano de Obra	68% → \$100-\$200 mensual	49% → \$201-\$300 mensual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores tienen mayores ingresos.
Capacitación		67% Ninguna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos niveles de estandarización de los productos en: tallas, medidas. ▪ Deficiencia en diseños, variedad, en relación a las tendencias mundiales de la moda. ▪ Baja disponibilidad de personal técnico.

Promoción y Publicidad		90% Ninguna	<ul style="list-style-type: none"> Productores no manejan programas de marketing.
Proveedores		76% Ambato	<ul style="list-style-type: none"> Favorable proximidad a proveedores. Menores costos de transporte.
<p>✓ <i>El 26% de los productores de calzado consideran que el aspecto que más se ha beneficiado con la aplicación de aranceles es: Proveedores y tan solo el 8% consideran que los aspectos que se han beneficiado son: Capacidad instalada en Maquinaria y Capacitación</i></p>			
CONDICIONES DE LA DEMANDA			
Consumidores		43% Precio	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los clientes adquieren el calzado por los reducidos precios. Ausencia de consumidores exigentes.
SECTORES AFINES Y AUXILIARES			
Formación de clúster		92% Si	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de artesanos desean formar parte de un clúster que les permita incrementar su nivel de competitividad.
CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD			
Investigación y Desarrollo		81% No	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de productores no se benefician de la información sobre I y D que el sector proporciona, y de los programas de capacitación, que se brindan a través de instituciones como la CALTU.
Ayuda del gobierno		91% No	
Mercado	45% → Ambato	48% → Ambato	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzos por mantener un segmento de mercado
<p>✓ <i>El 97% de artesanos consideran que los aranceles influyen positivamente en la competitividad de sus talleres.</i></p>			
Fuente: Encuesta Productores de Calzado			
Elaboración: Belén Urgilés			

