

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Economista**

***Estudio de los elementos económicos de la cadena productiva de cuero y calzado en la Provincia de Tungurahua que tienen efecto en el crecimiento y competitividad del sector.***

**María Emilia Garcés Apréaz  
maemiliagarces\_5@hotmail.com**

**Directora: Econ. Grace Guerrero  
gracegz@hotmail.com**

**Quito, enero de 2020**

## ***Resumen***

La disertación identifica los factores económicos como: tamaño de la empresa, calidad e informalidad que a lo largo de la cadena productiva de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua determinan el crecimiento y competitividad del sector. A través del análisis histórico y descriptivo de la cadena de valor actual se documentan los avances del sector a nivel de productividad y competitividad. Al mismo tiempo, analiza los encadenamientos productivos, basados en un estudio enfocado a micro y pequeños productores, que generan impacto en el sector. Además, propone estrategias que pueden ser implementadas en las distintas empresas y organizaciones de la provincia para ser productivas. En síntesis, se encuentran los factores económicos importantes, su importancia en los eslabones de producción y la manera de potenciarlos para que generen crecimiento y competitividad en el sector de la provincia de Tungurahua.

***Palabras clave:*** cadena productiva, crecimiento, competitividad, productividad, factores económicos.

## ***Dedicatoria***

A Dios y a la Virgen María por guiar cada paso en mi vida y  
hacer su voluntad en mí.

A mis padres y hermano, pilares fundamentales en mi vida,  
por el apoyo y amor incondicional.

María Emilia Garcés Apráez

## ***Agradecimiento***

Agradezco a Grace Guerrero, directora de ésta investigación, por su apoyo permanente, valioso apoyo y conocimientos, una gran profesional y guía en este proceso.

A mis profesores y al personal administrativo de la Facultad por guiarme con sus conocimientos y experiencia, formando en mí una mejor profesional y persona.

A mis padres: Javier y Sandra a quienes les debo todo en mi vida. Gracias por ser mi soporte en cada etapa de la vida.

A mi hermano Javier por ser mi compañero de vida y brindarme los consejos y apoyo oportuno.

A mis amigos de la vida por su incondicionalidad y apoyo en este sueño que ahora se ve cumplido.

María Emilia Garcés Apráez

## ***Índice General***

Portada.....	1
Resumen.....	2
Dedicatoria .....	3
Agradecimiento .....	4
Índice general .....	5
Índice de gráficos.....	8
Índice de tablas.....	9
Índice de cuadros.....	10
Introducción .....	11
Metodología del Trabajo.....	14
Fundamentación Teórica .....	16
Concentración industrial Regional.....	16
Evolución Nacional-Regional.....	22
Desarrollo de abajo hacia arriba .....	23
Empresariado para generar desarrollo.....	24
Cadenas productivas y cadenas de valor .....	26
Cadenas de valor .....	26
Ventaja competitiva en cadenas de valor.....	29
Competitividad, eficiencia y estrategias .....	31
Herramientas para crear estrategias .....	33
Análisis interno: fortalezas y debilidades.....	33
Análisis externo: oportunidades y amenazas.....	33
Estrategia de liderazgo en costos .....	35
Estrategia de diferenciación.....	36
Value Links.....	37
Etapas Value Links .....	38

Capítulo I .....	42
Trayectoria económica del sector Cuero y Calzado .....	42
Industria Manufacturera .....	42
Historia .....	42
Evolución histórica de la manufactura Mundial.....	43
Evolución histórica de la manufactura en Tungurahua .....	45
Cadena de Producción .....	46
Participación de PIB del sector de cuero y calzado en PIB Manufacturero .....	51
Participación de PIB del sector de cuero y calzado en PIB Nacional .....	53
 CAPITULO II.....	 56
Caracterización de la cadena de valor .....	56
Contexto del sector de cuero y calzado .....	56
Enanismo empresarial y asignación subóptima de recursos .....	57
Informalidad y autoempleo.....	60
Limitado desarrollo financiero .....	62
Mapeo de la cadena de valor de cuero y calzado.....	63
Mapeo de los eslabones de la cadena y gobernanza .....	66
Mapeo de los prestadores de servicios de apoyo .....	67
Costos, precios y márgenes.....	78
Ganadería .....	79
Faenamiento.....	79
Curación del cuero.....	79
Manufactura de zapatos de cuero.....	80
Comercialización.....	80
 CAPITULO III.....	 84
Estrategia de mejoramiento de la cadena .....	84
Visión y estrategia de la cadena de valor.....	84
Oportunidades y limitaciones.....	90

Objetivos operacionales de mejoramiento.....	93
Actores que implementan la estrategia.....	95
Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	100
Referencias Bibliográficas .....	102
ANEXO.....	106

## ***Índice de Gráficos***

Gráfico 1: Causalidad circular.....	18
Gráfico 2: Comparación teórica.....	20
Gráfico 3: Matriz de estrategias genéricas.....	35
Gráfico 4: Ciclo del proyecto y fomento de la cadena de valor.....	40
Gráfico 5: Evolución histórica de la manufactura.....	43
Gráfico 6: Eslabones de la cadena de valor de cuero y calzado en Tungurahua.....	47
Gráfico 7: Años de experiencia.....	57
Gráfico 8: Comparación del nivel educativo de propietarios y fuerza laboral.....	58
Gráfico 9: Oportunidades de capacitación dentro de las empresas.....	59
Gráfico 10: Comparación entre fuerza laboral contratada y familiar.....	60
Gráfico 11: Comparación entre mercado formal e informal.....	61
Gráfico 12: Barreras de acceso a créditos bancarios.....	62
Gráfico 13: Mapeo de la cadena productiva de cuero y calzado.....	64
Gráfico 14: Prestadores de servicios de apoyo.....	68
Gráfico 15: Cuantificación de la cadena de valor.....	71
Gráfico 16: Costos, precios y margen de ganancia por eslabón.....	78
Gráfico 17: Alto impacto económico y social en Tungurahua.....	83
Gráfico 18: Orden de implementación de estrategias, según expertos.....	86

## ***Índice de Tablas***

Tabla 1: Participación dentro del PIB Manufacturero .....	51
Tabla 2: Participación del sector cuero y calzado en el PIB (en dólares americanos) .....	53
Tabla 3: Eslabones, operarios y funciones .....	65
Tabla 4: Número de operadores por eslabón .....	72
Tabla 5: Precios por eslabón .....	74
Tabla 6: Volúmen de producción por eslabón.....	76

## ***Índice de Cuadros***

Cuadro 1: Elementos de la cadena de valor .....	27
Cuadro 2: Matriz FODA .....	34
Cuadro 3 Matriz Producto/Mercado.....	36
Cuadro 4: Módulos temáticos del Manual Value Links.....	38
Cuadro 5: Distribución empresarial del sector de cuero y calzado - Tungurahua.....	49
Cuadro 6: Cuantificación y análisis económico de la cadena de valor de cuero y calzado .....	81
Cuadro 7: Matriz de estrategias genéricas.....	85
Cuadro 8: Matriz producto-mercado .....	85
Cuadro 9: Plantilla - Estrategia de segmentación por diferenciación .....	88
Cuadro 10: Análisis FODA integrado al mapeo de la cadena de valor del sector de cuero y calzado en Tungurahua .....	90
Cuadro 11: Análisis FODA y estrategias para fomentar el sector de cuero y calzado .....	91
Cuadro 12: Campos de acción y su relación con el mejoramiento (upgrading).....	94
Cuadro 13: Acciones estratégicas y actores a cargo .....	96

## ***Introducción***

Tungurahua es una provincia del centro del país cuya producción se concentra en cuatro sectores i) construcción ii) comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas iii) transporte y almacenamiento y iv) Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero siendo el sector manufacturero que mayor valor agregado bruto produce. De acuerdo al Banco Central del Ecuador dentro de las cuentas provinciales de 2017, el sector de manufactura generó un valor agregado bruto de 197.152,99 dólares (Banco Central del Ecuador, 2017).

El sector de cuero y calzado desarrolla una cadena de producción y de valor con sus productos. Según la FLACSO (2011) las principales ciudades en las que se concentra la cadena y existe transformación de la materia prima son Ambato, Quisapincha y Cevallos. Estas dos últimas albergan el 73,4% de producción de zapatos, vestimenta de cuero y artículos como correas, billeteras, carteras, entre otras. Sin embargo, respecto a la competitividad aún tiene desventaja, principalmente si se compara con países vecinos.

Por otro lado, la línea de manufactura en el 2006 representó el 14.78% de la contratación de mano de obra nacional y solo en Tungurahua se concentró el 68% de la producción total del sector. Las empresas del sector en la provincia de Tungurahua son las segundas que generaban más plazas de empleo en el año 2005 a 28.905 personas directamente según la FLACSO (2011). Además, según el INEC (2015) todo el sector manufacturero en el 2015 contrató un total de 226 mil personas; y para marzo del 2018 dicho sector represento el 11.7% en contratación laboral (INEC, 2018).

Tanto en Ecuador como a nivel mundial, el sector del cuero y calzado se ha convertido en la base de una industria de la cual provienen bienes de uso diario como zapatos, correas, carteras y accesorios. Las pieles que se obtienen para la producción son un subproducto de la Industria cárnica y láctea. Por ende, éste es un sector que genera múltiples encadenamientos productivos.

Sin embargo, según la FLACSO (2011) se presentan problemas a lo largo de la cadena, por un lado, problemas internos como calidad, innovación, diseño; y externos, como falta de alianzas estratégicas y alta competencia internacional. Adicionalmente, según un estudio realizado en la ciudad de Ambato con apoyo de la CALTU la falta de competitividad y crecimiento se debe a tres factores principales: baja productividad, obsoleta tecnificación en procesos de producción y limitada inversión (Carrera, 2015). Por otro lado, en los últimos años este sector sufrió golpes de demanda por el incremento de la producción de artículos de cuero sintético. Dicho material al tener la apariencia de cuero natural se ha

ganado espacio en el mercado, sobre todo porque los precios de los productos son menores a los fabricados con cuero natural. Y, al estar en un mundo cambiante en el cual la moda se vuelve un eje fundamental de la sociedad, estos productos de baja calidad y bajo precio toman cada vez con más fuerza el mercado a nivel mundial.

Esta investigación identificó los principales problemas de la cadena productiva de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua en base a un estudio detallado del sector, especialmente del caso de micro y pequeños productores, analizando la cadena productiva y de valor en la provincia. Además, con el estudio de los encadenamientos productivos se reconoció los limitantes que estos conllevan. Finalmente, se determinaron objetivos, alternativas y estrategias que se pueden adoptar para incentivar el crecimiento y competitividad de todo el sector, especialmente a nivel empresarial y como organizaciones o asociaciones de productores.

En el primer capítulo, con el fin de estudiar la importancia de la cadena productiva del cuero y calzado en la provincia de Tungurahua se obtuvieron datos sectoriales del Ecuador para determinar la importancia regional de este sector a nivel nacional. También, se inició con una breve descripción de la historia y cómo ha evolucionado el sector a lo largo del tiempo. Además, se analizaron indicadores macroeconómicos del sector de cuero y calzado como: participación de PIB del sector en PIB total y participación de PIB del sector en PIB Manufacturero.

En el segundo capítulo, se encuentran los resultados de las encuestas aplicadas a micro y pequeños productores del sector y, a continuación, se desarrolló la metodología *Value Links* que consta de once módulos. Esta investigación, para cumplir con el objetivo planteado, utilizó el módulo 2. Se analizó la cadena de valor mediante tres etapas: 1) mapeo de cadena de valor 2) cuantificación y análisis detallada de las cadenas de valor 3) análisis económico de la cadena de valor. En la primera etapa, se trazó una representación visual de la cadena en la cual se identificaron operadores, vínculos entre operadores, proveedores o prestadores de apoyo, entre otros. En la segunda etapa, se incluyeron datos como: número de empresas que participan en la cadena, volumen de producción y cantidad de personas empleadas en la cadena. En la tercera etapa, se realizó la evaluación del desempeño de la cadena referida a la eficiencia económica. Para esto se determinó el valor agregado que se incluye en cada eslabón de la cadena productiva y costos de producción (GIZ, s.f.).

Finalmente, en el tercer capítulo con el fin de proponer objetivos y alternativas de políticas públicas que mejoren la eficiencia del sector, se utilizó el módulo 3 de la metodología *Value Links*, en la cual se determinó la estrategia de mejoramiento de la cadena. Para esto se siguieron cuatro etapas: 1) acordar visión o estrategia para mejorar la cadena productiva entre actores privados y públicos 2) realizar el análisis de oportunidades y limitaciones 3) establecer objetivos operacionales de mejoramiento 4)

identificar a los actores que implementan la estrategia de mejoramiento. Siguiendo estas cuatro etapas se identificaron qué acciones se pueden tomar tanto desde el sector público como desde el sector privado para mejorar la competitividad y productividad del sector (GIZ, s.f.).

La cadena de valor en estudio, a lo largo de su trascendencia se convirtió en una fuente importante de ingresos para la provincia. Además, el impacto social que tiene es considerablemente alto en relación a la cantidad de gente empleada en el sector, principalmente por actores de bajos recursos. Sin embargo, la cadena de cuero y calzado, tiene deficiencias en competitividad debido a factores externos como el tipo de institucionalidad (formal e informal) y factores internos como baja calidad y falta de innovación en los productos.

Por otro lado, se encontró que los factores que inciden directamente en el crecimiento y competitividad del sector son: i) tamaño de la empresa y ii) calidad. Sin embargo, lograr fortalecer estos dos factores se convierte en una acción difícil, ya que se desprenden de una serie de problemas que no permiten que el sector fortalezca sus debilidades. Sin embargo, el problema más grave al que se enfrentan y el génesis de otros problemas es la informalidad. Informalidad entendiéndola desde la falta de compromiso y seriedad en las negociaciones entre actores hasta la informalidad en la permisividad de venta de productos ilegales a nivel nacional.

## ***Metodología del Trabajo***

En la investigación se utilizó la estrategia de tipo descriptiva, ya que se trata de un estudio de caso el cual implicó la observación y descripción de los problemas del sector de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua. Este tipo de estrategia se implementó principalmente en el segundo capítulo de la investigación, en el cual se realizó la descripción detallada de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, en esta parte se obtuvo información específica como: número de empleados por eslabón, costos y precios, actores principales, entre otros. Por otro lado, el método utilizado fue inductivo, por lo tanto, se obtuvieron conclusiones generales del sector a base a los resultados arrojados en la encuesta realizada a los micro y pequeños productores de la provincia.

Por ello, se realizó un análisis desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para la obtención de información; es decir, la investigación se basa de datos macroeconómicos que sirven como sustento de porqué es importante realizar el estudio del sector específicamente, pero también se tiene análisis en base a lo observado y dialogado con personas expertas del sector. Esta segunda parte es la que toma mayor fuerza en la investigación, ya que se tiene datos directos de los involucrados de la cadena productiva.

Para la obtención de la información primordial de la investigación se aplicaron encuestas y entrevistas semi-estructuradas a tres expertos en el tema; dos de ellos representantes de organizaciones como CALTU y Asociación Luz del Obrero; y un productor con larga trascendencia y experiencia en el mercado del cuero. Además, se recurrió a fuentes de información como periódicos, entrevistas y reportajes realizados algunos de los principales actores del sector en Tungurahua. Adicionalmente, basada en el documento “Creciendo con productividad” del BID y con el fin de tener un estudio enfocado en los micros y pequeños productores, se realizaron encuestas estructuradas a 50 productores de la provincia basadas en variables como: enanismo empresarial y asignación de recursos subóptima, informalidad y autoempleo; y, limitado desarrollo financiero.

Se realizó la comparación con el documento del BID ya que este resalta factores económicos que influyen en el crecimiento de sectores productivos en países de Latinoamérica. Estos factores se desprenden de las variables mencionadas anteriormente. En el caso de enanismo empresarial, se enfoca en el tamaño de la empresa frente a los niveles de productividad que alcanza. Por un lado, en el documento del BID las micro empresas se caracterizan por tener bajos niveles de productividad aunque su trascendencia en el sector productivo sea larga; en el caso de Tungurahua, pasa exactamente lo mismo en la gran mayoría de micro empresas que no logran crecer ni aumentar sus niveles de productividad. Adicionalmente, en la variable de informalidad y autoempleo, los estudios del BID demuestran que las personas con bajo capital humano encuentran oportunidades laborales en sectores de manufactura ya que no genera altos costos a los empresarios, por lo tanto los niveles de

informalidad en estos sectores es alto y por ende, la productividad también; además, las empresas formales que se enfrentan a empresas informales se vuelven menos productivas ya que constantemente están luchando por no perder su puesto en el mercado. En el caso de Tungurahua, la informalidad es una de las razones principales donde nacen los demás problemas ya que la mayor parte del sector son micro y pequeñas empresas que de por sí tienen bajos niveles de productividad y además se enfrentan a competencia informal lo que hace que sus nivel de productividad disminuya mucho más. Es decir, los estudios del BID se cumplen en el caso de Tungurahua. Posteriormente, se tienen otras comparaciones de variables entre las demostradas por el BID y en el caso del sector de cuero y calzado en Tungurahua.

A pesar de que el sector cuenta con una gran cantidad de productores de calzado no se pudo entrevistar a más de 50 personas por temas de localización, ya que muchos de ellos tienen talleres informales dispersos entre los diferentes cantones del país; por lo que, al realizar estas encuestas se tuvo que recurrir a puntos de comercialización de calzado en los que determinados días de la semana acuden pocos de los productores a vender su calzado de manera directa.

Se procedió a la aplicación de una metodología llamada "Value Links". Para cumplir con el objetivo de la investigación se utilizaron el módulo 2 y 3. En el módulo 2 se realiza un análisis de la cadena de valor mediante tres etapas: 1) mapeo de cadena de valor 2) cuantificación y análisis detallada de las cadenas de valor 3) análisis económico de la cadena de valor. Y, Finalmente, con el fin de proponer objetivos y alternativas de políticas públicas que mejoren la eficiencia del sector se utilizó el módulo 3 de la metodología "Value Links" en la cual se determinaron varias estrategias de mejoramiento de la cadena. Para esto se siguieron cuatro etapas: 1) acordar visión o estrategia para mejorar la cadena productiva 2) realizar el análisis de oportunidades y limitaciones 3) establecer objetivos operacionales de mejoramiento 4) identificar a los actores que implementan la estrategia de mejoramiento.

## ***Fundamentación Teórica***

Con el fin de adaptar y relacionar conceptos y estudios previos al caso de la cadena productiva del cuero y calzado en Tungurahua se estudia la concentración industrial regional. En este apartado se presentan teorías, conceptos y autores que han estudiado el tema. Además, modelos de concentración industrial que son estudiados hasta la actualidad; también, cómo evolucionó la teoría y la adición de nuevas temáticas; como la necesidad de innovación y tecnología, que convierten esenciales para comprender mejor la concentración industrial regional.

Complementariamente, se desarrollan conceptos y teorías sobre cadenas productivas y de valor; se abordan diferentes conceptos y apreciaciones de distintos autores y las condiciones empresariales en el territorio en donde se hace distinción entre territorio y espacio. También, las diferencias fundamentales entre cadenas de valor y cadenas productivas, cómo están formadas y las actividades que se realizan en cada una. Por último, las ventajas competitivas en la cadena de valor.

Además, se estudian temas de competitividad, eficiencia y estrategias. En este apartado se trata el origen de la teoría de competitividad, algunos autores contemporáneos que han aportado considerablemente, los elementos que generan mayor competitividad y el diamante de estrategias que sirve como guía para ganar competitividad.

Por último, se estudia la metodología Value Links la cual se usa en ésta investigación. Se tratan temas de origen de la metodología, se estudia el por qué es adecuada para casos como el de estudios de cadenas productivas, las etapas de implementación de la metodología y las fases de las que consta cada etapa.

### **Concentración industrial Regional**

La nueva geografía económica, tema tratado por Fujita y Krugman (1991), estudia las distintas formas de aglomeración que se dan en determinados espacios geográficos, tomando en cuenta que este tipo de aglomeraciones se dan en distintos niveles y formas. Niveles y formas ya que se puede dar desde un barrio de cualquier ciudad en donde la mayoría de locales comerciales que ofrecen bienes y servicios se concentran en determinada zona geográfica hasta una ciudad o estado que se caracteriza por brindar determinados servicios. Sin embargo, sin importar la dimensión de las aglomeraciones, todas éstas forman parte de un complejo sistema económico y pueden generar desigualdades económicas dentro de un país, como las relaciones centro-periferia.

Aydalot (1985) reconoce que las firmas grandes tienen mayor fuerza dado que poseen la capacidad de hacer sus actividades de forma homogénea y así poder incidir en mercados nacionales e internacionales mediante relaciones centro-periferia (tema tratado también por Krugman); y, las empresas pequeñas, que dependen de empresas grandes, se caracterizan por brindar servicios o bienes complementarios pero pocas veces son capaces de negociar a gran escala y a nivel internacional.

Aunque Krugman (1991) reconoce este tipo de desigualdades que se generan a partir del espacio, según él, para comprender la concentración y la dispersión es imprescindible entender el concepto de equilibrio general, es por esto que la meta de la Nueva geografía económica es crear una aproximación a través modelos que permitan entender situaciones de todo tipo de economías (grandes, medianas o pequeñas) y su comportamiento en la economía en su conjunto. Así, lograr que en equilibrio general se pueda estudiar cómo las fuerzas centrípetas y centrifugas juegan un rol fundamental al determinar una estructura geográfica y la toma de decisiones de agentes microeconómicos. Para esto, Krugman ha considerado importante destacar cuatro características que hacen posible entender la Nueva geografía económica:

1. Modelo de equilibrio general
2. Rendimientos crecientes o indivisibles del productor a nivel individual que conducen a una estructura de mercado caracterizada por la competencia imperfecta.
3. Costes de transporte que hacen que la localización sea importante
4. Movimiento locacional de los factores de producción y los consumidores.

Dichas características concuerdan, parcialmente, con las consideradas por Aydalot (1985) para explicar la concentración industrial:

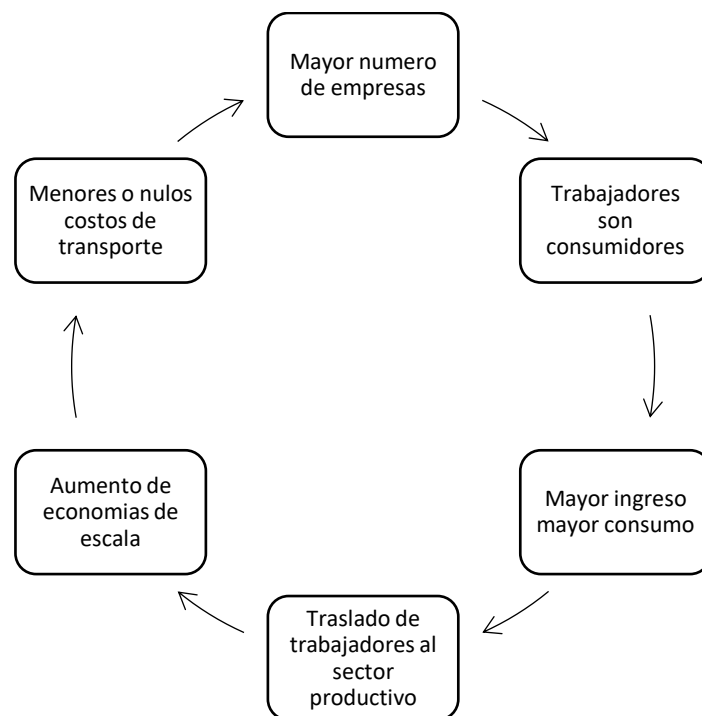
1. Minimización del costo de transporte
2. Pequeñas firmas deben comprar bienes o servicios de otras a un costo competitivo
3. Crear espacios locales adecuados para la generación de nuevas firmas y crecimiento de nuevas y antiguas.
4. Acceso de empresas de alta tecnología
5. Multiplicación de efectos asociados a empresas grandes que esparcen oportunidades a empresas más pequeñas.

Los modelos que Krugman propone para entender los distintos niveles de la economía son de tres tipos: modelos regionales, modelos urbanos y modelos internacionales.

Primero, los modelos regionales o también conocidos por modelos 2x2x2, son modelos parecidos a los de centro-periferia, en los cuales se tienen supuestos como que es una economía con 2 regiones, 2 sectores productivos: agrícola (producción de bienes homogéneos, costos de transporte negativos) y manufacturero (producción de bienes diferenciados y de economías de escala, costos de transporte positivos); y, 2 tipos de trabajo: agricultores (sin libre movilidad) y trabajadores (con libre movilidad).

En este modelo se puede apreciar, por un parte, la fuerza centrífuga que son los agricultores que consumen ambos bienes pero no pueden trasladarse a la otra región. Y, por otro lado, la fuerza centrípeta se vuelve un poco más complicada. Se entiende a fuerza centrípeta como una causalidad circular de conexiones hacia adelante y hacia atrás. Hacia adelante porque los trabajadores tienen un incentivo de estar cerca de los productores; y hacia atrás porque hay un incentivo de los empresarios para concentrarse donde el mercado es mayor. Se da esta causalidad circular desde como se muestra en el Gráfico 1.

**Gráfico 1: Causalidad circular**



Segundo, los modelos urbanos son modelos 2x2x2 modificados, en donde se tienen supuestos como que existen 2 regiones, la localización es la línea que distribuye uniformemente la tierra y que todos los trabajadores son iguales y tienen la capacidad y libertad de elegir su ocupación y localización. Además tanto bienes agrícolas como bienes industriales tienen costos de transporte positivos, sin embargo, los bienes agrícolas son intensivos en uso de tierra y trabajo. La fuerza centrífuga es la tierra

al ser el único factor inmóvil. Sin embargo, se tiene una dinámica diferente, ya que en este caso se toma el enfoque de “isolate state” de Von Thunen, en donde a la ciudad manufacturera le rodea una franja agrícola, además se toma en cuenta que no es rentable que las empresas cambien su localización por lo tanto se forman nuevas “ciudades” o nuevas concentraciones fuera del centro.

Por último, se tienen los modelos internacionales los cuales tienen una estructura vertical de la producción, en dichos modelos se supone que hay uno o más sectores de la parte alta que producen inputs para uno o más sectores de la parte baja. Los productores tanto de la parte superior como inferior están sujetos a rendimientos crecientes y costes de transporte positivos. Este modelo toma en cuenta la importancia de fuerzas no cuantificables o difíciles de cuantificar como la difusión informal de la información dentro de un nivel o entre niveles. En dicho modelo la parte superior como la parte inferior utilizan inputs producidos por otras regiones de esta manera se vuelven consumidores y productores de inputs, es decir, se manejan bajo una estructura input-output.

Existen dos factores principales por los que Krugman considera que existe concentración económica, y estos se repiten en los tres modelos antes mencionados, primero, la dotación inicial de factores de las áreas geográficas: tamaño de la población, recursos, infraestructura, entre otras; y, segundo, el conjunto de aspectos y/o parámetros claves derivados del comportamiento de los agentes y de la tecnología tales como: i) propensión al consumo de los bienes manufacturados, ii) la intensidad de uso de recursos humanos del sector manufacturero, iii) el grado de economías de escala de los industrias manufactureras, iv) la magnitud de los costos de transporte, iv) el grado de las economías pecuniarias existentes de los sectores industriales, y v) la magnitud de los eslabonamientos hacia atrás y hacia delante de los sectores industriales (Tello, 2008, pág. 107).

Según Krugman (1991), en la nueva geografía económica, la localización del sector manufacturero depende mucho más de los costos de transporte, las economías de escala, las dotaciones y/o condiciones iniciales y los aspectos relacionados al comportamiento de los consumidores y la tecnología que de factores de localización y distribución de los recursos naturales. Por lo tanto, dichas diferencias son las que determinan el desarrollo económico de un país. Por ejemplo, países latinoamericanos o subdesarrollados están asociados a la dispersión de la producción y de sectores productivos dependientes de recursos naturales. Por el contrario, los países desarrollados están asociados a concentración de la producción y no dependientes de recursos naturales.

Contraria a la teoría de Krugman, Perroux propone otra forma de entender el espacio económico en donde interactúan todas estas empresas, donde se forman complejos industriales y en los cuales se puede aplicar los modelos anteriormente mencionados. Para él todas las líneas y puntos que tratan aspectos del espacio geográfico son algo “banal” ya que esto no es suficiente para entender todas las relaciones existentes entre las empresas.

Sin embargo, Perroux no logra contestar el por qué, dónde, cómo y cuándo se desarrollan los polos de crecimiento, pero, sí considera una característica fundamental, que Krugman no la toma en cuenta, la importancia de la innovación que afecta directamente a la aparición y desaparición de nuevas empresas e industrias, y su importancia para generar cambios estructurales que repercuten en la oferta del mercado.

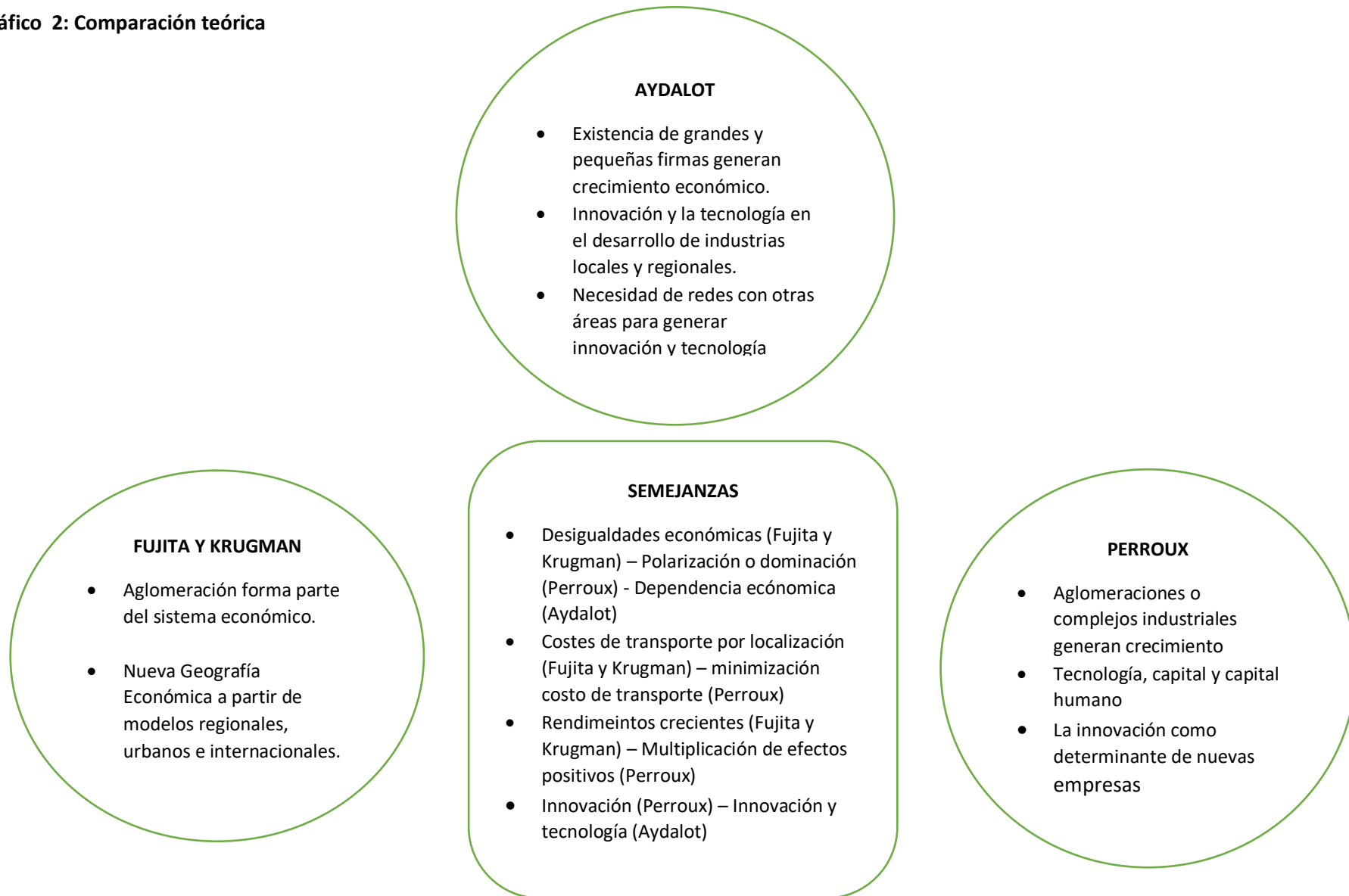
La importancia de la innovación y la tecnología en el desarrollo de industrias locales y regionales es un tema estudiado por Aydalot, el cual plantea tres enfoques necesarios para entender porque este factor está cambiando los sistemas de producción y está creando nuevas concentraciones industriales:

1. La firma o la empresa: Entidad encargada de innovar, desarrollar nuevas tecnologías y adaptarse a un desarrollo que viene “desde afuera”
2. Tecnología: Factor que tiene un impacto fuerte en el desarrollo regional pudiendo influenciar directamente en el empleo, la diferenciación y la desigualdad entre empresas.
3. Espacio o ambiente local: Lugar donde nace, se difunde y se generaliza la innovación y nuevas tecnologías. Desde esta perspectiva, las empresas innovadoras son vistas como un producto del entorno en el cual se están desarrollando, ya no como algo separado al entorno local, así pues, el espacio geográfico se transforma en una incubadora donde se originan las innovaciones o firmas innovadoras.

Pero, aunque se considera la importancia de la innovación y el espacio surgen nuevas interrogantes, como por ejemplo, el tratar de entender por qué en algunos espacios geográficos se innova más que en otros y por qué estos tienen mayor crecimiento y desarrollo que otros. Aydalot responde a estas interrogantes reconociendo que no solo es necesario el espacio local sino que también se necesitan conexiones o redes y las interacciones con otras áreas son los componentes esenciales para generar innovaciones.

De aquí la importancia de contrastar las tres teorías y autores (Gráfico 2) mencionados anteriormente ya que dichas teorías llevan a la necesidad de pensar al crecimiento industrial como el conjunto de decisiones y acciones tomadas desde el territorio, es decir, desde el lugar donde se tiene dicha aglomeración.

**Gráfico 2: Comparación teórica**



## Evolución Nacional-Regional

A partir de la segunda guerra mundial, la literatura económica concentraba sus estudios en la economía a nivel nacional. Todos los objetivos e instrumentos que se manejaban estaban alrededor de la responsabilidad del estado central. Es decir, todo problema o situación económica se debía manejar a nivel nacional en donde el estado era el único que tenía potestad de actuar (Diez, Gutierrez, & Pazzi, 2013).

Sin embargo, a finales de 1950, surgió nueva e importante literatura enfocada en el desarrollo regional, una alternativa importante para manejar la economía desde otra perspectiva más cercana. La dinámica de una economía dependiente del estado central empezó a cambiar, en estas nuevas teorías se reconocía la importancia de la intervención estatal pero directamente sobre los sectores productivos en los cuales podría tener mayor impacto. Se esperaba que este tipo de acercamiento lograra generar una aceleración del proceso de crecimiento regional, gracias a efectos de difusión y arrastre, sobre diversos sectores productivos. Los autores más importantes en dicho aporte fueron Hirshman (1957), Myrdal (1957), Perroux (1943), Boudeville (1965), entre otros.

Para estos autores el principal problema en regiones subdesarrolladas era la falta de inversión y el bajo nivel de acumulación, esto debido a que los mercados no tenían la capacidad de regularse solos, lo que cada vez generaba más escasez y la pobreza se convertía en un círculo vicioso. Por esto, autores como Myrdal (1957) sostenían que si se dejaba actuar al mercado solo, sin regulación, se acentuaban las diferencias regionales. En conclusión, estos autores tenían una visión de tinte keynesiano; la cual se basaba en la importancia de impulsar la demanda para incentivar la inversión para que a su vez aumentara el producto e ingresos; y, posteriormente, el consumo y el gasto dando nuevamente incentivos a la inversión y así sucesivamente.

A partir de esta lógica, autores partidarios del crecimiento desequilibrado hacían hincapié en la necesidad de proyectos complementarios, es decir, en donde una inversión inicial genere una nueva inversión posterior. De esta forma, para lograr crecimiento era necesario invertir en sectores que generen la mayor cantidad de inversiones posteriores, así los efectos multiplicadores de capital se maximizaban en todos los eslabonamientos.

Sin embargo, este tipo de crecimiento forma parte de los “polos de crecimiento” estudiados anteriormente por Perroux. Perroux (citado en Coraggio, 1972) considera que estos complejos industriales, como él los llama, pueden ser un motor que genere crecimiento, pero un crecimiento económico insostenible y desequilibrado espacial y sectorialmente. Los complejos industriales causan

una forma de polarización y se caracterizan porque tienen tasas de crecimiento mayores a la media nacional, constan de nuevas tecnologías y mayor capital, así como la capacidad de atraer más y mejor capital humano.

Perroux, además, en su teoría de polos de crecimiento, entiende este tipo de crecimiento desigual como una forma de dominación, que es una realidad ineludible en las economías, ya que en todo sistema en donde existen relaciones entre los agentes - empresas, grupos o naciones- van a existir dos componentes que causan esta relación de dominación; primero, la asimetría, y segundo, la irreversibilidad. Esta posición dominante permite imponer condiciones para la apropiación de excedentes que son reinvertidos y fortalecen aún más dicha posición.

Por otro lado, Paelinck caracteriza a un polo de crecimiento como:

Constituye un polo de crecimiento una industria que por los flujos de productos y de ingresos que puede generar condiciona el desarrollo y el crecimiento de industrias técnicamente ligadas a ella (polarización técnica), determina la prosperidad del sector terciario por medio de los ingresos que engendra (polarización de ingresos) y produce un aumento del ingreso regional por la concentración progresiva de nuevas actividades en una zona dada, mediante las perspectivas de disponer allí de ciertos factores de la producción (polarización psicológica y geográfica) (Paelinck, 1963, pg.6).

A partir de los aportes de dichos autores, la aplicación práctica de la teoría trajo importantes observaciones. En el caso de América Latina, los polos de crecimiento no condujeron a una elevación de ingresos regional ni a un mejoramiento de su distribución en la respectiva región, es decir, no se cumplió la teoría ya que no se llegó a una polarización de ingresos. Además, tampoco tuvo influencia positiva en el área del polo, sino que la expansión del nuevo núcleo industrial causó una pérdida relativa de las actividades productivas (Diez, Gutierrez, & Pazzi, 2013). Desde entonces, la idea de generar políticas desde arriba no tenían el efecto esperado ya que para que estas tuvieran éxito se debía depender de otros aspectos como: recursos económicos, espacio geográfico, instituciones u organizaciones, entre otros. Desde entonces, nació en América Latina una nueva corriente de desarrollo y planificación regional llamada “regional participativa” estudiada, entre otros autores, por De Mattos en 1986.

## **Desarrollo de abajo hacia arriba**

A partir de la corriente “regional participativa” otros recientes autores aplican conceptos como “desarrollo local” (Arocena, 1997) o “desarrollo endógeno” (Boisier, 1993; Vázquez Baquero, 1995)

para desarrollar los cambios por los que tienen que pasar las regiones y localidades que intervienen en técnicas territoriales.

La característica principal de la teoría local es su propensión a reconocer las acciones tomadas desde el territorio. Por lo tanto, lo fundamental en esta corriente es la confianza o *self reliance* que debe haber entre los participantes para lograr o promover el desarrollo económico; esta confianza se convierte en el pilar para que la corriente funcione. Además, los objetivos centrales son cinco principales. Por un lado, la retención del excedente generado a escala local con el fin de lograr crecimiento y desarrollo económico, sin permitir que los recursos salgan del territorio. Esto hace que el crecimiento dependa principalmente de los recursos propios del empresario, lo que le obligará a ser una especie de veedor del desarrollo y crecimiento económico; incentivando la promoción de las empresas locales. Además, no se puede dejar de lado la innovación como una necesidad para promover que las firmas locales maximicen sus tasas de ganancia y ganen mayor poder de mercado (Diez, Gutierrez, & Pazzi, 2013).

Como se puede notar, los aportes anteriormente mencionados se basan en que la única forma de mejorar o desarrollar a las regiones atrasadas es generando políticas desde la misma región, gestionando las acciones requeridas para que esto suceda. Por lo tanto, esta nueva corriente destaca la importancia de negociar entre regiones y los niveles de participación entre ellas, para tener acceso a un mayor poder en materia económica.

Por lo tanto, es importante destacar dos elementos que caracterizan a esta corriente: la descentralización y la organización civil. Estos dos necesitan de una perspectiva empresarial para lograr mayor impacto económico en el territorio, ya sea con ayuda gubernamental o sin ella, basadas solamente en la organización civil. Es entonces como nace una creciente literatura en Latinoamérica: el empresario emprendedor.

## **Empresariado para generar desarrollo**

La teoría de desarrollo desde abajo hacia arriba, tiene como elemento primordial generar empresariado para generar desarrollo, esto basado en la teoría de economistas como Richard Cantillón quien se destaca por estudiar la importancia del empresariado para generar crecimiento; además, la escuela neoclásica y la austriaca fueron determinantes en la evolución del concepto.

Según Lucas (1988), autor neoclásico, el emprendedor es el agente que se destaca por administrar y coordinar los sistemas productivos, creando en él un tipo de “talento” para realizar dichas acciones. Por otro lado, Kihlstrom & Laffont (1979), mencionan que el emprendedor además debe tener tolerancia al riesgo, teniendo una capacidad especial en manejar el riesgo de manera prudente al realizar sus inversiones. Además, tener la capacidad de captar y apropiarse de las nuevas necesidades del mercado y lograr satisfacerlas (Holmes & Schmitz, 1990); y por último, reconocer la necesidad de la constante innovación para generar crecimiento (Aghion & Howitt, 1992).

Según los autores de la escuela austriaca, el empresario nace en un momento de desequilibrio de mercados, causado por las diferencias de las propensiones de ahorro y consumo de los individuos. Es ahí donde el empresario, con su capacidad de generar nuevos negocios y su inteligencia, se atreve a asumir riesgos para lograr captar este desequilibrio y resolverlo (Kirzner, 1973).

Posteriormente, Shumpeter (1942) con su famoso aporte sobre “destrucción creativa” aparece describiendo al emprendedor como uno de los factores claves del ciclo económico. Siendo el único capaz de realizar procesos de acumulación de capital, generación de progreso técnico y capacidad de innovación. Recientemente, actores como Wennekers & Thurik (1999) sostienen que de ésta relación entre el emprendedor y el desarrollo local se han desprendido tres contribuciones en la economía: A nivel individual: se realizaron estudios psicológicos a cerca de los factores que influyen para que una persona decida o no emprender, en lo que se encontró que tanto elementos institucionales como culturales son los que más peso tienen en dicha decisión (Callejón, 2003)

A nivel empresarial: se vincula con el desarrollo económico a nivel regional teniendo en consideración la importancia del crecimiento de la demanda, la densidad del contexto urbano y la aglomeración de empresas. Entonces, mientras mayor sea la actividad económica de una región, mayores y mejores emprendimientos ésta puede atraer generando una mayor competencia y; por lo tanto, mayor actividad productiva en el territorio (Bosma y Shutjens, 2009)

A nivel meso económico: tanto la institucionalidad como el ámbito cultural son importantes ya que están influyendo en la innovación tecnológica de productos y procesos. Es decir, el nivel de innovación depende de la actividad competitiva del territorio; de esta manera, las empresas logran adaptarse, pero siguen avanzando y desarrollando mejores procesos y productos para permanecer en el mercado, mientras otros emprendimientos se van sumando.

En conclusión, para las regiones que se encuentran en algún proceso de desarrollo y crecimiento económico, es imprescindible la actuación del empresariado. Los emprendedores son los únicos agentes capaces de generar riqueza y hacer que el sistema productivo sea eficiente. Por lo tanto, surge la necesidad de crear un ambiente económico y social apropiado para incentivar al emprendedor a asumir riesgos y enfocarse en esos desequilibrios que existen en el mercado. Además, la generación de nuevos emprendimientos crea un “efecto derrame” haciendo que la inversión llevada a cabo impacte positivamente sobre toda la población de ese territorio.

## **Cadenas productivas y cadenas de valor**

Al analizar el crecimiento industrial regional como consecuencia de todas aquellas acciones tomadas desde el territorio, es indispensable estudiar el desarrollo territorial y su dinámica que genera crecimiento y desarrollo desde adentro hacia afuera.

Gioacchino Garofoli (1994), autor que estudia netamente temas de territorio, considera que el territorio juega un papel totalmente activo en el desarrollo del mismo y en sus estudios da ese “puente” entre la realidad y la teoría ya que si la teoría no puede ser aplicada en la realidad no genera la ayuda necesaria que se esperaría.

En los últimos tiempos todas las políticas y estrategias de desarrollo se han centrado en la idea de la expansión de la gran industria con procesos de economías de escala, tomando en cuenta un desarrollo desde arriba, lo que ha causado un crecimiento polarizado y concentrado. Además, se considera el papel fundamental que juegan factores sociales, históricos y culturales ya que todo en conjunto ayuda a entender el nuevo paradigma de la economía en el desarrollo endógeno desde el territorio, es decir, desde abajo hacia arriba (Garofoli, 1994).

## **Cadenas de valor**

El origen teórico de cadenas productivas y cadenas de valor está básicamente en la teoría de eslabonamientos o encadenamientos productivos estudiados inicialmente por Hirschman en 1958. La teoría de Hirschman se caracteriza por mejorar las decisiones de inversión que darán paso a fortalecer las relaciones de los agentes que participan en cada eslabón para la creación del producto final. Hirschman propuso la necesidad de analizar el enfoque de cadena productiva para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos productivos, diversificando productos e interviniendo en nuevos mercados (Isaza, 2008).

Posteriormente, los estudios de cadenas productivas continuaron y Michael Porter es uno de los autores que más ha estudiado este tema. Para Michael Porter (1986) una cadena de valor muestra el conjunto de todas aquellas actividades, procesos y funciones internas que están entrelazadas para dar lugar a un producto final, ya sea un bien o servicio. Dicho proceso empieza con el suministro de materia prima, producción de partes y componentes, fabricación y ensamble, y; finalmente, distribución hasta llegar al usuario final. Entonces, la cadena de valor es una forma para lograr una ventaja competitiva, pero Porter hace la diferencia entre dos tipos de ventajas. Por un lado, las actividades de valor agregado real (AVAR) siendo todas aquellas que son visibles para el consumidor y que genera el output que estaba esperando de ese producto. Por otro lado, las actividades de valor agregado en la empresa (VAE) siendo aquellas que no son visibles para el consumidor pero que generan un valor agregado en el proceso de producción, por ejemplo, la forma de almacenamiento. Toda cadena de valor está constituida por tres elementos, sin importar a qué sector o qué tipo de producción realice, por lo tanto se puede decir que las actividades de una cadena de valor genérica la constituyen:

1. Actividades primarias: Actividades del desarrollo del producto, producción, logísticas, comercialización y servicios post-venta.
2. Actividades de soporte a primarias: administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico e infraestructura empresarial.
3. Margen: diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para generar valor a sus productos.

Porter muestra dichos elementos y realiza un análisis más detallado de por qué tipo de factores está compuesto cada elemento, como se muestra en el Cuadro 1:

**Cuadro 1: Elementos de la cadena de valor**

<b>Actividades de soporte</b>	Infraestructura y sistemas				
	Recursos humanos				
	Tecnología				
	Compras				
<b>Actividades primarias</b>	Logística de salida	Operaciones	Logística de entrada	Mercadeo y ventas	Servicios de post-venta

Fuente: Michael Porter (1986)

Elaboración: María Emilia Garcés

Según Porter (1986) Las actividades primarias están compuestas por cinco elementos principales:

1. Logística de entrada: medios necesarios para lograr una correcta manipulación de materiales, inventarios, devoluciones, también intervienen los vehículos, las actividades de recepción, entre otros.
2. Operaciones: Procesos de transformación al producto final por ejemplo: mantenimiento, instalación y etiquetado.
3. Logística de salida: Medios necesarios para que el producto llegue al consumidor final por ejemplo, manejo de materiales, almacenaje de productos terminados, formas de reparto, pedidos y programación).
4. Comercialización y ventas: Actividades que intervienen para poner el producto en el mercado, ya sea publicidad, canales de distribución, precios, fuerza de ventas, entre otras)
5. Servicio: actividades que después de la venta tratan de mantener o aumentar el valor del producto, por ejemplo, servicios de instalación, mantenimiento, suministros de repuesto, ajustes del producto)

Además, Porter (1986) señala que las actividades de soporte están constituidas por cuatro elementos que son:

1. Compras: adquisición de materias primas, suministros y artículos consumibles así como activos.
2. Desarrollo de tecnología: actividades de conocimiento capacitación adquirida para dicho proceso, actividades y desarrollo tecnológico aumentan la eficiencia de la cadena de valor.
3. Dirección de recursos humanos: actividades para elegir el personal en una empresa, constituyen procesos de selección, promoción y colocación del personal.
4. Infraestructura institucional: todas aquellas actividades que son generadas desde la administración, por ejemplo, procesos de contabilidad, legalidad, dirección de calidad, sistemas de información, planificación, entre otros.

Por otro lado, se tienen los generadores de costos y de valor:

- a) De costos: Aquellas causas estructurales que generan costos en una actividad, puede ser el *know how*, aprendizaje, economías de escala, *timing*, políticas de la empresa, uso de capacidad instalada, entre otras.
- b) De valor: Razones que diferencias al producto o lo hacen exclusivo, la componen políticas empresariales, enlaces dentro de la cadena, ubicación o aprendizaje.

## Ventaja competitiva en cadenas de valor

El tema de encadenamientos o eslabones estudiado por Hirschman (1958) determinó la diferenciación entre 'encadenamientos hacia delante y hacia atrás'. Para él los encadenamientos son la consecuencia de las decisiones de inversión de los productores de un mismo sector que se caracterizan por generar industrialización y desarrollo económico. Bajo estas decisiones existe la capacidad de movilizar los recursos y capacidades empresariales que hacen posible la cooperación y el dinamismo del proceso productivo (Hirschman, 1998). Posteriormente, Porter los llama "*cadena de valor*".

Porter (1986) extendió el concepto de cadena de valor a al menos tres cadenas que existen en el sistema productivo, pero que entendiéndolas en el sistema de valor en su conjunto cada una de ellas juega un papel fundamental en la agregación de valor del producto final. Dichas cadenas son:

1. Cadena de valor de los proveedores: Son aquellas que crean o aportan suministros a la empresa, la calidad y el costo de dichos suministros son los que determinarán la capacidad de diferenciación o de valor que se tendrá en el producto final.
2. Cadena de valor de los canales: Son todos los procesos de entrega y distribución del producto hasta el consumidor final, todos los costos de intermediación serán incluidos en el precio final del producto, por lo tanto, lo asumirá el cliente final.
3. Las cadenas de valor de los compradores: Son las que determinan la diferenciación que buscan en el mercado, puesto que en dicha cadena la función del producto determina las necesidades o gustos de los clientes.

Se entiende como ventaja competitiva a todas aquellas características propias de un producto o servicio que le brindan superioridad en comparación de los ofertados por su competencia directa, dichas ventajas pueden ser internas o externas.

Una ventaja competitiva es externa cuando se basa en cualidades distintas a las observadas por el consumidor al momento de comprar pero que sin embargo generan un valor al producto ya sea una mayor duración del producto o reducción de costos. Por otro lado, se tiene una ventaja competitiva interna cuando se tiene ventaja en costos de producción, administración, fabricación o gestión del producto. Estas ventajas generan un beneficio netamente al fabricante permitiéndole manejar costos de producción menores a los de la competencia, también se convierte en un producto mucho más eficiente y productivo en comparación a dicha competencia.

Porter (1986) señala que las ventajas competitivas pueden ser de dos tipos, por un lado de bajo costo, y por otro lado, de diferenciación o suma de valor:

Ventaja competitiva de costo: La capacidad que tiene el productor de ofertar un producto con costos mínimos al consumidor, dicha ventaja engloba desde el precio hasta los costos de transacción que el consumidor debe realizar para la obtención del producto, por lo tanto cuando una empresa lidera en costos sus precios serán menores, los costos de traslado bajos y las molestias o la espera para la obtención del producto será muy poca o nula en el mejor de los casos.

Ventaja competitiva de valor: Basada en los atributos del producto como todas aquellas características que lo hacen único. Esta ventaja es apreciable por el cliente, es decir, es visible al momento de la compra, puede tratarse del empaque, diseño o estilo; pero también, los servicios de post venta, asistencia técnica o garantías que oferte la empresa.

De esta manera, una ventaja competitiva de una empresa engloba la eficiencia en cada etapa de la cadena, es decir, en cada uno de los tres eslabones antes mencionados (productores, canales y compradores). Mientras más competitiva se vuelva la empresa en su cadena de valor, su productividad aumentará; por lo tanto, sus rendimientos también serán mejores. Entendiendo a competitividad como la utilización eficiente de recursos con el fin de llegar a más mercados, nacionales e internacionales, con el producto que se está ofertando (Sobrino, 2003).

Porter también diferencia entre cadena de valor y sistema de valor o también llamada cadena productiva. Según el autor, la cadena de valor hace parte del sistema de valor, en dicho sistema se incorporan las distintas cadenas de valor de los proveedores, los minoristas y los compradores. Por lo tanto, una cadena productiva está conformada por distintas cadenas de valor de cada uno de los actores necesarios para la elaboración de un producto final.

Dentro de las cadenas productivas, los encadenamientos son fundamentales para el éxito corporativo ya que incorporan elementos como información, sistemas de procesos, bienes y servicios, conocimientos para actividades de innovación. Entonces, los encadenamientos y sus eslabones, conforman las relaciones de cooperación y flujos de información esenciales para la creación de una ventaja competitiva a nivel sectorial.

En síntesis, el concepto de cadenas productivas resulta bastante similar al concepto de sistema de valor originalmente desarrollado por Porter. A su turno, el concepto de enlaces empleado por Porter

para definir la cadena de valor de la firma –y el sistema de valor para el conjunto de firmas que producen un mismo bien– coincide con el concepto de encadenamientos propuesto por Hirschman. Si bien, el contexto teórico de Hirschman y Porter resulta bastante disímil –el primero basado en la teoría del desarrollo económico, y el segundo, en la planeación estratégica–; ambos tienen en común un aspecto fundamental: el proceso de desarrollo económico descansa, en buena medida, en la capacidad para generar mecanismos de cooperación entre firmas que permitan elevar la eficiencia en la operación del sistema productivo como un todo. (Isaza, 2010, p.75)

Por lo tanto, al conocer las principales diferencias entre cadenas productivas y cadenas de valor, además de los elementos que éstas necesitan para volverse competitivas, resulta importante adecuar dichos conceptos a cadenas de valor dentro del territorio. En espacios geográficos limitados en donde existen cadenas productivas, la importancia de las cadenas de valor que se manejan en cada eslabón tiene más impacto dado que los elementos que agregan valor al producto final deben ser manejados con mayor cuidado e importancia en cada etapa del proceso. Dicho esto, cuando se trata de cadenas de valor que no cuentan con grandes oportunidades tecnológicas, de innovación o de otro tipo de recursos, la necesidad del apoyo entre todos los agentes que conforman la cadena productiva se vuelve fundamental para lograr finalizar ésta cadena con un producto de calidad que pueda ser medido frente a productos internacionales, es decir, se aumente su competitividad.

## **Competitividad, eficiencia y estrategias**

La noción de competencia aparece desde el año 1776 con Adam Smith, en las teorías de comercio internacional. Smith aseguró que si un país tenía ventaja absoluta en la producción de determinado bien (menores costos de producción), tendría también ventaja absoluta en el comercio internacional por lo que debía especializarse en esa producción. Posteriormente, apareció David Ricardo quien no estudiaba las ventajas absolutas sino las ventajas comparativas. Para él lo verdaderamente importante en el mercado internacional no eran los costos absolutos en la producción de un bien, sino los costos relativos. Esto se refiere a que, no importaba si un país produce un par de bienes a costos muchos mayores al resto del mundo, sino que el país debería especializarse en aquellas mercancías en las que su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor (Sobrino, 2003).

Por otro lado, Michael Porter (1991), investigador contemporáneo de las ventajas competitivas y comercio internacional, considera que las ventajas comparativas no son el elemento que explica el intercambio entre países, menos aun cuando se tratan de ventajas como dotación de recursos naturales, tecnología, producción a escala, entre otros (Citado en Sobrino, 2003). También, Paul Krugman, se basa en la teoría clásica de David Ricardo pero en función de la productividad relativa del trabajo y de los salarios relativos entre países; es decir, para que exista el intercambio de bienes y servicios, es necesario que el país exportador tenga una

productividad relativa superior al salario relativo del país importador. Además, para Krugman la competencia no es entre los países o ciudades, sino netamente entre empresas, ya que la ciudad o el país solo es el lugar donde se encuentran localizadas las empresas que compiten. Así pues, la competencia entre empresas está fundamentada en el desarrollo de nuevas tecnologías, eficiencia de costos, menores precios, actividades de mercadeo, entre otros factores internos de la empresa y es ahí donde la ciudad o país desarrolla competitividad (Krugman, 1991).

Competencia y competitividad son conceptos relacionados pero no sinónimos. En las ciencias sociales se define competencia como rivalidad para conseguir determinado objetivo o premio, ya sea entre dos o más personas. Pero, el papel económico de la competencia se refiere a la rivalidad que existe entre agentes, empresas o industrias en suministrar artículos, bienes o servicios de buena calidad y a precios bajos. Sin embargo, según Chiriboga (2014) el término “competitividad” se define como “un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria, un *cluster* industrial, o actividades artesanales, turísticas, de servicios o económico productiva en general, localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como internacional, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad” (Chiriboga, 2014, pág. 11)

Autores como Porter y Krugman coinciden en que la productividad es el elemento esencial en la competitividad; la capacidad del sector o empresa de adoptar innovaciones o alternativas, ya sea por cambios tecnológicos o cambios en la función de producción, se convierten posteriormente en un aumento de productividad global dentro de la empresa. Esto se ve reflejado en el aumento de competitividad, es decir, la competitividad es un elemento que se crea y puede estar en constante cambio de acuerdo al sector o condiciones en las que se encuentre; también, depende de las empresas o personas con las que se está compitiendo.

Tanto países como empresas necesitan desarrollar sus estrategias para ganar competitividad y existen distintas formas de hacerlo. Sin embargo, la más común, sencilla y eficiente es a través de un análisis integral interno y externo que permita tener una perspectiva clara desde donde se está empezando y hacia donde se quiere llegar sin dejar de tomar en cuenta los factores externos que pueden afectar. Para esto, la matriz FODA es una de las mejores alternativas.

## **Herramientas para crear estrategias**

El análisis FODA significa Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas y consiste en realizar una evaluación de todos los factores que son necesarios para una evaluación interna y externa de una empresa, industria o algún proyecto específico. El análisis interno se basa en las fortalezas y debilidades; y, el análisis externo se basa en las oportunidades y amenazas, es decir que aquello que la firma no tiene control alguno. Según Thompson (1998) el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio entre la capacidad interna y externa de la organización.

### **Análisis interno: fortalezas y debilidades**

Se define como fortaleza a cualquier función que la organización la ejecute de manera correcta o de forma eficiente. Por el contrario, una debilidad es aquel factor considerado vulnerable o poco aprovechado por la organización, es decir, alguna actividad que se realiza de forma ineficiente. Según Porter (1998) los factores internos tanto fortalezas como debilidades no son más que capacidades, es decir, el estudio de los elementos fuertes y débiles de las organizaciones. Dichos aspectos pueden ser aquellos que les dé mayor competitividad a la organización, como: productos, distribución, comercialización y ventas, investigación, costos, organización, operaciones, entre otros. Todos los aspectos mencionados pueden formar parte de las fortalezas o debilidades de una empresa.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades éstas se deben someter a un análisis en el cual permite realizar un balance estratégico, en donde los aspectos considerados fuertes son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos ya que si se aplica una estrategia la situación puede cambiar de debilidad a fortaleza. Según el autor no se debe nunca tratar de equilibrar entre fortalezas y debilidades ya que siempre hay que procurar que las fortalezas sean mayores a las debilidades; es decir, que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos. Por lo tanto, al realizar las estrategias se debe procurar que estas se basen en los activos competitivos, así la probabilidad de éxito de la estrategia es mucho mayor que si se basará en los pasivos competitivos de la organización (Ponce, 2006).

### **Análisis externo: oportunidades y amenazas**

Se define como oportunidades a aquellas fuerzas de carácter externo no controlable que de una u otra manera representan elementos positivos para la organización, es decir, que le brindan la oportunidad de crecer o mejorar. Por el contrario, las amenazas representan aquellas fuerzas negativas, también no controlables, que generan consecuencias negativas o problemas a la organización. El reconocer oportunidades y amenazas permite emprender acciones estratégicas que tomen en cuenta tanto lo positivo y lo negativo a mediano y largo plazo. Thompson propone algunos elementos que se deberían tomar en cuenta en la elaboración de un análisis FODA.

**Cuadro 2: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades fundamentales en áreas claves</li> <li>• Recursos financieros adecuados</li> <li>• Buena imagen de los compradores</li> <li>• Un reconocido líder en el mercado</li> <li>• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas</li> <li>• Acceso a economías de escala</li> <li>• Propiedad de la tecnología</li> <li>• Ventajas en costos</li> <li>• Mejores campañas de publicidad</li> <li>• Habilidad para la innovación de productos</li> <li>• Dirección capaz</li> <li>• Posición ventajosa en curva de experiencia</li> <li>• Mejor capacidad de fabricación</li> <li>• Habilidades tecnológicas superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una dirección estratégica clave</li> <li>• Instalaciones obsoletas</li> <li>• Rentabilidad inferior al promedio</li> <li>• Falta de oportunidad y talento gerencial</li> <li>• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos</li> <li>• Atraso en investigación y desarrollo</li> <li>• Línea de productos demasiado limitada</li> <li>• Débil imagen en el mercado</li> <li>• Débil red de distribución</li> <li>• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio</li> <li>• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia</li> <li>• Costos unitarios más altos en relación con los competidores clave</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes</li> <li>• Ingresar en nuevos mercados o segmentos</li> <li>• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes</li> <li>• Diversificarse en productos relacionados</li> <li>• Integración vertical</li> <li>• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores foráneos con costos menores</li> <li>• Incremento en las ventas y productos sustitutos</li> <li>• Crecimiento más lento en el mercado</li> <li>• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros</li> <li>• Requisitos reglamentarios costosos</li> <li>• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complacencia entre las compañías rivales</li> <li>• Crecimiento en el mercado más rápido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores</li> <li>• Cambios demográficos adversos</li> </ul>
--	--

Fuente: (Thompson, 1998)

Elaboración: María Emilia Garcés

Los ejemplos de los aspectos que se pueden encontrar en la matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, es el punto de partida necesario para la elaboración de estrategias y su marco analítico, ya sea con la formación de nuevas matrices o algunas variantes que se pueden tomar desde la matriz FODA original.

Complementariamente, Michael Porter creó una matriz de estrategias genéricas para determinar las posibles opciones que tienen las empresas al crear sus estrategias dependiendo su caso. A continuación se presenta el gráfico (Véase Gráfico 3):

**Gráfico 3: Matriz de estrategias genéricas**

	<b>Producto Único</b>	<b>Bajo Costo</b>
Mercado Amplio	Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo en costos
Mercado Pequeño	Estrategia de segmentación (Con enfoque de diferenciación o costo)	

Fuente: (Porter, 1987)

Elaboración: María Emilia Garcés

## Estrategia de liderazgo en costos

Este tipo de estrategias se caracterizan porque la empresa oferta un producto básico, es decir, un producto estándar que satisface las necesidades del consumidor pero no contiene valor agregado o algún tipo de diferencial. Es por esto que este tipo de productos compiten por precio en el mercado, ya que de alguna u otra forma tienen un tipo de ventaja en costos de producción por lo que el precio de su producto muchas veces es inferior o igual al de sus competidores. Sin embargo, como señala Porter (1980) “no han de olvidarse las posibles bases para diferenciar el mismo en el mercado, ya que si éste no es comparable a los de la competencia, puede que la empresa se vea obligada a reducir los precios excesivamente para su venta, con el consiguiente detrimento de la rentabilidad”. Lo que señala Porter es importante ya que todas las empresas que van a manejar estrategias de precios deben ser muy cuidadosas al no permitir que su producto baje excesivamente su calidad y esto conlleve a bajar los precios hasta un punto en el cual la rentabilidad de la empresa se vea afectada.

## Estrategia de diferenciación

Según estudios sobre marketing, la diferenciación es una estrategia que tiene el fin de crear una percepción diferente de algún producto con el fin de que sea novedoso, original y único en el mercado, es decir, que le permita diferenciarse con el resto de su competencia sin dejar de satisfacer las necesidades del cliente.

Según Porter (1990) la única forma de que la empresa logre diferenciarse de sus competidores es si logra generar ese “algo” valioso para los consumidores; de esta forma, se valora su producto como único y las preferencias hacia este cambian. Algunas de las distintas formas por las que un producto puede diferenciarse es por:

1. Diferenciación basada en calidad del producto
2. Diferenciación basada en la introducción de productos innovadores
3. Diferenciación aparente

De igual forma, bajo la misma perspectiva de estrategias, Igor Ansoff fue el creador de una matriz de desarrollo o también conocida como Matriz Producto/Mercado. Esta matriz fue diseñada para identificar la relación entre el desarrollo del producto y el mercado, lo interesante de esta matriz es que el autor indica posibles estrategias que se podrían tomar dependiendo las condiciones de la empresa, tanto el mercado como con el producto que ofertan (Dvoskin, 2004).

**Cuadro 3: Matriz Producto/Mercado**

	<b>Productos existentes</b>	<b>Nuevos Productos</b>
Mercado existente	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia innovación de producto
Mercado Nuevo	Estrategia de conquista de mercado	Estrategia de diversificación

Fuente: (Dvoskin, 2004)

Elaboración: María Emilia Garcés

Como se puede observar en la matriz producto/mercado (cuadro 3) la empresa tiene cuatro posibles alternativas de estrategias:

Estrategias basadas en producto:

1. Continuar con el producto ofertado en el mismo mercado
2. Creación de un nuevo producto en el mismo mercado

Estrategias basadas en mercado:

1. Búsqueda de nuevo mercado con el producto ofertado
2. Búsqueda de nuevo mercado con producto nuevo

Mayor productividad se resume en mayor competitividad, es por esto que en cadenas productivas dentro del territorio necesariamente deben aprovechar al máximo sus ventajas, internas y externas, con el fin de aumentar la productividad en cada uno de los eslabones y actividades de las cadenas de valor para lograr que en la cadena productiva final no solo se hayan optimizado procesos sino también recursos. Esto permite aumentar la competitividad y llegar a relacionarse con productos que vienen de cadenas mucho más grandes, por ejemplo productos extranjeros elaborados con economías de escala. Además, las decisiones estratégicas (mencionadas en el cuadro 3) que tomen las empresas del territorio tiene efectos directos en su crecimiento y desenvolvimiento de competitividad, sin embargo, estas decisiones deben basarse netamente en las condiciones de la empresa, mas no en la competencia u otros factores externos. La importancia de ganar competitividad en los productos que son elaborados por cadenas productivas se debe a que, principalmente en países andinos, dichas cadenas están conformadas por personas de escasos recursos y limitado acceso a la economía tradicional por diferentes aspectos; por ejemplo, bajos niveles educativos. Entonces, estudiar y potenciar las cadenas productivas genera un impacto social y a la vez económico en beneficio del territorio y a nivel nacional.

## Value Links

Value Links se trata de una metodología creada por la GIZ o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, por sus siglas en alemán. El principal objetivo de ésta metodología es promover el desarrollo económico mediante la utilización de cadenas de valor con un enfoque en el aprendizaje y la participación. Dicha metodología establece una herramienta analítica para encontrar, analizar y entender las redes que se forman a nivel sectorial y comercial, tanto bajo la perspectiva local como global.

Las cadenas de valor son una alternativa para contrarrestar la pobreza concentrándose en productores pequeños, que no constan de condiciones favorables para crecer y desarrollar nuevos productos o servicios, por lo que se convierten en una estrategia de desarrollo orientada a lo que se llama

“crecimiento económico a favor de los pobres”. Es decir, se trata de la inclusión de personas de escasos recursos en los procesos de las cadenas de valor de forma eficiente y competitiva. Este tipo de crecimiento favorece al segmento más pobre de la población basándose en la idea de que el crecimiento económico y la participación de grupos de productores o empresas pequeñas, tanto urbanas como rurales, permiten que exista una redistribución de los ingresos, por lo que, las posibilidades de que este segmento crezca económicamente y mejore sus ingresos o posibilidades de participación en el mercado también aumentan.

Por lo tanto, la metodología Value Links, al ser una herramienta enfocada en productores de bajos recursos, busca reducir la desigualdad social y económica. Dicha metodología suele ser utilizada en proyectos de desarrollo que promueven el desarrollo de agro-negocios específicos, artesanías o subsectores productivos que no han logrado despuntar o crecer, también suele ser utilizada para desarrollo de servicios, como es el caso del turismo o casos en territorio como para generar crecimiento o desarrollo de determinado sector económico. Se la usa en territorio ya que, como se mencionó anteriormente, el objetivo es enfocarse en las personas menos favorecidas del sistema económico ( Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit , 2009).

## Etapas Value Links

A partir del año 2005 la GIZ empezó a desarrollar la metodología Value Links para lo cual se creó un manual en el que se ha plasmado los procedimientos, módulos, acciones y métodos que se deben seguir para fomentar el crecimiento y desarrollo económico en base a las cadenas de valor. El manual está estructurado por once módulos temáticos y un módulo cero o introductorio con aspectos típicos o comunes entre las empresas comerciales o facilitadores de cadenas de valor deberían conocer. (Véase cuadro 4)

**Cuadro 4: Módulos temáticos del Manual Value Links**

<b>Módulos</b>	<b>Temas</b>
Módulo 0	Decidir el uso del enfoque de cadenas de valor
Módulo 1	Seleccionar cadenas de valor para su fomento
Módulo 2	Mapeo y análisis de cadena de valor
Módulo 3	Determinar la estrategia de mejoramiento de la cadena
Módulo 4	Facilitar el proceso de fomento de cadenas
Módulo 5	Fortalecer enlaces comerciales y asociaciones
Módulo 6	Cooperar con el sector privado
Módulo 7	Arreglar la prestación de servicios
Módulo 8	Financiar cadenas de valor

Módulo 9	Introducir estándares sociales, ecológicos y de calidad del producto
Módulo 10	Mejorar el entorno político y regulatorio de las cadenas
Módulo 11	Monitoreo y gestión de impactos

Fuente: (Springer-Heinze, 2017)

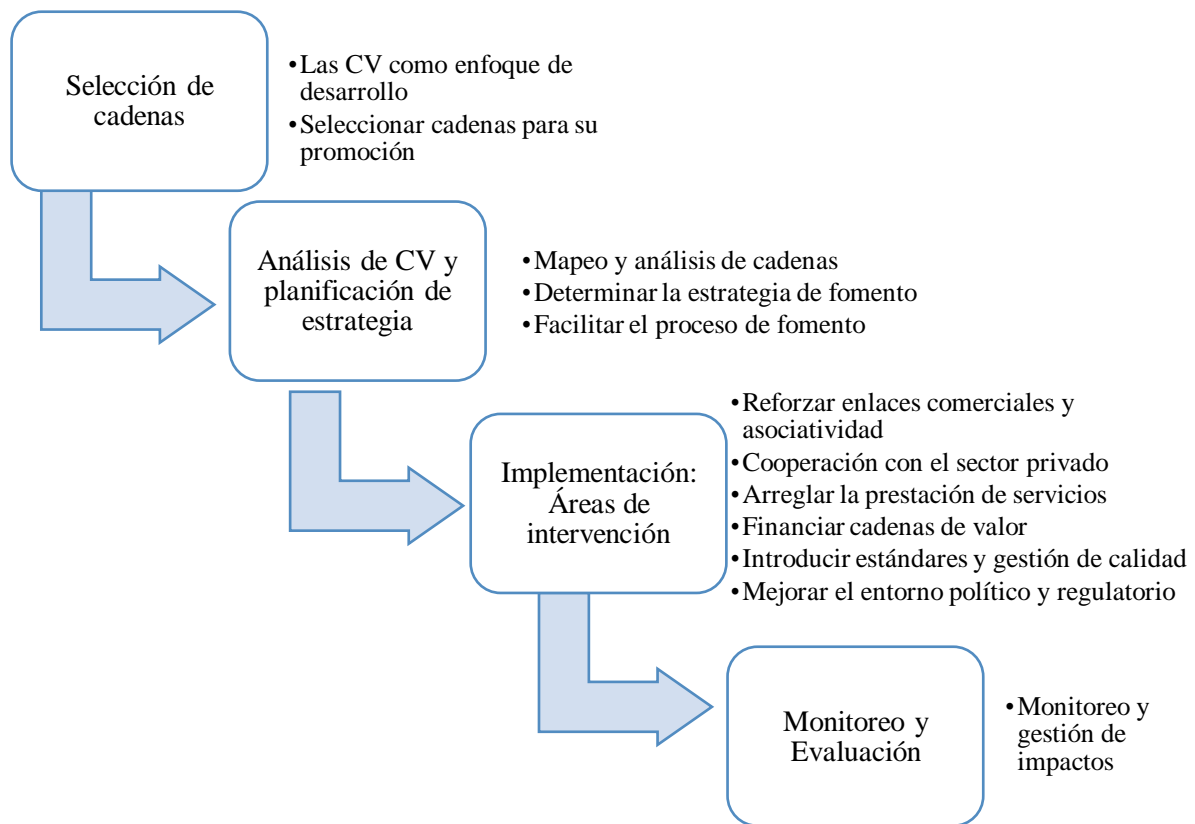
Elaboración: María Emilia Garcés

El manual Value Links puede ser dividido en dos partes; primero, los módulos 1 al 4 y 11, en los cuales se encuentra el núcleo de la metodología, es decir, el conocimiento específico de la cadena de valor que vaya a ser estudiada. Y, segundo, los módulos del 5 al 10 que utilizan y adaptan el conocimiento de otros campos similares con la cadena de valor del estudio. Además, el ciclo de fomento de la cadena de valor tiene cuatro fases:

1. Delimitación del proyecto
2. Análisis de la cadena de valor y creación de estrategias
3. Implementación en las áreas de intervención
4. Monitoreo y evaluación

Cada fase involucra a uno o varios módulos temáticos, anteriormente mencionados, por lo que en el Gráfico 4 se puede observar las fases y los módulos que intervienen en cada una de ellas para el fomento de la cadena de valor.

**Gráfico 4: Ciclo del proyecto y fomento de la cadena de valor**



Fuente: (Springer-Heinze, 2017)

Elaboración: María Emilia Garcés

El gráfico 4 muestra la importancia de cada una de las etapas de la metodología estudiada ya que cada módulo se encuentra perfectamente estudiado y distribuido en cada etapa del proyecto. Sin embargo, para que el proyecto tenga el éxito esperada cada una de estas etapas deben cumplirse de manera correcta y; sobre todo, los módulos pertenecientes a monitoreo y evaluación deben ser constantemente tratados. En la parte de monitoreo y evaluación se podrá saber si el proyecto fue o no efectivo y se podrán desarrollar los cambios necesarios.

La manera de trabajar dentro del territorio es totalmente diferente en comparación a nivel nacional o global. Las cadenas productivas que se desarrollan en determinados territorios tienen la particularidad de tener condiciones totalmente diferentes a las que se dan en otros niveles. El ámbito social de las cadenas productivas en el territorio es uno de las más importantes ya que en la mayoría de casos las condiciones económicas de algunos agentes de las cadenas de valor son desfavorables. Es por esto que para estudiar este tipo de cadenas productivas se debe utilizar una metodología que no solo se centre en lo económico sino también en el ámbito social; y, a largo plazo, trabajando a nivel social el impacto económico que se puede generar sería más representativo que si se tratara el ámbito económico independientemente desde el inicio.

En resumen, dentro de la fundamentación teórica de esta disertación se ha logrado llegar a 4 conclusiones principales las cuales están interconectadas y permiten adaptar temas teóricos a temas prácticos como el caso de la cadena productiva estudiada en esta investigación. Dichas conclusiones son:

Dentro del territorio, el éxito económico que puede llegar a tener las cadenas productivas, depende directamente del tipo de relaciones que se manejen entre operadores. Mientras el pilar fundamental de estas relaciones sea de cooperación y competencia simultáneamente el crecimiento y desarrollo de la cadena se podrá lograr fácilmente.

Los procesos de las cadenas de valor que son parte de los eslabones de la cadena productiva son fundamentales para lograr finalizar este proceso con un producto de calidad y competitivo a nivel nacional e internacional.

La competitividad de un producto o servicio producido dentro del territorio depende directamente de la productividad que se tenga en los procesos de producción. Mientras mayor productividad, optimización de recursos y aprovechamiento de las capacidades el producto final de la cadena productiva se vuelve más competitivo y con mayor valor agregado, hasta el punto de poder competir con productos que son producidos en masa o en economías de escala.

Value links es una metodología adecuada cuando se trata de estudios de cadenas productivas dentro de territorio, dicha metodología no se centra únicamente en la parte económica del proceso sino también en un ámbito social con la cual se busca mejorar las condiciones (económica y social) de las personas menos beneficiadas. Esto ya que posteriormente se busca que repercuta en una mejora económica para todos los agentes de la cadena productiva.

## **Capítulo I**

### ***Relevancia económica del sector Cuero y Calzado***

#### **Trayectoria económica del sector Cuero y Calzado**

El primer capítulo de esta investigación cuenta de dos partes. Por un lado, se tiene el estudio de la industria manufacturera; y por otro lado, la incidencia del sector cuero y calzado en indicadores macroeconómicos.

En la primera parte se estudia la historia de la industria manufacturera tomando temas relevantes como: evolución industrial a nivel mundial, evolución histórica a nivel nacional y, por último, la evolución histórica de la manufactura en Tungurahua. En éste último, se explica el por qué la industria de cuero y calzado se especializó en ésta provincia específicamente y desde qué época.

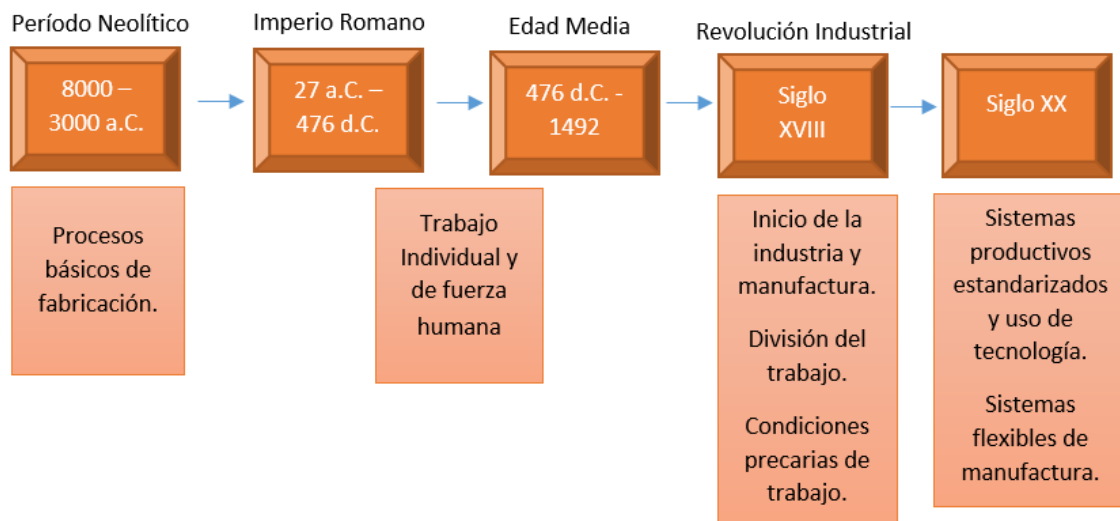
#### **Industria Manufacturera**

##### **Historia**

La manufactura es una actividad que se ha desarrollado desde hace varios miles de años atrás; sin embargo, con el tiempo sus procesos cambian constantemente con el descubrimiento de nuevas formas de producción, tecnología o materiales. Sin embargo, el proceso de producción de un bien no varía mucho. Primero, se tiene toda la materia prima que se necesitará para obtener el producto final o la pieza procesada; segundo, ésta materia prima pasa al proceso de manufactura en donde se utiliza maquinaria, herramientas, energía, trabajo, entre otras factores para la obtención de un bien final. En el proceso de manufactura es el punto donde se agrega la mayor parte de valor al producto. Este proceso es una sucesión de operaciones, las cuales cada vez se acercan al bien terminado. Finalmente, el proceso termina con la obtención de la pieza procesada, además desperdicios y sobrantes del proceso los cuales muchas veces pueden ser reusables en la producción.

## Evolución histórica de la manufactura Mundial

Gráfico 5: Evolución histórica de la manufactura



Elaboración: María Emilia Garcés

En el siglo XVII desde 1701 hasta 1800 se da el suceso más importante para la historia económica a nivel mundial, la revolución industrial. En esta etapa cambió la producción basada en agricultura y mano de obra individual, a otra basada en producciones industrializadas. La revolución industrial la inició Inglaterra con la invención de máquinas de vapor que sustitúan el trabajo humano; posteriormente, la revolución se expandió a países de Europa y, en América, a Estados Unidos. Los principales inventos en la revolución industrial que beneficiaron y cambiaron la historia de la manufactura fueron: 1) Máquina de vapor de Watt 2) Máquinas de herramienta para remoción de material convencional (perforación, torneado, rectificar, etc.) 3) Telar mecánico, hiladora con varios husillos 4) Sistema fabril o la forma de organización de trabajadores en base a división del trabajo. Todos estos inventos tuvieron un impacto positivo ya que la productividad en cada una de las actividades aumentó; en el caso de la división del trabajo, la productividad laboral también aumentó ya que cada obrero se especializaba en una actividad.

Posteriormente, a principios de los años 40 con la Segunda Guerra Mundial se empezó a emplear un enfoque interdisciplinario a los estudios de los sistemas productivos y de servicios. Desde los años 50 hasta los 80 se desarrollaron nuevas herramientas de investigación y se emplearon programas computarizados con la implementación de operaciones estratégicas y sistemas globales; por lo que, cada vez la mano de obra física iba perdiendo valor en los sistemas de producción.

Finalmente, desde los años 90 hasta la actualidad se ha ido evidenciando una revolución científico-técnica en la cual los recursos energéticos y tecnológicos se volvieron necesarios e imprescindibles para los sistemas de producción.

### ***Hitos de la actividad manufacturera en Ecuador***

La historia de la manufactura en Ecuador empieza en el periodo mercantilista desde el siglo XV y el siglo XVII. Ecuador era un país que abastecía manufacturas, principalmente de uso diario, como: prendas de vestir (fabricadas en obrajes), manufacturas con tejidos de lana, algodón, sombreros, alpargatas, sogas e hilos (Velasco, 1983). El país producía dichas manufacturas textiles basadas en la mano de obra tradicional o artesanal.

Sin embargo, desde el siglo XVIII hasta el siglo XIX, la implementación de nuevas tecnologías en países desarrollados afectó a Ecuador. Al país ingresaron textiles de mejor calidad y a bajos precios desde Inglaterra o Francia. Por lo tanto, Ecuador diversificó su industria manufacturera, principalmente la del tabaco, madera, sombreros y cueros.

A partir de la segunda revolución industrial. Ecuador empezó su especialización en la producción de materias primas como cacao, el cual fue el principal producto de exportación en 1900. Sin embargo, dicha especialización debilitó al sector manufacturero.

En los años 70 Ecuador con el afán de cambiar su matriz productiva basada en productor primarios, acoge las recomendaciones de la CEPAL e implementa el modelo ISI (Industrialización por sustitución de importaciones). Este modelo se caracterizaba por dar mayor fuerza y valor a la industria manufacturera, con la implementación de leyes e instituciones a favor de la promoción industrial. Todas las políticas de cambio tomadas en esa época resultaron beneficiosas para la industria ya que creció significativamente, incluso superaron al sector agrícola que durante años fue el más fuerte a nivel nacional.

A partir de los años 80, el dinamismo de la industria ecuatoriana se desintegró por la llegada del llamado “capitalismo informático” que a nivel mundial daba mayor peso y validez a productos con producciones intensivas en tecnología. Países como Ecuador y otros de América Latina no alcanzaron dichos estándares tecnológicos y su industria manufacturera decreció, principalmente aquella de productos de exportación. Desde ese entonces Ecuador ha sido exportador de productos de materia

prima o recursos naturales, siendo el petróleo el que mayores ingresos generan al país hasta la actualidad (Velasco, 1983).

### ***Hitos de la actividad manufacturera en Tungurahua***

La industria manufacturera en Tungurahua, principalmente la artesanía del calzado, se concentraba en la ciudad de Ambato desde finales del siglo XIX. Según cifras del censo de Tungurahua de 1871, solo en Ambato se encontraban 325 zapateros de un total de 367 en la provincia. Todos los métodos utilizados para la fabricación de manufacturas tenían la característica de ser netamente artesanales.

Posteriormente, a partir del siglo XX, se introdujo maquinaria que desplazó la mano de obra en algunas actividades, además posibilitó la inserción de la mano de obra rural. Así, surgió una nueva forma de trabajo, conocido como “trabajo a domicilio”, el cual permitió la expansión de la producción de calzado a zonas cercanas de la ciudad de Ambato, causando una mayor producción y con ello crecimiento a nivel regional. El calzado abastecía ciudades de la sierra y algunas ciudades de la costa como Guayaquil. En los mismos años, este sector tuvo que enfrentarse al surgimiento de nuevos talleres e incluso grandes empresas de calzado; sin embargo, los pequeños productores no sufrieron ningún tipo de crisis. Esta característica se debe a la importancia del trabajo a domicilio lo cual significó una forma de abaratar costos y les dio la posibilidad de competir con la fabricación artesanal de mayor envergadura (Martínez, 1996).

Durante la década de los 40, las personas no solo se dedicaban a la producción artesanal o manufactura, también conservaban sus parcelas para tener productos de auto subsistencia, por lo que la población en Tungurahua en su mayoría era artesana campesina sin descuidar la producción agropecuaria. Sin embargo, a partir del terremoto que azotó a la provincia el 5 de agosto de 1949 las condiciones de grandes sectores de la zona rural se modificaron principalmente por la migración campo-ciudad (Guerra Procel & Martin-Montaner, 2017).

Durante los años 50, el crecimiento industrial de la ciudad de Ambato fue consolidándose. La gran cantidad de empresas artesanales pequeñas jugaban un papel fundamental al ser empresas independientes de la gran industria que también abastecían gran parte de la demanda en la provincia y fuera de ella. Esta dinámica de la pequeña industria artesanal abarcaba mano de obra que no solo provenía de la ciudad, sino de zonas rurales cercanas. De esta forma, la industria de la ciudad de Ambato contaba con mano de obra barata campesina que ayudaba a abaratar costos y a lograr crecimiento y desarrollo en la ciudad y sus alrededores.

La artesanía del calzado en Ambato ya tomó importancia desde el siglo XIX y fue modificándose poco a poco de acuerdo a los cambios del mercado. Estas modificaciones fueron desde el trabajo de un calzado netamente artesanal, luego el trabajo a domicilio y, posteriormente, a la formación de una industria de pequeños talleres y artesanos. A su vez, la industria de la curtiembre también fue evolucionando y pasó de ser una industria reducida con pequeños talleres hasta tener micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (Martínez, 1996). A partir de dicho crecimiento las organizaciones de productores lo que intensificó la especialización de la producción de calzado en la provincia de Tungurahua. Además, hasta la actualidad se tienen ferias en las cuales participan productores de todo el país.

Conocer la historia de la manufactura permite tener una visión más general de la industria a la que pertenece la cadena productiva del cuero y calzado. Ecuador ha pasado por algunos procesos de industrialización, sin embargo, ninguno tuvo el éxito esperado. A pesar de esto, la provincia de Tungurahua se caracteriza por adoptar nuevos sistemas de producción los cuales han tenido efectos positivos a lo largo del tiempo. Principalmente el sector de interés para esta investigación, el sector de cuero y calzado, que empezó desde el siglo XIX pero tomó fuerza en los años 90 y 2000, siendo los años en los que la perspectiva de trabajo artesanal cambió a una de trabajo industrial y formación de talleres mejor consolidados.

Por lo tanto, en países como Ecuador, en el cual existen infinitas cadenas productivas, lograr procesos industrializados es poco factible. La producción industrializada no le da la importancia necesaria a temas sociales y culturales del país en el cual se desarrolla. La provincia de Tungurahua es un ejemplo claro de que trabajando desde el territorio y brindando apoyo a los operadores en condiciones desfavorables que forman parte de las cadenas productivas, se puede generar un impacto positivo económico y social, sin la necesidad de procesos industrializados que desplacen a los actores más débiles de la cadena.

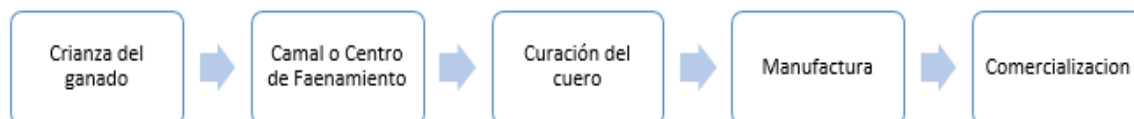
## **Cadena de Producción**

Estudiar la cadena de producción de un producto sirve para analizar cada una de las actividades que se realizan para obtener el producto final. Esta información permite conocer qué posición ocupa el sector o la empresa frente a su competencia y ayuda a identificar que estrategias se deben seguir tanto en procesos internos como externos para mejorar la competitividad del producto final. Por lo tanto, al analizar cada eslabón se tendrá información valiosa de cada proceso de la cadena de valor

Estudiar la cadena de valor del cuero y calzado en Tungurahua sirve para analizar cada una de las actividades que se realizan y van generando valor hasta obtener un producto final. Dicha cadena la

conforman cinco eslabones, los cuales empiezan desde la crianza del ganado, pasan por una serie de etapas y procedimientos hasta llegar a la comercialización del producto terminado (Gráfico 6)

**Gráfico 6: Eslabones de la cadena de valor de cuero y calzado en Tungurahua**



Fuente: (Montenegro, 2015)

Elaboración: María Emilia Garcés

### 1. Crianza del ganado

La crianza de ganado vacuno a nivel nacional en el 2017 registró un total de 4.190.611 cabezas de ganado. La región sierra para el año 2017, contó con la mayor cantidad de cabezas de ganado bovino en relación a la costa y oriente con un 48.87%, 42.32% y 8.77%, respectivamente. Por otro lado, aunque el país presentó un incremento del 2016 al 2017 en ganado bovino, no sucedió lo mismo a nivel provincial en Tungurahua. Para el 2016 existían 126.754 cabezas de ganado, y para el 2017 esta cifra disminuyó a 108.133 cabezas, es decir, 17,22% de cabezas menos. Según las cifras de la ESPAC de 2017, éste comportamiento se dio en 5 provincias de las 11 que pertenecen a la sierra. Y, simultáneamente a esto, hubo un incremento de cabezas de ganado en 3 de las 6 provincias de la costa ya que esta actividad fue tomando fuerza en esta zona del país (INEC, 2017).

La crianza de ganado comprende todos los cuidados sanitarios y de alimentación necesarios para que se pueda producir mejores productos. La crianza y el cuidado del ganado se hace inicialmente con el fin de generar leche; luego, cuando el animal ya no es capaz de producir grandes cantidades de leche, éste es trasladado al camal para extraer la carne; y finalmente, las pieles crudas son distribuidas a diferentes curtiembres para ser convertidas en cuero. Las curtiembres a las que se dirigen las pieles están en su mayoría ubicadas en la provincia de Tungurahua. Sin embargo, tanto la calidad de la leche, carne y cuero dependen de los cuidados y crianza que haya tenido el animal, especialmente el ganado para producción de leche.

## 2. Faenamiento

El proceso de faenamiento incluye las operaciones de sacrificio que sufre el animal para la extracción de su carne. El abastecimiento donde se producen dichas actividades recibe nombres como: camal, rastro o matadero. Para que los animales sean aptos para ser sacrificados deben cumplir algunas condiciones como que el ganado este sano, que cumpla con las normativas sanitarias, que no haya sido robado, entre otras.

El proceso de faenamiento cuenta con siete etapas desde el aturdimiento o insensibilización hasta llegar al, refrigerado de las carnes. En la provincia de Tungurahua existen siete camales certificados. Sin embargo, el camal de Ambato es el más grande y con mejores condiciones sanitarias. Este camal recepta ganado de la costa para su faenamiento y posteriormente la carne es transportada a Guayaquil y a otras ciudades de la sierra y de la costa (ANCE, 2012).

## 3. Curación del cuero

La curación del cuero es un proceso que se debe seguir para dar color, elasticidad y resistencia al cuero. Si la curación que se le da al cuero es la correcta en todas las fases del proceso, el resultado será un cuero de buena calidad, por el contrario, si en una de las fases el cuero sufre alguna alteración, el resultado final no será favorable o de buena calidad. Las cinco fases de curación son: limpieza, escurrimiento, salado, secado y almacenamiento. Estas etapas cubren desde la limpieza de la piel hasta la obtención del cuero listo para ser utilizado en la producción de otros artículos (Zapata, s.f.).

## 4. Manufactura

Este eslabón de la cadena de valor es el que mayor valor agregado aporta, ya que el cuero se transforma en productos terminados como prendas de vestir, zapatos, accesorios, billeteras, entre otras.

En Tungurahua, la producción de calzado es la actividad manufacturera más representativa de la provincia. Según INEC, en una publicación de Infoeconomía (2012) la industria manufacturera del Ecuador contaba con 11.006 firmas que representaban el 23% de todos los sectores económicos en el país, de este total aproximadamente el 8,20% correspondían a empresas de fabricación de calzado. Además, según la Cámara de Industrias de Tungurahua (2016), la provincia abarca el 44% de toda la

producción nivel nacional, esto quiere decir que, de cada 100 pares de zapatos, 44 fueron elaborados en Tungurahua. Las principales parroquias en donde se encuentra la producción de calzado es Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. Estos cantones se diferencian por realizar sus productos en pequeños talleres.

Por otro lado, el INEC en el último censo económico realizado en el 2008 determinó que existían un total de 870 establecimientos dedicados a la producción de calzado en el país. Y, según la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) el 50% de estos productores se encuentran ubicados en la provincia de Tungurahua. Además, para el 2013 la industria de cuero y calzado empleaba a cerca de 5.000 personas y para el 2015 llegó a generar más de 100.000 puestos de trabajo (directos e indirectos). Dichas empresas para el 2013 estaban distribuidas un 46% en PYMES, 33% Sociedades Anónimas/Compañía Limitada, 13% personas naturales y 8% entre microempresas y sociedades civiles (Villavicencio, 2013).

Para el 2016, en Tungurahua existían 3207 empresas en el sector de cuero y calzado, distribuidas de la siguiente forma:

**Cuadro 5: Distribución empresarial del sector de cuero y calzado - Tungurahua**

ACTIVIDAD	PERSONAS NATURALES	POPULAR Y SOLIDARIO	SECTOR PRIVADO	TOTAL
Fabricación de calzado	2666	3	52	2721
Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles	474		12	486
			<b>TOTAL</b>	<b>3207</b>

Fuente: (INEC, 2016)

Elaboración: María Emilia Garcés

Como primer punto se debe diferenciar entre persona natural y persona jurídica. Se considera persona natural aquella que puede actuar como representante de una empresa, asumiendo todos los derechos y obligaciones de la misma. Por el contrario, se considera persona jurídica a la que la empresa asume todos aquellos derechos y obligaciones.

Por lo tanto, como se observa en la distribución, la mayor cantidad de firmas corresponden a personas naturales que se dedican a la fabricación de zapatos y tan solo 474 son personas naturales que fabrican productos de cuero. Esto da una perspectiva del sector de cuero y calzado en Tungurahua, es decir,

se puede notar que es un sector en donde la mayoría de empresas son micro y pequeñas, de carácter familiar y sin mucha oportunidad de crecer.

## 5. Comercialización

La etapa de comercialización de los productos elaborados con cuero es una de las más importantes y a su vez más complicada ya que la competitividad es un factor fundamental en este eslabón. Según la Cámara de Industrias de Tungurahua (2016) el 50% del total de producción es consumido por el mercado interno de Ecuador y el otro 50% es destinado a la exportación. Por ejemplo, para diciembre del 2018 las exportaciones (FOB) de productos manufacturados de cuero, plástico y caucho fueron de 15.275 millones de dólares; y, para abril del 2019 este valor descendió a 12.650 millones de dólares (BCE). Plasticaucho Industrial es la principal empresa local que realiza exportaciones a gran escala, especialmente zapatos de lona, botas de caucho y calzado escolar de cuero.

En Tungurahua existen cantones o parroquias específicas donde se comercializan productos de cuero y calzado como: Ambato, ciudad que cuenta con una plaza exclusiva de venta de calzado llamada “Juan Cajas”; la parroquia Quisapincha conocida por la elaboración de prendas de vestir, billeteras, correas y accesorios de cuero, además de su gran atractivo turístico de la ciudad; también, el cantón Cevallos es conocido especialmente por los zapatos que ofrece; otro cantón en el que también se comercializa pero a menor escala es Pelileo y en sus parroquias como Huambalo y Salasaca (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2016). Además, los productos de cuero y calzado producidos en Tungurahua son transportados a ciudades como Guayaquil, Cuenca, Loja, Quito, Manta y Machala. También, se los encuentra en reconocidas cadenas comerciales como Etafashion y DePrati (Revista Lideres, s.f.).

En conclusión, la cadena productiva del cuero y calzado que se desarrolla en diferentes cantones de la provincia tiene un importante papel en el país ya que en esta provincia se desarrolla más de la mitad de toda la producción de calzado y cuero nacional. Sin embargo, aunque los alcances que ha tenido este sector son importantes, hasta la actualidad existen brechas que no se han logrado identificar. Dichas brechas se centran en determinados eslabones, lo cual detiene la productividad y agregación de valor del producto final haciéndolo así perder competitividad, principalmente al compararse con productos internacionales. Además, es importante tomar en cuenta que la mayor parte de empresas en el sector se dedican a la producción de calzado y están conformadas por micro y pequeños empresarios.

## Participación de PIB del sector de cuero y calzado en PIB Manufacturero

Es importante tomar en cuenta que el análisis macroeconómico toma datos desde el año 2000 ya que como se vio anteriormente en los antecedentes del sector de cuero y calzado, desde aquel año se formaron talleres más grandes de artesanos y empresas mucho mejor consolidadas.

**Tabla 1: Participación dentro del PIB Manufacturero**

Años	Participación en PIB manufacturero	Tasa de Crecimiento anual
2000	9,12%	-
2001	8,76%	-3,90%
2002	7,85%	-10,44%
2003	7,09%	-9,59%
2004	6,90%	-2,79%
2005	6,38%	-7,54%
2006	6,01%	-5,71%
2007	6,02%	0,05%
2008	5,54%	-7,98%
2009	5,99%	8,17%
2010	5,96%	-0,41%
2011	5,97%	0,12%
2012	5,30%	-11,20%
2013	5,38%	1,49%
2014	5,30%	-1,53%
2015	5,12%	-3,32%
2016	4,85%	-5,36%

Fuente: BCE

Elaboración: María Emilia Garcés

Como muestra la Tabla 1 en el año 2000 el sector de cuero y calzado alcanzó su mayor participación en el PIB manufacturero con una cifra del 9,12%.

En el 2001 esta cifra de participación decae a 8,76%. Este comportamiento se lo atribuye a los efectos de la crisis financiera que sufrió Ecuador desde el año 2000. Los efectos en la producción interna manufacturera como el efecto en la disminución de exportaciones se sintieron hasta el año 2004. Sin embargo, la producción no logró recuperarse en su totalidad principalmente por que los productores se enfrentaban a costos de producción más altos y no contaban con tecnología o componentes y servicios sofisticados que le permitieran competir con productos similares provenientes de otros países (Romero, 2016).

Dada esta situación, el gobierno para combatir la desaceleración económica optó por la utilización de salvaguardias, con la intención de que se reduzca la fuga de divisas y se estimule el consumo del producto nacional. Las salvaguardias adoptadas a partir del 11 de marzo del 2015 beneficiaron en gran dimensión al sector manufacturero del país, por lo que se puede constatar que la aplicación de restricciones a importaciones de productos que son fabricados dentro del país, sí dinamiza el consumo nacional.

Por el contrario, la participación del sector de cuero y calzado seguía con una tendencia a la baja y no es hasta el 2011 que logra una tasa de crecimiento anual de participación de 0,12 y posteriormente en el 2013 esta tasa sube a 1,49%. Como se puede estudiar en la tabla 1 el sector manufacturero ha tenido leves despuntes de crecimiento, sin embargo, dichos picos no son constantes ni crecientes, por el contrario, se tiene una tendencia a la baja y a tasas de crecimiento negativas.

## ***Participación de PIB del sector de cuero y calzado en PIB Nacional***

Dentro del Producto Interno Bruto, la participación del sector cuero y calzado se ha mantenido relativamente constante desde el año 2007 al 2017, representando en promedio el 0,23% de participación en el PIB nacional.

**Tabla 2: Participación del sector cuero y calzado en el PIB (en dólares americanos)**

INDICADOR / AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016(p)
PIB enfoque producción a precios corrientes (miles de dólares)	\$ 51.007.777,00	\$ 61.762.635,00	\$ 62.519.686,00	\$ 69.555.367,00	\$ 79.276.664,00	\$ 87.924.544,00	\$ 95.129.659,00	\$ 101.726.331,00	\$ 99.290.381,00	\$ 98.613.972,00
PIB enfoque producción a precios constantes (miles de dólares)	\$ 51.007.777,00	\$ 54.250.408,00	\$ 54.557.732,00	\$ 56.481.055,00	\$ 60.925.064,00	\$ 64.362.433,00	\$ 67.546.128,00	\$ 70.105.362,00	\$ 70.174.677,00	\$ 69.068.458,00
VAB Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado	\$ 101.903,00	\$ 113.619,00	\$ 123.895,00	\$ 134.522,00	\$ 161.849,00	\$ 174.968,00	\$ 202.488,00	\$ 203.616,00	\$ 177.022,00	\$ 164.380,00
Tasa de crecimiento VAB Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado	-	11,50%	9,04%	8,58%	20,31%	8,11%	15,73%	0,56%	-13,06%	-7,14%
Participación del sector Cuero y Calzado en PIB nacional a precios constantes	0,20%	0,21%	0,23%	0,24%	0,27%	0,27%	0,30%	0,29%	0,25%	0,24%

Fuente: BCE

Elaboración: María Emilia Garcés

Como muestra la tabla 2 las tasas de crecimiento del VAB desde el año 2007 hasta el 2010 se mantuvieron en alrededor del 9%, sin embargo en el 2011 este crecimiento incrementa considerablemente hasta alcanzar una tasa del 20,31%. Este crecimiento se lo puede adjudicar a las decisiones de política pública adoptadas por el gobierno el 1 de julio del 2010. Con la intención de proteger a los productores artesanos del país, el gobierno implementó un impuesto mixto por la importación de cada par de zapatos. Este impuesto consistía en el cobro de un porcentaje como derecho ad valorem del 10%, además, el pago de un arancel del 6% por cada par de zapatos importados que ingresaban al país. En aquella época al Ecuador ingresaban ilegalmente zapatos chinos a un precio de 0,45 centavos, por lo que para los productores nacionales competir por precio se les hacía imposible y, sin duda, este calzado chino capturaba gran parte del mercado ecuatoriano (El Telégrafo, 2012).

Sin embargo, para el 2012 la tasa de crecimiento del VAB vuelve a caer a 8,11% y en el 2013 se recuperó hasta alcanzar una tasa del 15,73%. Por el contrario, en el año 2014 la disminución de la tasa de crecimiento del VAB llega a una cifra de 0,56% y desde aquí en adelante ha alcanzado cifras menores e incluso negativas.

El VAB al ser un indicador de agregación de valor nos indica el valor total creado por el sector; por lo tanto, el comportamiento de la tasa de crecimiento del VAB del sector de cuero y calzado desde el año 2010 -año en el que se aplicó el impuesto- hasta el año 2016 puede ser explicado por la ineficiencia en la producción nacional. Cuando el gobierno optó por proteger la producción nacional con la utilización del impuesto mixto, los productores nacionales aumentaron sus ventas pero la agregación de valor en los productos no mejoró, ya que la competencia directa a la que se enfrentaban era únicamente nacional. Esto lleva a pensar que la implementación de proteccionismo a la industria nacional generó dos reacciones notables pero una de ellas contraproducente para el país. Primero, la positiva, el aumento de la producción nacional y el crecimiento económico del sector; segundo, la contraproducente, la falta de competencia o la rivalidad informal genera una desmotivación al productor de mejorar e innovar constantemente su producto.

El estudio realizado en el primer capítulo de esta investigación deja interesantes conclusiones que permiten responder a la primera pregunta de investigación. Por un lado, al analizar la historia de la manufactura desde una perspectiva global hasta una local, como el caso de Tungurahua, se puede entender la importancia del sector de cuero y calzado. Este sector tiene lugar en la provincia desde el siglo XIX pero no es hasta el siglo XX en los años 90 y 2000 en los que toma fuerza, consolidando empresas y talleres mejor estructurados con un cambio de perspectiva importante y totalmente necesaria para enfrentar los cambios que sucedían en otras partes del mundo.

Por otra parte, la cadena productiva de cuero y calzado que se desarrolla en la provincia de Tungurahua consta de cinco principales eslabones. Todas las actividades que se realizan en cada eslabón son importantes para la obtención de un producto final de calidad lo que le permite al sector aumentar sus niveles de productividad y lograr mayor crecimiento y competitividad. Sin embargo, en el caso de Tungurahua existen brechas que no se han logrado identificar, trabajar y fortalecer por lo que, la cadena productiva de cuero y calzado se ha mantenido estancada en sus niveles de productividad y agregación de valor haciéndolo así perder competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Además, según los datos macroeconómicos obtenidos y analizados a nivel de participación del sector en el sector manufacturero y a nivel nacional, se pudo observar que a pesar que algunos años el gobierno ha adoptado barreras arancelarias para proteger al sector manufacturero, éste se recupera y despunta temporalmente pero no de forma permanente o creciente. Esto lleva a pensar que este tipo de políticas funcionan pero aún existe otro factor que no permite que el sector aproveche adecuadamente estos incentivos arancelarios. Además, al analizar el comportamiento de la tasa de crecimiento del VAB, es notorio que aunque se opte por medidas proteccionistas, los productores del sector manufacturero no tienen ningún interés por generar mayor valor a sus productos; por lo tanto, el crecimiento dura mientras se mantengan políticas proteccionistas.

En conclusión, a pesar de que las cadenas productivas son una vía para generar crecimiento económico e impacto social, éstas deben ser sometidas constantemente a incentivos que les obliguen a mejorar, tomando en cuenta factores externos que influyen en el desarrollo como es la institucionalidad formal e informal que se maneja en el mercado. Los incentivos deberían proteger al productor sin dejar de lado la importancia de la competencia, ya que como se estudió, esto detiene la innovación y la productividad de este sector, por lo tanto, no se logra llegar a un producto final competitivo.

## ***CAPITULO II***

### ***Encadenamientos productivos del sector de Cuero y Calzado en la provincia de Tungurahua***

#### **Caracterización de la cadena de valor**

El presente capítulo permite analizar integralmente la cadena de valor de cuero y calzado en Tungurahua. Primero, se analiza el contexto en el cual se encuentra el sector de cuero y calzado, por lo que se presentan los resultados obtenidos de las encuestas a micro y pequeños productores. Posteriormente, se tiene el mapeo de la cadena de valor. Se traza una representación de forma gráfica en la cual se pueden identificar los eslabones, funciones que cumple cada uno, principales operadores y su tipo de vínculo, prestadores de servicios de apoyo o proveedores y organizaciones de apoyo por eslabón.

Tercero, se incluye la cuantificación y descripción detallada de la cadena de valor. En este apartado se anexan datos relevantes para el estudio de la cadena como por ejemplo: número de operadores en cada eslabón por tamaño de empresa, precios promedios en cada eslabón y volúmenes de producción por tamaño de empresa.

Finalmente, el análisis económico de la cadena de valor se realiza con evaluación del desempeño de la cadena referida a la eficiencia económica. En este apartado se evalúa el margen de ganancia promedio por cada eslabón a lo largo de la cadena. Además, se tiene el cálculo de valor agregado de toda la cadena.

#### **Contexto del sector de cuero y calzado**

En Latinoamérica, existen factores comunes que son la causa del atraso económico, social y político que tienen estos países. Según el BID en la “Agenda para la región andina” se identifica cuatro factores que están asociados al retraso productivo de la región: enanismo empresarial, informalidad y elevado nivel de autoempleo, subdesarrollo del sector exportador no tradicional, y limitado desarrollo financiero. En este apartado, se estudiarán tres de los cuatro factores con el fin de realizar un diagnóstico previo y conocer el contexto del sector de cuero y calzado, con el objetivo de identificar el

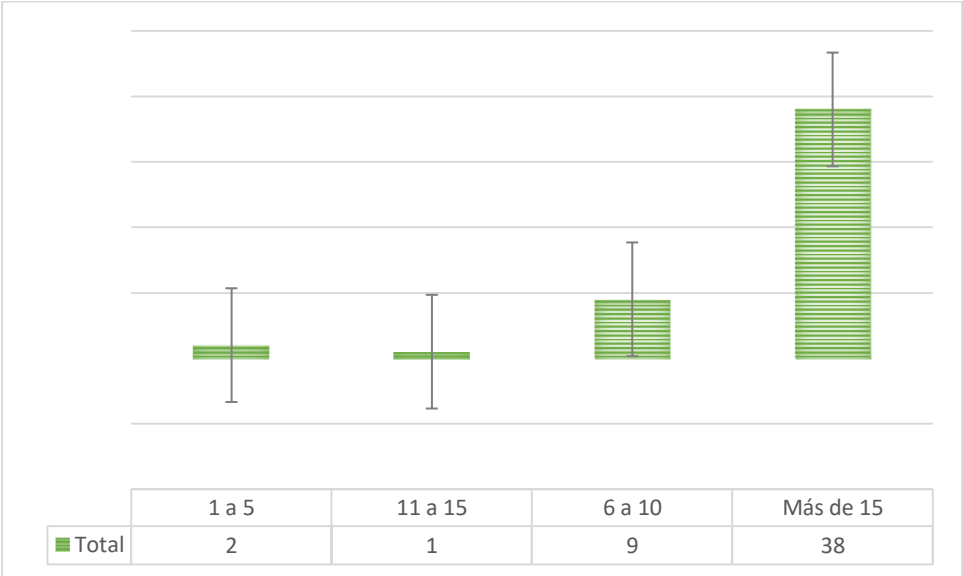
principal problema que tiene el sector y proceder a un análisis mucho más detallado e integral de la cadena de valor.

## Enanismo empresarial y asignación subóptima de recursos

Una característica muy común en los países andinos es que existe una gran cantidad de micro empresas que se caracterizan por emplear a una gran parte de la fuerza laboral de la población. Sin embargo, la productividad de estas microempresas es considerada, en gran escala, menor a la de las empresas grandes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018). Datos de organización internacionales demuestran que en Ecuador las microempresas llegan a una productividad laboral entre 5% y 6% en relación a la productividad de las empresas grandes, mientras que en otras economías más desarrolladas este nivel de productividad llega hasta el 57%.

Por lo tanto, en países andinos, distintas razones subyacen para que exista este enanismo empresarial, una de las principales características es su alto grado de mortalidad y el débil crecimiento de aquellas que sobreviven a lo largo de los años. Lo que sí se cumple en el sector de cuero y calzado ya que las encuestas realizadas arrojaron estos datos:

Gráfico 7: Años de experiencia



Fuente: Encuestas

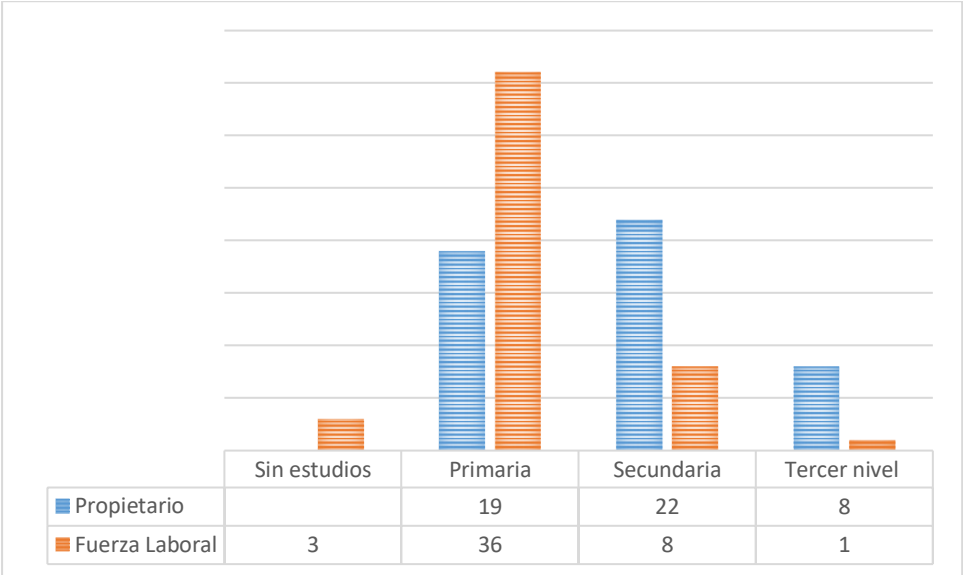
Elaboración: María Emilia Garcés

Como se demuestra en el gráfico 7, 38 microempresas tienen más de 15 años de experiencia; muchas

de ellas existen hasta 50 o 60 años en el sector, es decir, es una actividad que pasa de generación en generación. Sin embargo, todas éstas no han logrado crecer pero se han mantenido. Esta situación es un claro ejemplo de la falta de productividad con la que se manejan las empresas y una de las principales razones por las cuales el sector no logra crecer ni ser competitivo frente a otros mercados.

Además, según el BID otro motivo para que exista enanismo empresarial es que estas empresas son lideradas por personas de bajos niveles de educación y, asimismo, su fuerza laboral no cuenta con niveles altos de preparación educativa. También, la falta de interés por capacitación y preparación continua hace que los sectores productivos no progresen. A continuación, se presentan dos gráficos que evidencian la situación actual del sector en estudio:

**Gráfico 8: Comparación del nivel educativo de propietarios y fuerza laboral**



Fuente: Encuestas

Elaboración: María Emilia Garcés

El gráfico 8 demuestra lo estudiado por el BID, ya que en el sector de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua la gran parte de propietarios de microempresas solo alcanzan el segundo peldaño a nivel educativo, es decir, la secundaria. Y, por el otro lado, la fuerza laboral que ellos contratan se concentra en el primer peldaño educativo, es decir, la gran parte de empresarios contratan a personas que solo han completado la primaria.

**Gráfico 9: Oportunidades de capacitación dentro de las empresas**



Fuente: Encuestas

Elaboración: María Emilia Garcés

Además, como se evidencia en el gráfico 9; 42 microempresas no brindan ningún tipo de capacitación a su fuerza laboral. Según las personas encuestadas, no brindan capacitaciones ni asisten a capacitaciones ya que no creen que esto les puede aportar significativamente a la situación actual de su microempresa, además consideran que no es necesario ya que, al tener tantos años de experiencia en el sector, conocen perfectamente cómo realizar sus funciones.

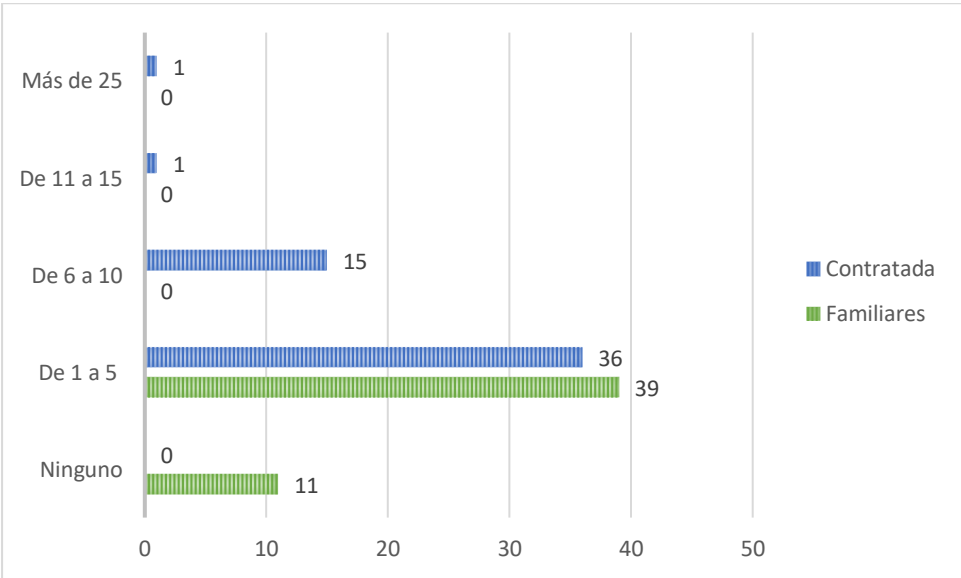
Estos dos gráficos analizados anteriormente representan una de las principales causas por las cuales el sector se ha mantenido estancado por tantos años. El hecho de que los propietarios y su fuerza laboran tengan niveles educativos tan bajos demuestra que este sector se ha venido desarrollando de una forma netamente empírica. Además, es preocupante que la mayoría de microempresas no considera importante la capacitación. Dichos datos demuestran que se trata de un sector al que no le interesa innovar ni crear cosas nuevas o atractivas para el mercado; por el contrario, se trata de un sector que copia modelos y diseños implementados por otros países.

# Informalidad y autoempleo

Según el BID, otro de los síntomas por los cuales existe baja productividad es la elevada informalidad y autoempleo. El hecho de que aun en la actualidad exista una amplia proliferación de microempresas en condiciones sub-óptimas, se debe a que ésta es una de las mejores alternativas frente a un mercado laboral con tasas altas de desempleo y poca oportunidad de incorporación para personas de escasos recursos que no cuentan con los niveles de educación necesarios. En el sector de cuero y calzado la informalidad representa el mayor problema al que deben enfrentarse los micro y pequeños productores. Sin embargo, es necesario recalcar que según las encuestas, 28 de las 50 empresas empezaron su actividad económica de una manera informal; y, las 22 restantes, empezaron de manera formal pero se mantienen como personas naturales, es decir, manejan su actividad económica bajo el RISE<sup>1</sup>.

A continuación se presenta un gráfico en el que se demuestra que la mayor parte de microempresas son emprendimientos familiares y contratan bajos niveles de fuerza laboral.

**Gráfico 10: Comparación entre fuerza laboral contratada y familiar**



Fuente: Encuestas

Elaboración: María Emilia Garcés

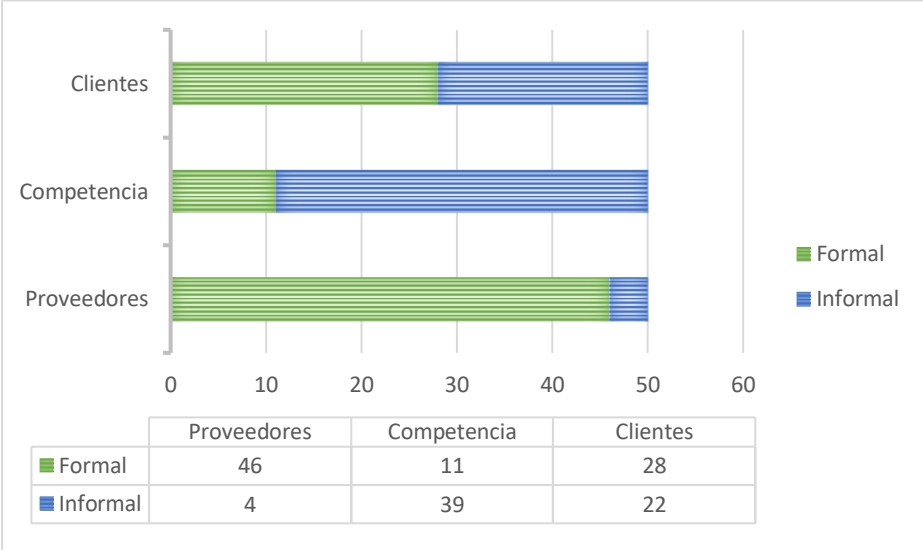
El gráfico 10 demuestra que la gran parte de microempresas trabajan con sus familiares, los cuales no superan las 5 personas, es decir, son familias pequeñas que cuentan con un taller en donde fabrican

<sup>1</sup> El "Régimen Impositivo Simplificado" como un régimen de inscripción voluntaria, que facilita el pago de impuestos, legalizando la actividad económica de pequeños contribuyentes.

sus productos. Además, algunos de los talleres contratan personal externo pero esta cifra no supera las 5 personas, demostrando así que se trata de microempresas con poca producción y bajo nivel de productividad. El resultado de esta situación evidencia el alto nivel de preferencia por el autoempleo, incluso cuando éste no tiene oportunidad de crecer por los rasgos mencionados anteriormente como el bajo nivel educativo y la poca preparación de los productores.

Por otro lado, es importante estudiar las tasas de informalidad que existe en el sector, por lo que se procedió a investigar tres aspectos fundamentales de los microempresarios: clientes, competencia y proveedores. El estudio se basó en qué cantidad de clientes, competencia y proveedores, forma parte del mercado formal y cuantos del mercado informal.

**Gráfico 11: Comparación entre mercado formal e informal**



Fuente: Encuestas

Elaboración: María Emilia Garcés

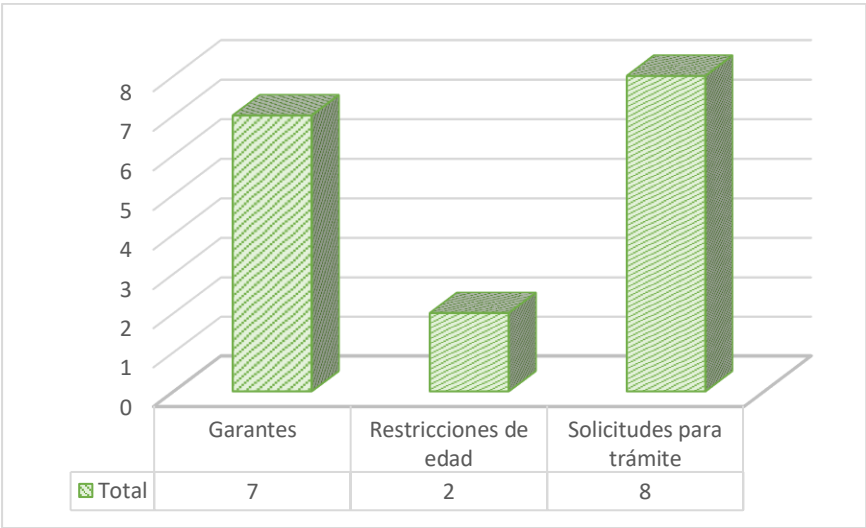
El gráfico 11 muestra que con respecto a los clientes de las microempresas la mayor parte de ellos son formales. En el estudio de campo, las personas mencionaron que sus clientes son distribuidores pequeños que venden sus productos en algunas plazas de la ciudad de Ambato u otros cantones, ya sea dentro de la provincia o en ciudades como Cuenca, Latacunga, Quito o Guayaquil. Sin embargo, el principal problema que ellos enfrentan es la competencia informal a la que se enfrentan ya que en la actualidad al país está ingresando calzado de contrabando a muy bajo precio. Según los entrevistados, se puede encontrar calzado colombiano y peruano de hasta 4 dólares el par, precio con el cual ellos no pueden competir ya que al ser formales, los costos que acarrear son mayores que a los de su competencia.

Como demuestra el estudio del BID (2018), las empresas formales que enfrentan competencia informal se vuelven menos productivas que aquellas formales que no enfrentan competencia informal, ya que las primeras deben luchar frente a precios más bajos y se vuelven menos competitivas en el mercado. Por otro lado, los microempresarios cuentan con proveedores formales, ya que generalmente compran sus insumos en almacenes en donde encuentran lo necesario para elaborar su producto. Sin embargo, durante el estudio algunos microempresarios comentaron que estos proveedores no son formales, ya que muchos de ellos no emiten facturas y no cobran el 12% de IVA, por lo tanto, esto significa que no declaran la totalidad de sus impuestos al fisco.

### Limitado desarrollo financiero

El desarrollo del sistema financiero y las barreras de acceso al financiamiento son características que repercuten en el crecimiento y productividad de los países andinos. El acceso al financiamiento facilita procesos de innovación y la posibilidad de incurrir en nuevas tecnologías o recursos necesarios en el sistema productivo. Sin embargo, para los microempresarios del sector en estudio, la posibilidad de acceder a un crédito no es fácil ya que consideran que el sistema financiero consta de barreras que no permiten al micro y pequeño empresario ser agente apto para crédito. El gráfico 12 demuestra que la principal traba que ponen los bancos es la extensa cantidad de solicitudes y papeles que el cliente debe presentar a la institución; segundo, los requerimientos de garantes y; tercero, las restricciones por edad, es decir, a personas de la tercera edad.

**Gráfico 12: Barreras de acceso a créditos bancarios**



Fuente: Encuestas

Elaboración: María Emilia Garcés

Sin embargo, los microempresarios mencionaron que si ellos tendrían la oportunidad de acceder a un crédito, lo utilizarían en dos cosas principalmente: compra de insumos y materiales; y, compra de maquinaria. Es decir, utilizarían el crédito para invertirlo y seguir produciendo en mejores condiciones y mayor volumen. Pero, al ser empresarios pequeños no tienen la oportunidad de acceder a créditos y algunos mencionan que no quisieran intentarlo ya que el riesgo de no poder pagar la deuda es bastante alto, considerando la situación actual del sector. Por lo tanto, se puede evidenciar que el pobre desarrollo financiero y las restricciones crediticias, sí limitan el desarrollo y crecimiento de las microempresas y afectan principalmente a su nivel de productividad y competitividad en el mercado.

En resumen, estos cuatro factores antes mencionados son los que afectan directamente al crecimiento y competitividad del sector de cuero y calzado en la provincia de Tungurahua, enfocando principalmente a los microempresarios que constituyen la mayor parte de los productores del sector en la provincia. Los datos que se pudieron observar anteriormente demuestran que es un sector en el cual hace falta sumar esfuerzos tanto del sector público como del sector privado para potenciarlo. Sin embargo, dicho estudio permite tener una visión más amplia de los factores que son necesarios tratar y estudiarlos más a fondo. Por lo mismo, a continuación se estudia la cadena productiva del cuero y calzado, eslabón por eslabón, lo que permite tener una visión más amplia bajo qué aspectos se puede desarrollar estrategias que permitan que el sector crezca y se vuelva competitivo.

## **Mapeo de la cadena de valor de cuero y calzado**

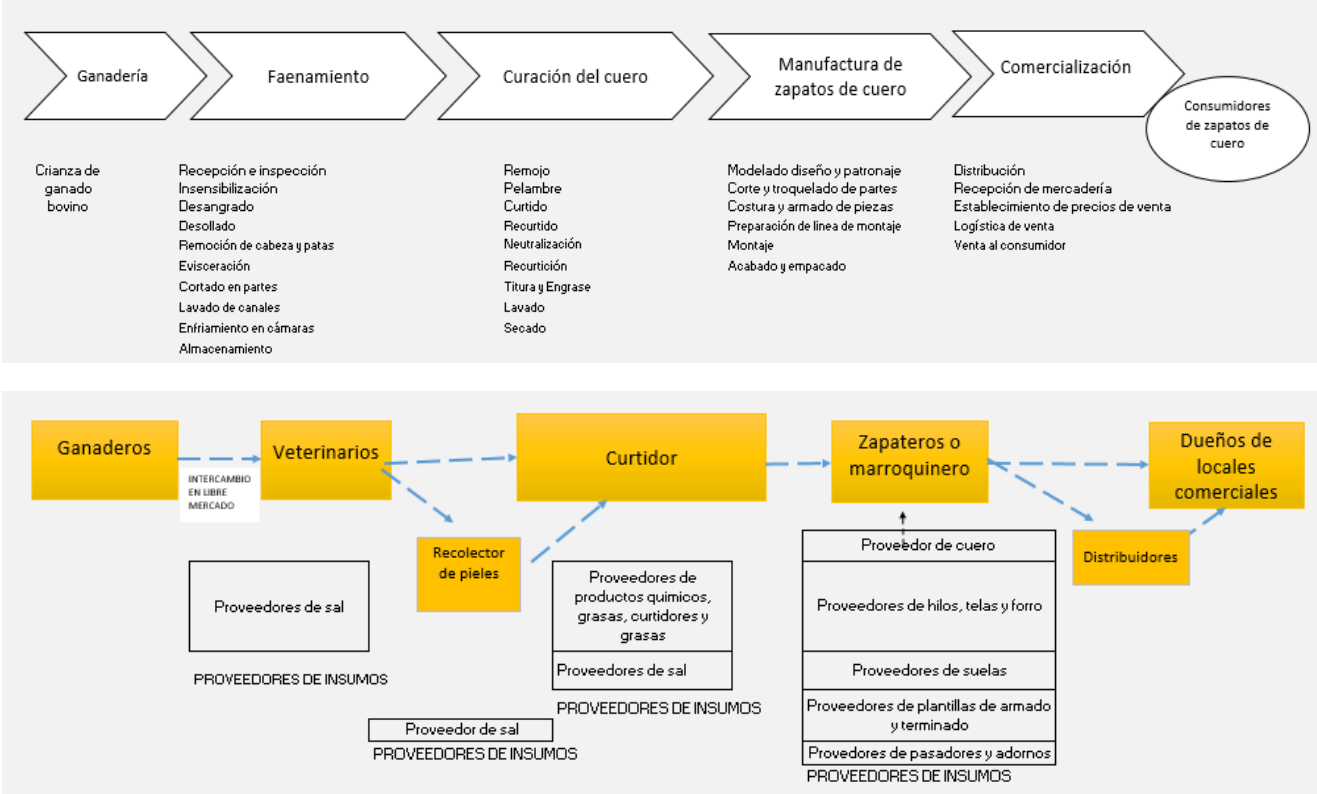
En la provincia de Tungurahua la cadena productiva de cuero y calzado está conformada por cinco eslabones principales. Cada eslabón conlleva una serie de procesos o también llamadas sub cadenas productivas. Son consideradas cadenas de valor ya que también involucran una serie de procesos que se los lleva a cabo de manera ordenada y continua para obtener un producto final. El producto final de cada sub cadena son los insumos utilizados en la cadena productiva industrial del cuero y calzado.

Los cinco eslabones antes mencionados son: ganadería, faenamiento, curación del cuero, manufactura de zapatos de cuero, comercialización. (Véase gráfico 13: Mapeo de la cadena productiva de cuero y calzado)

Para estudiar el mapeo de la cadena de valor del cuero y calzado, primero se debe determinar cuál es el producto que se obtendrá al final del encadenamiento. En este caso, al ser un estudio de todo el sector de cuero y calzado, el producto final lo constituye la industria de calzado de cuero. Esta investigación concentra su atención a la producción de calzado ya que según la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) en el país hay 5.800 empresas registradas como fabricantes de zapatos, de las cuales, la gran parte se encuentran en Tungurahua y representan el 80% de la producción nacional (Lara,

2018). Sin embargo, esta cifra no identifica el porcentaje fabricado en cuero y qué porcentaje es fabricado en otros materiales.

**Gráfico 13: Mapeo de la cadena productiva de cuero y calzado**



Fuente: Entrevistas

Elaboración: María Emilia Garcés

Como se puede apreciar en el gráfico 13 del mapeo de la cadena de valor, debajo de cada eslabón se presenta una lista de funciones que se ejecutan en esa etapa. Dichas actividades son aquellas que a su vez forman sub cadenas de valor. El Anexo 1 muestra el ejemplo de la producción de cuero, es decir, todos aquellos procesos por los que debe pasar la piel hasta su transformación. Éste ejemplo permite entender cómo las sub cadenas que tiene una cadena de valor industrial son indispensables para la obtención de un producto final de buena calidad.

Posteriormente, paralela a la cadena de valor se tiene una cadena de rectángulos amarillos que contiene a los principales operadores o actores. Debajo de cada eslabón se encuentra su respectivo operador, esto para mostrar a qué eslabón de la cadena pertenece y qué funciones desempeña. Esto se puede observar de mejor forma en la tabla 3.

**Tabla 3: Eslabones, operarios y funciones**

<b>Eslabón</b>	<b>Actores</b>	<b>Funciones</b>
Ganadería	Ganadero	Crianza del ganado
Faenamiento	Veterinario	Procesos de preparación de la piel
Curación del cuero	Curtidor	Procesos de transformación a cuero
Manufactura de zapatos	Zapateros o marroquiner	Procesos de elaboración de calzado
Comercialización	Personal de locales comerciales	Procesos de distribución y venta

Elaboración: María Emilia Garcés

Cada uno de estos actores realiza una actividad específica que aporta a la generación de valor en la cadena, sin embargo, algunas actividades son más trabajosas y demandan más recursos que otras, sobre todo tiempo. Por ejemplo, no se puede comparar la actividad que realiza un curtidor con la actividad que realiza un comerciante, ya que el primero utiliza más productos que el segundo para terminar su actividad. Sin embargo, cada una de estas actividades genera valor al producto final.

Es importante mencionar que el consumidor final también forma parte de la cadena al ser el que paga el precio final del valor agregado. Este valor se convierte en los ingresos de los operadores y prestadores de servicios; sin embargo, el consumidor, no puede ser considerado un agente en la cadena de operadores. Por lo tanto, está representado en la figura ovalada ubicada al final de la cadena de valor (Véase gráfico 13: mapeo de la cadena de valor).

Por otro lado, según la metodología se debería diferenciar los mercados a los cuales se destina cada producto de cada eslabón, principalmente si son para exportación. En el caso de esta investigación, apenas una curtiembre llamada “Curtiduría Tungurahua”, exporta su producto a países de América, Asia y Europa como a Portugal, España e Italia según una entrevista realizada a Gonzalo Callejas, gerente de Curtiduría Tungurahua (Teleamazonas, 2019). Además, para diciembre del 2018 las exportaciones de industrias no tradicionales de manufactura de cuero, plástico y caucho tuvieron una exportación FOB de 15.275 millones de dólares. Sin embargo, no existe un dato exacto que especifique qué porcentaje de dicha cifra pertenece solo a manufactura de cuero, por lo tanto no es posible diferenciar este tipo de exportaciones (Banco Central del Ecuador, s.f.).

Adicionalmente, debajo de la cadena de operadores se tiene la lista de los principales proveedores de insumos en cada eslabón de la cadena. Como se puede notar, el proceso de manufactura es el que mayor cantidad de proveedores tiene, al tratarse del eslabón en la que se unen todas las partes y se elabora el producto final que se ofrece al consumidor posteriormente.

La primera parte del mapeo prueba que los primeros eslabones en la cadena de producción, es decir, desde la ganadería hasta la manufactura, son en los que mayores funciones y procesos siguen para concluir en un producto final. Además, eslabones como la curación del cuero y la manufactura se necesita mayor número de proveedores de insumos, es decir, generan mayores encadenamientos hacia atrás. Sin embargo, como sucede en la mayoría de industrias en el país, los primeros eslabonamientos son los que emplean a gente con bajas posibilidades económicas, siendo los que mayor trabajo aportan pero, a su vez, los que menor compensación reciben. Posteriormente se estudiará si este fenómeno también ocurre en la cadena productiva en Tungurahua.

## **Mapeo de los eslabones de la cadena y gobernanza**

Gobernanza de la cadena se entiende como la forma en la que se crean los acuerdos, negociaciones y vínculos entre los operadores de la cadena de valor. Las formas de gobernanza están representadas con las flechas que unen los recuadros de la cadena de operadores (Véase gráfico 14: Prestadores de servicios de apoyo). Existen dos formas en las cuales los vínculos o negociaciones se pueden llevar a cabo: formales e informales. Cuando la negociación entre operadores es formal, se lo hace bajo contratos y leyes estipuladas previamente. La otra, de forma informal, se trata de negociación de libre mercado. En las negociaciones informales por lo general se llega a acuerdos de forma verbal sin ningún tipo de documento escrito que lo represente o de validez alguna si existiera algún posterior reclamo. Dentro del sector de cuero y calzado en Tungurahua, según Montero (2019), la mayoría de las negociaciones entre operadores de los diferentes eslabones son informales. Al tratarse de un sector en el cual existe mucha especialización de actividades, cada productor debe acudir a la persona que le brinda servicios de apoyo o insumos necesarios para la producción, es por eso que la tercerización y subcontratación se da tanto en las sub cadenas de valor de cada eslabón, como en la cadena de valor industrial. Gráficamente estos prestadores de servicios e insumos se encuentran debajo de los recuadros de la cadena de operadores (Véase gráfico 14: Prestadores de servicios de apoyo).

Según Montero (2019) éste tipo de negociaciones informales en la subcontratación y tercerización trae consecuencias tanto positivas como negativas a todo el sector. Positivas, ya que los tiempos de negociaciones entre operadores es más corto, así la productividad y eficiencia del sector aumenta. Además, considerando que la mayoría de empresas terciarizadoras o sub contratadas son micro y pequeñas el impacto económico y social a nivel micro es positivo y relevante. Existen mayores ingresos en dichas familias y la calidad de vida de los integrantes del hogar también mejora, además que se emplea más gente mientras más negociaciones se realicen.

Desde otra perspectiva, se vuelve una consecuencia negativa porque se ha convertido en un sector informal en el cual no se tienen datos concretos de cuántas empresas verdaderamente se dedican a

cada actividad, ni cuantos operadores o empleados tienen cada una. Además, al no tener contratos en los que se estipule las condiciones en las que se debe entregar el producto final, muchas veces esto conlleva a desperdicio de recursos, tanto materia prima al tener productos en malas condiciones como también tiempo ya que se debe repetir el proceso las veces necesarias hasta que el producto sea como el cliente final lo requiere. Según Gordillo (2019) la informalidad que existe en toda la cadena de valor es la causa principal de que el sector no tenga productos de excelente calidad y competitivos. Al no tener normativas claras de calidad en ninguno de los eslabones no se puede esperar que el producto final sea de calidad, menos aún un producto de exportación.

Corroborando las consideraciones de los expertos; por ejemplo, en lo que respecta al segundo eslabón, en Tungurahua solo 7 camales son certificados por Agrocalidad<sup>2</sup> y son aptos para realizar funciones de faenamiento. Y, desde finales del 2013 hasta marzo del 2015 se clausuraron alrededor de 40 camales clandestinos (El Telégrafo, 2015). Además, para el 2017 alrededor de 30 camales clandestinos también fueron clausurados (Diario La Hora, 2018). Estos datos transparentan los altos niveles de informalidad que existen en el sector desde los primeros eslabones de la cadena de valor. Esto se transforma en un problema grave ya que las pieles que se obtienen para la transformación a cuero son pieles maltratadas por lo que el cuero será de baja calidad y por lo tanto, los productos finales a base de cuero también tendrán deficiencias.

Por otro lado, este problema de informalidad también afecta directamente a la capacidad de innovación. Muchos productores no sienten la necesidad de mejorar sus productos, esta decisión les genera mayores costos y se enfrentan a un mercado tan competitivo por precio que al poco tiempo se encuentra una imitación de su producto pero a menor precio y de menor calidad; y, aunque tenga estas condiciones de calidad, es preferido por los consumidores por su bajo precio.

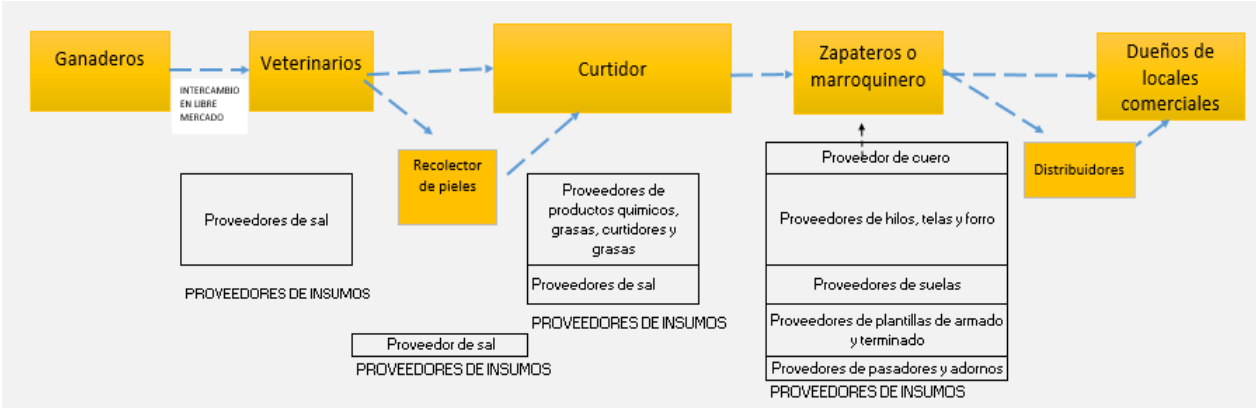
## **Mapeo de los prestadores de servicios de apoyo**

El nivel meso de la cadena de valor incluye a las agencias y organizaciones externas que brindan apoyo y representan el interés colectivo de la comunidad empresarial de apoyo. Para el caso del sector de cuero y calzado en Tungurahua se han identificado cinco organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brindan apoyo al sector. Estas organizaciones están representadas en rectángulos amarillos. . Estos indican a qué eslabones de la cadena abordan o apoyan.

---

<sup>2</sup> Es la agencia encargada del control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria.

**Gráfico 14: Prestadores de servicios de apoyo**



Fuente: Entrevistas  
 Elaboración: María Emilia Garcés

Como se puede ver en el gráfico 14: Prestadores de servicios de apoyo, las siete principales organizaciones son: Asociación Nacional de Curtidores de Ecuador (ANCE), Cámara Nacional de Calzado (CALTU), GAD Municipalidad de Ambato, Gobierno Provincial de Tungurahua y Ministerio de Industrias y Productividad, Subsecretaria PYMES y artesanías y PROECUADOR.

Las dos primeras son organizaciones de productores, sin fines de lucro, cuya finalidad es lograr el desarrollo de la industria de cuero y calzado del país. ANCE, por ejemplo, tiene 31 años de creación y se la creó con la finalidad de gestionar el desarrollo de la Industria de cuero. Esta organización tiene su sede en Ambato pero también cuenta con oficinas en Imbabura, Azuay y Cotopaxi. A dicha organización pertenecen socios de la pequeña, mediana y gran industria incluidos zapateros, casas químicas y proveedores de insumos. El principal apoyo que brindan al sector es con el apoyo de un laboratorio de pruebas físicas en las cuales tanto socios como personas externas a la organización pueden hacer uso de las instalaciones y crear sus productos o elaborar nuevos. Además, por medio de la asociación los socios se organizan y llegan a acuerdos que les permite llegar hasta instituciones gubernamentales, presentar sus ideas y propuestas buscando el beneficio de todo el sector. Sin embargo, según Ruiz (2019) ANCE ayuda específicamente a las empresas asociadas a la organización, las cuales no representan ni un 10% de todas las existentes en el sector de cuero. Por otro lado, Ruiz mencionó que a pesar de que ellos no reciben ningún apoyo por parte de organizaciones establecidas, las casas químicas -proveedoras de insumos para el cuero- son las que constantemente organizan eventos de capacitación o de presentación de nuevos productos.

Por otro lado, el gráfico muestra como agencia de apoyo a los eslabones del cuero al GAD Municipalidad de Ambato ya que ésta entidad es la encargada del camal de la ciudad, siendo éste el mejor camal de todo el país. El municipio de Ambato es el encargado de la administración y mantenimiento del lugar.

También, la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) se creó con el fin de ser un apoyo y soporte para las empresas productoras de calzado, la mayoría de sus socios son de la ciudad de Ambato pero también tienen socios de empresas de otras ciudades como Cuenca y Guayaquil. El principal apoyo que brinda la CALTU al sector de cuero y calzado es realizar ferias y otros eventos de promoción, en los cuales no solo participan socios de la organización, sino también invitados que pertenecen al sector de cuero y calzado de todo el país. Además, la CALTU cuenta con un laboratorio de pruebas con personal capacitado, sin embargo, este laboratorio aunque está abierto a todo público, no es aprovechado como se debería, principalmente por falta de interés de los productores a innovar o mejorar su producto. La CALTU también es una organización por la cual los intereses de las empresas que pertenecen al sector pueden llegar a instituciones superiores o gubernamentales.

También, el Gobierno de Provincial de Tungurahua es un agente que también brinda apoyo al sector pero desde una perspectiva distinta. Según Gordillo (2019) el Gobierno Provincial, con la ayuda de organizaciones gubernamentales locales como Corpoambato –agencia de desarrollo local-, en los últimos años ha venido ejecutando acciones de promoción y organización entre las empresas. Además, se ha enfocado en temas de capacitación continua con expertos sobre temas de interés para el sector. Entre las acciones de promoción se encuentran la realización de ferias en las cuales los productores

pueden exponer su producto o servicios. Además, realizan publicidad de los productos que se fabrican tanto en Tungurahua como en Ambato, dentro de estos el cuero, calzado y productos de cuero. Sin embargo, Gordillo asegura que este tipo de apoyo es considerado importante dentro del sector pero no indispensable, ya que muchas de las certificaciones que se les otorga a los participantes no tienen ningún peso para mejorar la producción de los empresarios. Es decir, este tipo de capacitaciones no son de interés de los productores por lo que la participación a este tipo de eventos es mínima.

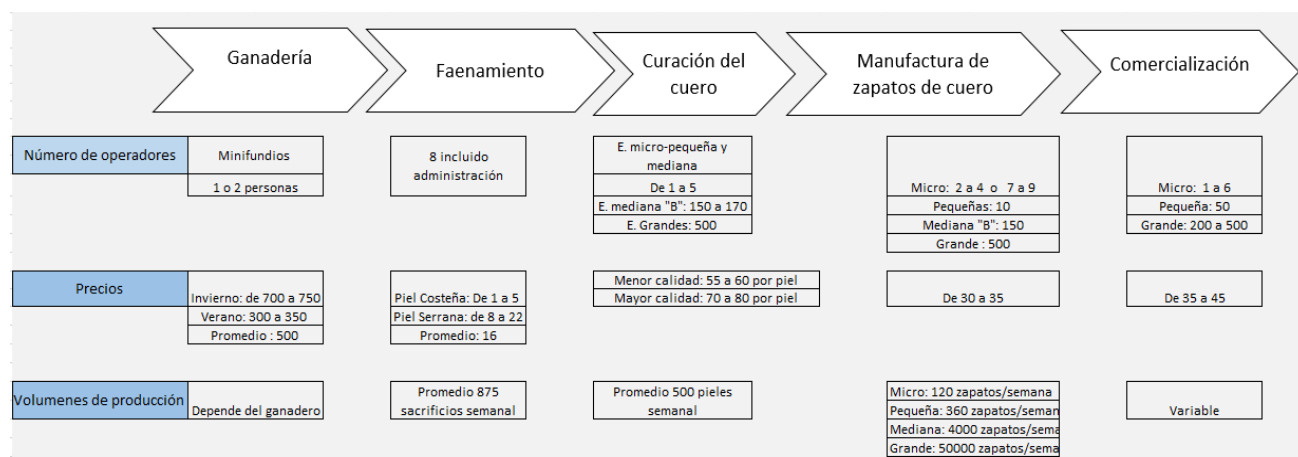
Además, tanto el Ministerio de Industrias y Productividad como la secretaria de PYMES y artesanías y PROECUADOR son dos instituciones gubernamentales que según los actores de la cadena de valor no han sido de mucho apoyo ya que últimamente las políticas implementadas por el gobierno central han causado problemas y situación de crisis en el sector de cuero y calzado a nivel nacional. Por lo que los actores de la cadena no consideran que estas organizaciones gubernamentales les estén brindando el apoyo que ellos en realidad necesitan y consideran importante.

A lo largo del mapeo de la cadena de valor de cuero y calzado se puede notar que existen un sin número de encadenamientos que influyen en el crecimiento y competitividad del sector. Además, varios operadores y transacciones que se llevan a cabo dentro de cada eslabón y entre eslabones. Todas estas funciones realizadas en los eslabones son extremadamente importantes al momento de evaluar la calidad del producto final ya que éste depende de la eficiencia de cada proceso y eslabón a lo largo de la cadena. Sin embargo, aunque se trata de una cadena ya establecida hace muchos años con funciones, operarios y proveedores de insumos, aún existen factores que no han permitido que dicha cadena pueda despegar y volverse más competitiva. Los dos motivos principales son: falta de apoyo y la informalidad del sector. Primero, la falta de apoyo de organizaciones externas ya que como se vio en el mapeo muchas de ellas se hacen presentes pero de una forma muy superficial, no existe ni se ha implementado ningún tipo de regulación que a largo plazo genere cambios positivos para toda la industria. Como mencionaron los entrevistados, ellos consideran que, como representantes del sector y como empresarios, se sienten abandonados principalmente por entidades gubernamentales. La segunda, la informalidad que tiene su origen en la primera ya que al no existir regulación, el sector se desarrolla de una manera muy informal. Según los entrevistados, si se quisiera cambiar esta realidad tomaría mucho tiempo, recursos económicos y procesos que tal vez no sean aceptados de la mejor manera por los operadores de la cadena. Sin embargo, la necesidad de regulación es sumamente urgente.

## CUANTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA CADENA DE VALOR DE CUERO Y CALZADO

En este apartado se implementan datos que complementen el mapeo de la cadena de valor. Estos datos son cuantitativos y cualitativos. Toda la información sirve para tener una perspectiva general y más integral, con el fin de identificar en donde se encuentran los agentes más débiles de la cadena de valor o el motivo de éxito o deficiencia de la cadena de valor.

**Gráfico 15: Cuantificación de la cadena de valor**



Fuente: Entrevistas

Elaboración: María Emilia Garcés

Al mapeo general de la cadena de valor se añadieron tres datos principales para determinar la importancia de cada eslabón, dichos datos son: Número de operadores por eslabón, precios y volúmenes de producción. A continuación se desarrollará la información antes mencionada por cada actividad de la cadena de valor:

**Tabla 4: Número de operadores por eslabón**

<b>Eslabón</b>	<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Número de operadores</b>
<b>Ganadería</b>	Minifundios	1 o 2
<b>Faenamiento</b>	Municipal	8
<b>Curación del cuero</b>	Micro	1 a 5
	Mediana "B"	150 a 170
	Grande	500
<b>Manufactura de zapatos</b>	Micro	De 2 a 4 o De 7 a 9
	Pequeña	10
	Mediana "B"	150
	Grande	500
<b>Comercialización</b>	Micro	1 A 6
	Pequeña	50
	Grande	200 a 500

Elaboración: María Emilia Garcés

Al analizar los diferentes temas en cada uno de los eslabones es necesario comprender la división del tamaño de empresas según SRI y el INEC (INEC, 2016). El tamaño se define de acuerdo con el número de ventas anuales (V) y el número de personas ocupadas (P). Por lo tanto, la división es:

- Microempresa: V: menor o igual a \$100.00 y P: 1 a 9
- Pequeña: V: \$100.001 a \$1'000.000 y P: 10 a 49
- Mediana "A": V: \$1'000.001 a \$2'000.000 y P: 50 a 99
- Mediana "B": V: \$2'000.001 a \$5'000.000 y P: 100 a 199
- Grande: V: \$5'000.001 en adelante P: 200 en adelante

**Ganadería:** En este eslabón el número de operadores depende del tipo de ganadero y de sus condiciones económicas. En la zona de la sierra centro, ciudades como Ambato y Salcedo, la mayor parte de ganaderos tienen minifundios por lo que, en la mayoría de los casos, los integrantes de la familia se dedican a esta actividad. Sin embargo, también existen ganaderos con lotes de terreno grandes que emplean hasta 5 familias de alrededor 3 o 4 miembros cada una. Sin embargo, la mayoría de estos ganaderos enfocan su mercado en producción láctea. Con esto se puede considerar que la mayoría de personas que crían ganado son personas de bajos recursos, al tener máximo 2 o 3 cabezas de ganado bovino, y por lo tanto, los ingresos o gastos que genera el animal afectan directamente a la economía familiar.

Por otro lado, considerando importante el tema de calidad, hay que tomar en cuenta que Ecuador no tiene granjas especializadas para ganadería por lo que la calidad de la piel que se extrae del animal no siempre está en las mejores condiciones. Además, la mayor parte de piel se produce en la costa y estas

pieles no son de buena calidad por dos principales razones: primero, ataques de garrapatas y gusanos; segundo, cercados de puas que dañan la piel del animal.

Por otra parte, las pieles serranas son consideradas de mejor calidad ya que al tratarse de ganaderos con minifundios no tienen la necesidad de cercar o construir corrales, solo los amarran a un palo y lo dejan pastar, brindándole diariamente los cuidados necesarios y personalizados a cada animal. Las condiciones climáticas de la sierra también son un factor importante ya que no permiten ataques de garrapatas o plagas, además la hierba de la sierra es mucho mejor por las constantes lluvias.

**Faenamiento:** Según un estudio realizado por Criollo (2015) en el camal de la ciudad de Ambato existen 8 operadores, incluido el personal administrativo. Estos operadores se encargan de todas las funciones realizadas en este eslabón como: recepción e inspección, insensibilización, desangrado, desollado, remoción de cabeza y patas, evisceración, cortado de partes, lavado de canales, enfriamiento en cámaras y almacenamiento.

**Curación del cuero:** El número de operadores en el eslabón de la curtiembre del cuero se puede dividir en dos. Por un lado las empresas micro, pequeñas y medianas que tienen alrededor de 1 a 5 operadores, en muchos de los casos los dueños de las curtiembres también trabajan en el proceso. En este tipo de empresas depende la cantidad de cueros que se vayan procesar, ya que mientras más cueros, el número de operadores también va en aumento. Sin embargo, generalmente se encuentra en el rango antes mencionado. Por otro lado, la segunda categoría son empresas medianas “B”, dichas empresas manejan un personal desde 150 a 170 personas. Por ejemplo, la Curtiduría Tungurahua tiene alrededor de 160 empleados, ya que la mayoría de su producción se exporta. Según Ruiz (2019) en el sector de cuero no hay más de 10 empresas medianas “B”, de las cuales solo la Curtiduría Tungurahua tiene participación en el mercado extranjero.

**Manufactura de zapatos:** En el proceso de manufactura de zapatos, el número de operadores depende directamente del tamaño de la empresa.

Es importante recalcar que entre micro empresas la mayor parte de operadores son familiares, por lo que el número de operadores no siempre es constante ya que depende de la cantidad de trabajo, por lo tanto ninguno de estos cuenta con beneficios de ley. Por el contrario, empresas medianas y grandes ya cuentan con empresas mejor estructuradas y la mayoría de sus empleados están trabajando en términos legales y con beneficios de ley.

**Comercialización:** El eslabón de comercialización se refiere netamente al local comercial de venta al público, por lo tanto, en este eslabón también se tienen diferentes categorías por tamaño de empresa.

Las micro empresas tienen 1 o máximo 2 operadores, en algunos casos si la empresa tiene varias sucursales se puede tener 4 o más dependiendo la cantidad de locales sucursales que posea. Es importante tomar en cuenta que empresas pequeñas y grandes que cuentan con 50 a 500 operadores son netamente distribuidores, es decir, no realizan venta directa al público o cuentan locales comerciales propios, por lo tanto, estos datos no se los tomará en cuenta en este análisis.

**Tabla 5: Precios por eslabón**

<b>Eslabón</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio (dolares Americanos/unidad)</b>
<b>Ganadería</b>	Invierno	700 a 750
	Verano	300 a 350
	Promedio	500
<b>Faenamiento</b>	Piel costeña	1 a 5
	Piel serrana	8 a 22
	Promedio	16
<b>Curación del cuero</b>	Mayor calidad	55 a 60
	Menor calidad	70 a 80
<b>Manufactura de zapatos</b>	Promedio	30 a 35
<b>Comercialización</b>	Promedio	35 a 45

Elaboración: María Emilia Garcés

**Ganadería:** Los precios en el sector ganadero dependen principalmente de la estación: invierno y verano. Los meses de invierno son los mejores para los ganaderos ya que la lluvia hace que los pastos crezcan y tienen alimento para su ganado, por lo tanto el ganadero no tiene ninguna presión por matar su ganado. Por el contrario, en época de verano al no existir lluvias no hay suficiente pasto para alimentar a los animales y en la mayoría de las zonas no existe agua de riego por lo que el alimento del animal es escaso en estos meses. Comúnmente, dadas estas condiciones, los ganaderos sacan al mercado a su ganado aunque todavía no esté apto para ser desollado.

Dadas dichas condiciones el precio del ganado varía, sin embargo, el precio promedio por animal es de 500 dólares. No obstante, en época de verano cada animal puede llegar a costar desde 300 a 350 dólares, debido a la gran oferta que existe en el mercado. Por el contrario, en época de invierno cada animal puede llegar a costar entre 700 y 750 dólares por la falta de oferta de mercado (Ruiz, 2019).

**Faenamiento:** Los precios de venta de las pieles dependen de la calidad de la misma. Existen 3 clases de cueros:

1. Las primeras son de la mejor calidad y son de ganado de la zona centro como Ambato, Latacunga, Salcedo y Riobamba. Estas son caracterizadas como A o AA, son pieles sin ningún defecto. De estas pieles al menos el 60% y 70% alcanzan una calidad alta.
2. Las segundas son pieles de menor calidad pero que sirven para la producción de artículos de cuero, sin embargo presentan fallas como golpes de alambres o infecciones por garrapatas y otros insectos. Estas pieles por lo general son de ciudades como Cañar, Cuenca, Loja, norte de Cotopaxi, Pichincha e Imbabura. Las pieles costeñas también entran en esta categoría.
3. Las terceras son pieles totalmente maltratadas que no sirven para la producción de artículos de cuero por lo que este tipo de pieles es usada para la producción de gelatinas.

Por lo tanto el precio depende de la calidad de la piel. Las pieles de primera calidad de ganado de la sierra son las pieles más caras y su precio está entre 8 y 22 dólares por piel<sup>3</sup>. Sin embargo, si la piel tiene algún tipo de defecto su precio varía entre 8 y 16 dólares. Existen pieles de buena calidad en ciudades pequeñas como Pillaro, Tisaleo, Guano, Quero y otras ciudades aledañas a las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo, éstas son consideradas las segundas de mejor calidad y su precio varía entre 16 hasta 19 dólares.

Las pieles de segunda categoría por lo general son las pieles costeñas que presentan algunas fallas y sus precios varían desde 1 a 5 dólares.

Las pieles de tercera calidad al no servir para la producción está destinada a la producción de gelatina y su precio varía desde 1 a 1,50 dólares. Pueden existir pieles valoradas en 5 dólares pero al no haber mercado se deteriora con los meses y llega a costar 1 dólar cada piel.

**Curación del cuero:** El precio de las pieles depende de la calidad de la misma. El precio de venta varía entre 70 y 80 dólares cuando se trata de un cuero de la mejor calidad, es decir, cueros con pieles de la sierra. Y, cueros con pieles de la costa se encuentran en precios desde 55 y 60 dólares.

Según Ruiz (2019) la piel preferida por el mercado en Tungurahua es la piel costeña al tratarse de un cuero más económico que les permite disminuir costos de producción a los zapateros. Tomando en cuenta que dentro del presupuesto de los ecuatorianos apenas el 7,9% de ingresos anuales se destina a la compra de prendas de vestir y calzado (INEC, 2011-2012). Por lo tanto, la disminución de costos es importante para el zapatero considerando que el mercado para el que se produce es un mercado de

---

<sup>3</sup> Cada piel completa puede medir desde 130 decímetros hasta 220 decímetros.

precio, no de calidad. Así pues, cualquier forma de disminuir costos de producción es optada para posteriormente bajar el precio y poder competir en el mercado; lamentable, dichas formas afectan directamente a la calidad del producto.

**Manufactura de zapatos:** Los precios que se ofertan a los locales comerciales o a los distribuidores varían dependiendo del zapato, sea de mujer, de hombre, de niño, escolar, etc. Sin embargo, el precio promedio de un zapato de mediana calidad esta alrededor de 30 o 35 dólares.

**Comercialización:** Los precios en este eslabón no solo dependen del tipo de zapato que se oferta sino también de moda, tendencias, precios de la competencia y local de venta. Sin embargo, considerando un zapato de buena calidad el precio promedio de venta al consumidor varía desde 35 a 45 dólares.

**Tabla 6: Volúmen de producción por eslabón**

<b>Eslabón</b>	<b>Descripción</b>	<b>Volúmen de producción</b>
Ganadería		Variable
Faenamiento	Promedio sacrificios semanal	875
Curación del Ganado	Promedio pieles semanal	500
Manufactura de zapatos	Micro - zapatos/semana	120
	Pequeña - zapatos/semana	360
	Mediana - zapatos/semana	4000
	Grande - zapatos/semana	50000
Comercialización		Variable

Elaboración: María Emilia Garcés

**Ganadería:** Como se mencionó anteriormente, los volúmenes de producción de ganado bovino depende netamente del ganadero y de su posibilidad económica.

**Faenamiento:** En los últimos años se realizaban alrededor de 765.000 matanzas de ganado bovino por año para abastecer la producción de artículos de cuero, por lo que dentro de la fabricación del calzado existe la utilización del 23.2% de sus consumos intermedios en productos de cuero y piel curtida, el 14.5% de cuero sin curtir y piel, como también el 9.8% de otros productos de cuero (Criollo, 2015, pg. 34-35).

Se estima que en el año 2015, mensualmente existía una matanza de 63.750 animales y semanalmente 15.937. Sin embargo, según una noticia del diario La Hora para el año 2018 se realizaron alrededor de 875 matanzas de ganado semanalmente (Diario La Hora, 2018). Esta disminución se debe a que actualmente existen materiales sustitutos al cuero que son usados para la fabricación de calzado, por lo que al haber stock de pieles que no salen al mercado, la matanza del ganado disminuye.

**Curación del cuero:** Los volúmenes de producción en este eslabón dependen netamente de la maquinaria. Sin embargo, en promedio cada “bombo” para producción de cuero tiene la capacidad de 70 a 100 pieles. Por lo tanto, se considera que semanalmente se produce al menos 500 pieles.

Es importante mencionar en este apartado que la mayoría de empresas que pertenecen al sector son micro empresas, por lo tanto la mayor parte de ellas terciarizan sus procesos o no cuentan con toda la maquinaria necesaria para realizar todo el proceso de la curtiembre. Según Ruiz (2019) solo en Tungurahua existen al menos 500 entre micro y pequeñas empresas en estas condiciones. Esto significa que la mayoría de empresas dedicadas a este eslabón tienen barreras para innovar ya que si desean probar modelos diferentes de cuero, los costos a los que se enfrentarían serían muy altos, considerando los costos hundidos que se tendría en cada intento.

**Manufactura de zapatos:** Al igual que el número de operadores, los volúmenes de producción dependen del tamaño de la empresa, por lo que se lo dividió en 4 tamaños. Las micro empresas fabrican alrededor de 120 zapatos semanales, es decir, 60 pares; las pequeñas empresas producen alrededor de 360 zapatos semanales; las medianas producen alrededor de 4.000 zapatos semanales; finalmente, las grandes producen hasta 50.000 zapatos semanales. La diferencia de producción depende de especialmente de factores de producción como maquinaria y tecnología.

**Comercialización:** Los volúmenes de venta en este eslabón por lo general no son constantes, sino que dependen principalmente de la época del año, días o fechas especiales, estación climática o competencia dentro del mercado. Por lo tanto, no se logró tener un dato específico de cuáles son los volúmenes de venta de dichos locales comerciales.

Cuantificar la cadena de valor por eslabón brinda una idea más clara de a qué tipo de situación se enfrenta el sector. Es imprescindible notar que tanto número de operadores como volumen de producción dependen netamente del tamaño de la empresa; y, los precios dependen de la calidad del producto en cualquiera de los eslabones. Sin embargo, como se menciona a lo largo de la investigación, en este sector dentro de la provincia de Tungurahua, la mayoría de empresas son micro y pequeñas, es decir, están en desventaja de condiciones ya que la mayoría terciarizan sus procesos

sin estipular los estándares de calidad finales. El hecho de terciarizar, en estas condiciones, no les permite contar con la calidad necesaria o las mismas oportunidades de innovación que una empresa mediana o grande. Por lo tanto, la calidad de sus productos es relativamente baja y esto incide en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto final. Según este análisis, los menos favorecidos son los operadores de micro y pequeñas empresas y a su vez, los que menos oportunidades tienen por temas económicos y de capital humano.

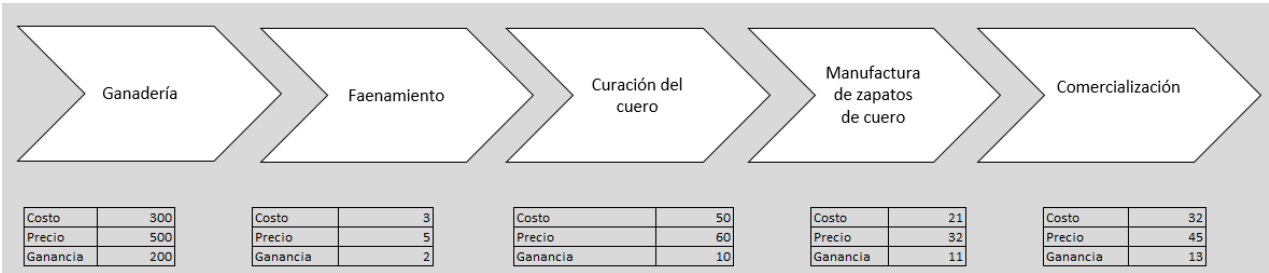
### **Análisis económico de la cadena de valor**

El análisis económico de la cadena de valor es uno de los aportes más importantes para el estudio de la cadena ya que el análisis de costos de producción es el factor más relevante que mide la competitividad. La identificación de costos y márgenes de ganancia a lo largo de la cadena de valor permiten conocer cuáles son los puntos más críticos y en los cuales hay que enfocar las estrategias y objetivos para mejorar la cadena.

En esta parte de la investigación se harán dos actividades: primero, se analizaran los costos de producción, precios de venta y márgenes de ganancia en cada eslabón de la cadena; segundo, se calcula el valor agregado total generado por toda la cadena productiva.

### **Costos, precios y márgenes**

**Gráfico 16: Costos, precios y margen de ganancia por eslabón**



Fuente: Entrevistas

Elaboración: María Emilia Garcés

Se explica el gráfico 16 por cada eslabón:

## **Ganadería**

En el eslabón de la ganadería el costo de crianza de un animal, desde que es ternero hasta que tiene un año y medio siendo la edad aproximada en la cual se le sacrifica, es de 5.411 dólares. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los pequeños ganaderos primero utilizan al animal para producir leche y que les genere ingresos, además los hacen reproducirse para aumentar la cantidad de cabezas de ganado.

Sin embargo, se considera que mensualmente el animal puede generar costos de hasta 300 dólares o más, dependiendo los cuidados que el ganadero le dé a cada animal. Como se mencionó anteriormente, el precio por animal es de alrededor 500 dólares en promedio, sin considerar la estación que esté pasando el país. Por lo tanto, el margen de ganancia de un ganadero que vende su animal al camal es de 200 dólares netos por animal.

## **Faenamiento**

En este eslabón se toman en cuenta las pieles más comercializadas en Tungurahua que son las costeñas. Según Ruiz (2019), el costo de procesar estas pieles esta alrededor de 2 dólares por piel, y el precio de venta máximo que alcanzan éstas por su baja calidad es de 5 dólares. Por lo tanto, el margen de ganancia es apenas de 3 dólares por piel en el mejor de los casos. Es importante considerar que al tratarse de un camal municipal el bienestar social está por encima de los beneficios económicos que pueda generar el camal al vender las pieles.

## **Curación del cuero**

El proceso de curación del cuero es uno de los más largos y trabajosos en toda la cadena de cuero y calzado. Cuando una empresa cuenta con toda la maquinaria necesaria para realizar todos los procesos le toma 12 días en la producción de 100 pieles. Sin embargo, casi 500 empresas no están en estas condiciones y sus procesos por las mismas 100 pieles pueden durar hasta 30 días o más. Esto por todo el proceso de terciarización que deben seguir.

Tomando como base una empresa que cuenta con toda la maquinaria y personal, se considera que sus costos netos son de 50 dólares por piel, una piel de buena calidad. El precio de venta de este tipo de pieles es de 60 dólares. Por lo tanto, la curtiembre tiene una ganancia de 10 dólares por piel vendida.

## **Manufactura de zapatos de cuero**

La manufactura de zapatos es el penúltimo eslabón antes de terminar la cadena y representa el más importante ya que en este se elabora el producto final. Considerando un zapato de buena calidad y con buenos insumos se tiene un costo promedio de 21 dólares, tomando en cuenta que todos los insumos necesarios para la elaboración del zapato son terciarizados. Y, el precio de venta a los locales comerciales o a los distribuidores de un par de zapatos esta en 32 dólares. Por lo tanto, la ganancia de los productores de zapatos es al menos de 11 dólares.

Se debe tomar en cuenta que muchas empresas en el sector tienen diferentes estrategias de venta y los precios varían, sin embargo el ejemplo tomado es un promedio de todo el sector, que sirve para el tipo de análisis realizado en esta investigación.

## **Comercialización**

Los locales comerciales por lo general reciben la mercadería a un costo de 32 dólares en promedio y el precio de venta al público está entre 40 y 45 dólares, tomando en cuenta un zapato en las condiciones anteriormente mencionadas. En este caso, el empresario del local comercial tiene una ganancia entre 8 y 13 dólares.

Sin duda, este eslabón es el que determina el funcionamiento de toda la cadena de valor ya que si el consumidor no compra zapatos de cuero nacionales todos los encadenamientos productivos hacia atrás decaen y el sector puede entrar en crisis; por el contrario, si existe una buena rotación y venta de zapatos de cuero nacionales, toda la cadena productiva se dinamiza. Sin duda, en este eslabón el actor principal no es el local comercial, sino el consumidor, ya que de sus gustos, preferencias y posibilidad económica depende si el zapato de cuero nacional se comercializa más o menos.

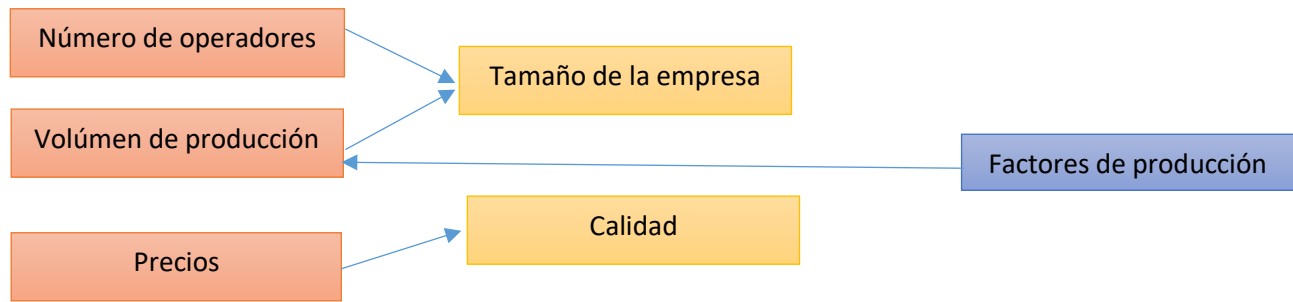
**Cuadro 6: Cuantificación y análisis económico de la cadena de valor de cuero y calzado**

<b>ESLABONES</b>	<b>Ganaderia</b>	<b>Faenamiento</b>	<b>Curación del cuero</b>	<b>Manufactura de Zapatos</b>	<b>Comercialización</b>
<b>Cuantificación</b>					
<b>Número de operadores</b>	1 a 2	8	Micro-Pequeño-Mediano: 1 a 5	Micro: 2 a 4 o 7 a 9	Micro: 1 a 6
			Grandes: 150 a 170 c/piel	Pequeñas: 10	Mediana: 50
				Grandes: 150	Grande: 200
<b>Precios</b>	Invierno: 700 a 750	Piel costeña: 1 a 5	Menor calidad: 55 a 60 c/piel	30 a 35	30 a 45
	Verano: 300 a 350	Piel serrana: 8 a 22	Mayor calidad: 70 a 80		
	Promedio: 500	Promedio: 16			
<b>Volumenes de Producción</b>	Depende del ganadero	15.937 c/semana	500 pieles c/semana	Micro: 120 zap/sem	Variable
				Pequeña: 360 zap/sem	
				Mediana: 4000 zap/sem	
				Grande: 50000 zap/sem	
<b>Análisis Económico</b>					
<b>Costo</b>	30	2	50	21	32
<b>Precios</b>	500	5	60	32	45
<b>Margen de ganancia</b>	200	3	10	11	13

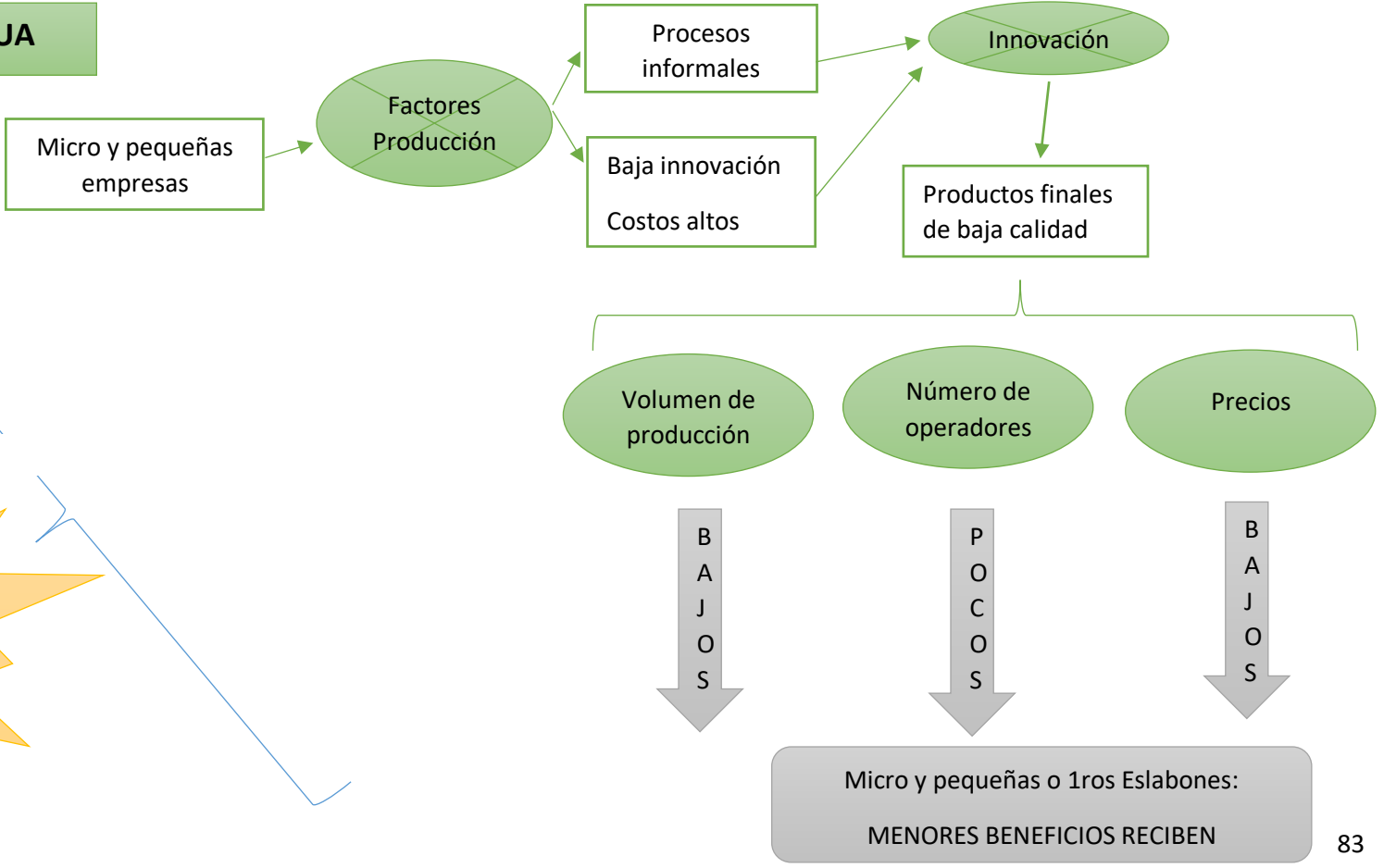
Como se puede observar en el cuadro 6, los márgenes de ganancia a lo largo de la cadena en realidad no son tan significativos, es decir, el productor gana poco en relación al trabajo que realiza. Sin embargo, en este caso se debe considerar que se tomaron datos de micro y pequeños productores, los cuales no cuentan con la tecnología y la maquinaria especializada para aumentar su producción y, por ende, su rendimiento al utilizar economías de escala. Aun siendo este el caso, sí hay un eslabón que se encuentra más favorecido, la comercialización. Esto se da ya que el comercializador también genera valor al momento de vender su producto; y, al estar en el último eslabón de la cadena el tipo de valor que genera es mucho más visible al momento en el que el consumidor adquiere el producto. Este tipo de valor pueden ser cosas como: empaque, promoción, marketing, entre otras.

El análisis de la cadena de valor de cuero y calzado ayudó a comprender como funcionan sus encadenamientos y los problemas que surgen a lo largo de la cadena, principalmente aquellos que generan impactos en el crecimiento y competitividad del sector y la provincia. La cuantificación de la cadena de valor arrojó conclusiones importantes; por ejemplo, se puede notar que tanto número de operadores como volumen de producción dependen del tamaño de la empresa; y por otro lado, los precios dependen de la calidad del producto ofertado, ya sea un insumo o un producto final. Por lo tanto, el volumen de producción depende del tamaño de la empresa, es decir, de las condiciones en las que la empresa se encuentre. Sin embargo, según el estudio se encontró que la mayor parte de empresas del sector son micro y pequeñas que no cuentan con la maquinaria y tecnología necesaria para realizar sus productos, por lo tanto no están en condiciones de producir en gran escala. Además, que dichas empresas terciarizan y subcontratan la mayoría de sus procesos. Tomando en consideración esta situación, los costos del producto final serán mayores en comparación a otras empresas medianas y grandes con mejores condiciones; y, la calidad del producto no será buena debido a todos los procesos por los que debe pasar.

Por lo tanto, las micro y pequeñas empresas se enfrentan a un grave problema en forma de ciclo. Dichas empresas dependen de distintos factores de producción, sin embargo, al no contar con estos deben acudir a terciarizadores, lo que significa mayores costos y procesos de producción informales. La falta de innovación y acceso a tecnología avanzada genera como resultado un producto final de baja calidad que viene de 3 principales consecuencias negativas: bajos volúmenes de producción, pocos operadores o trabajadores calificados y precios bajos. Y, los más afectados y menos beneficio obtienen de todo este ciclo son los micro y pequeños empresarios o los actores de los primeros eslabones de la cadena de valor. Lo mencionado se lo resume en el siguiente gráfico:



**TUNGURAHUA**



**Gráfico 17: Alto impacto económico y social en Tungurahua**

## ***CAPITULO III***

### ***Objetivos y alternativas de políticas públicas***

#### **Estrategia de mejoramiento de la cadena**

Siguiendo con la metodología Value Links, en este apartado se cuenta con cuatro principales tareas que ayudarán a examinar los elementos económicos de la cadena que son relevantes y en base a estos se acordarán planes de acción o estrategias de mejoramiento que puedan servir como ideas de política pública con el fin de generar mayor crecimiento y competitividad en el sector.

Primero, se tendrá la visión del sector y la estrategia para mejorar la cadena de valor. Esto permite definir el por qué es necesario el fomento o el tomar acciones en la cadena; además, al trabajar la visión se tiene un camino o una dirección estratégica que seguir para lograr lo deseado por todos los actores del sector.

Segundo, se analizan las oportunidades y limitaciones para mejorar la cadena. Esta parte de la investigación permite operativizar la visión antes establecida para posteriormente formular varios objetivos que permitan dar el rumbo a seguir para desarrollar la estrategia.

Tercero, se establecen los objetivos operacionales de mejoramiento. Estos objetivos se crean en base a la síntesis de las oportunidades y limitaciones antes mencionadas, convirtiéndolas en propuestas de acción.

Cuarto, se tiene la identificación de los actores que implementan la estrategia de mejoramiento. Se identifica aquellos actores de la cadena que son capaces y están dispuestos a llevar a cabo el mejoramiento de la cadena de valor.

#### **Visión y estrategia de la cadena de valor**

La visión de la cadena de valor de cuero y calzado en Tungurahua se basó en la pregunta: ¿Cómo se vería la cadena en cinco años más? Al elaborar esta pregunta a los principales agentes de la cadena de

valor de cuero y calzado se puede saber cuál es el futuro deseado de la cadena de valor, el por qué es necesario trabajar con esta cadena y elegir una dirección estratégica fuerte a futuro con la cual todos los agentes involucrados estén de acuerdo. Pero, lo más importante, si la visión es compartida por todo el sector, marca el camino y los actores necesarios para que sea factible a largo plazo.

Según la metodología Value Links (2009), para la determinación de la visión es importante basarse en matrices de estrategia desarrolladas por Porter y Ansoff, enfocándose principalmente en el potencial de la cadena como un punto de partida, logrando una visión positiva y real para el futuro, dejando de lado los problemas actuales del sector.

#### **Cuadro 7: Matriz de estrategias genéricas**

	<b>Producto Único</b>	<b>Bajo Costo</b>
Mercado Amplio	Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo en costos
Mercado Pequeño	Estrategia de segmentación (Con enfoque de diferenciación o costo)	

Fuente: (Porter, 2000)

Elaboración: María Emilia Garcés

#### **Cuadro 8: Matriz producto-mercado**

	<b>Productos existentes</b>	<b>Nuevos Productos</b>
Mercado existente	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia innovación de producto
Mercado Nuevo	Estrategia de conquista de mercado	Estrategia de diversificación

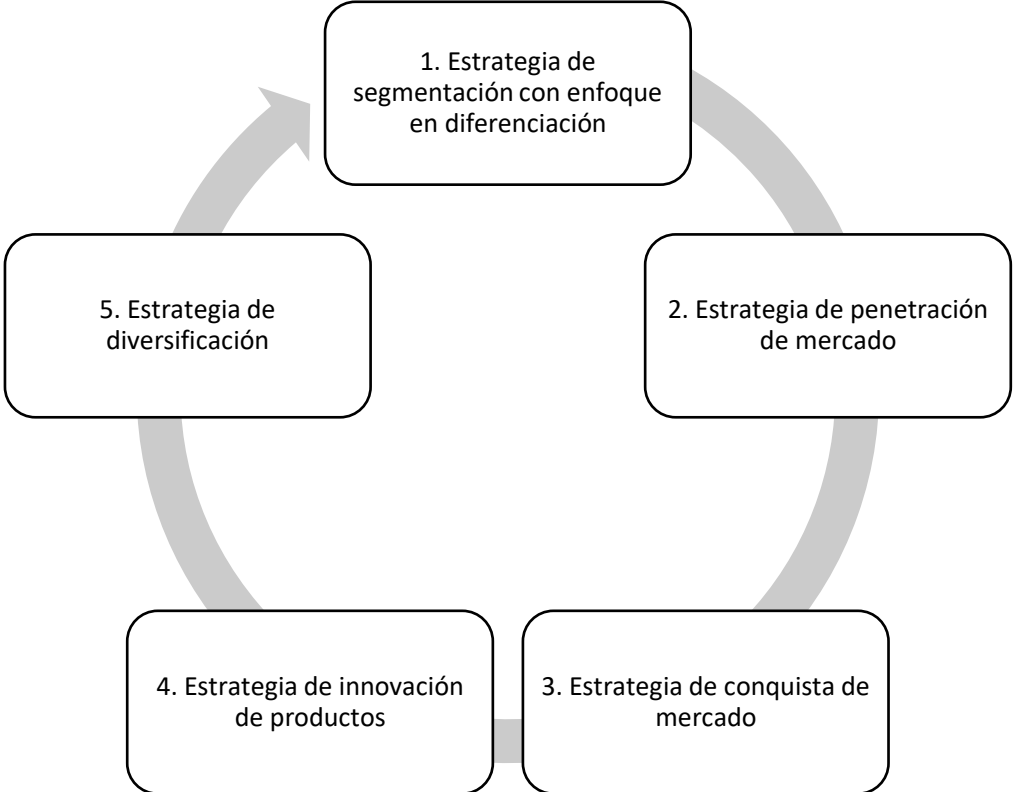
Fuente: (Dvoskin, 2004)

Elaboración: María Emilia Garcés

Según los actores que fueron entrevistados y los datos obtenidos en el sector de cuero y calzado en Tunguahuá se pueden implementar todas las estrategias que se presentan en los cuadros 7 y 8 de manera individual, dependiendo del caso en el que se encuentre cada empresa. La cooperación entre actores del sector es débil por lo que cada empresa realiza acciones o ejecuta estrategias amparando sus propios intereses, mas no de todo el sector y menos aun pensando en los actores más débiles o pobres de los primeros eslabones de la cadena de valor.

Sin embargo, este tipo de dinámica individualista de mercado, a largo plazo, sí genera beneficios. De alguna u otra forma se activa el sistema y aumenta las transacciones entre todos los operadores a lo largo de la cadena. Por lo tanto, según los expertos en la cadena de valor y de acuerdo a experiencias de éxito, recomiendan que dichas estrategias sean implementadas individualmente o que sean implementadas en el siguiente orden, con el cual consideran que tendría mejor impacto:

**Gráfico 18: Orden de implementación de estrategias, según expertos.**



Elaboración: María Emilia Garcés

Como se puede ver en el gráfico 18, las estrategias combinan tanto la matriz de Porter como la de Ansoff. Esto se lo puede hacer ya que el tamaño de la empresa en la que se vaya a implementar estas estrategias sí influye en gran medida en el impacto que estas pueden tener a largo plazo. Sin embargo, según estos expertos, se podría considerar que el orden estratégico mencionado anteriormente puede servir como una guía para los empresarios, más no algo que no puede ser alterado o mejorado según las condiciones en las que se encuentre la empresa.

**Estrategia de segmentación con enfoque en diferenciación:** En el caso del sector de calzado, por ejemplo, se pueden encontrar nichos de mercado como: zapatos para personas con pie plano o cualquier deformación, zapatos para niños de 3 a 5 años, zapatos para personas diabéticas, zapatos escolares para niños con deformaciones de pie, entre otros. Todos estos son ejemplos de nichos que existen y hay poca o nula oferta de calzado.

**Estrategia de penetración de mercado:** La mayor parte de empresas, al tratarse de micro, no realizan inversiones en promoción, por lo que el aumento de su cartera de clientes es muy lento o no sucede hasta que el personal de la empresa salga al mercado a ofertar su producto; es decir, se busca clientes personalmente y no con la ayuda de campañas publicitarias o cualquier forma de marketing. Además, esto sucede por la falta de conocimiento o preparación en este tipo de temas.

**Estrategia de conquista de mercado:** En el caso del sector de estudio, la exportación a países vecinos u otros continentes puede ser un ejemplo de conquista de nuevos mercados.

**Estrategia de innovación de productos:** En el sector, por ejemplo, una empresa de la industria de calzado que se dedicaba a la fabricación de botas para mujer empieza a producir zapatos de tacón o zapatos de fiesta para mujer; en este caso se considera que existe innovación de productos. Una forma de que exista mayor innovación es identificando las nuevas necesidades que el cliente tiene; también, estudiando nuevas tendencias de moda que están por llegar al país pero que en otros países ya existe. Así se puede estar un paso adelante frente en innovación frente a los competidores.

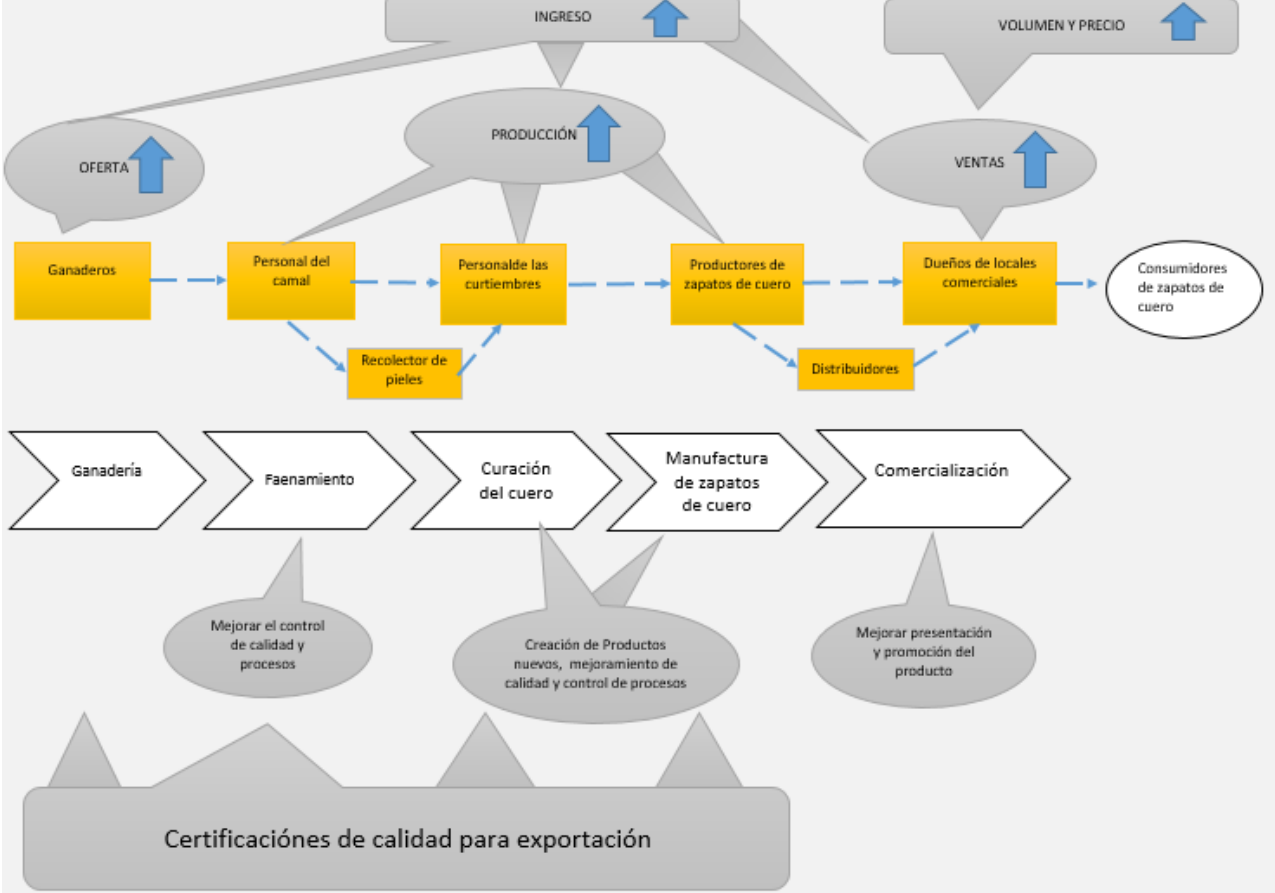
**Estrategia de diversificación concéntrica:** En la cadena productiva de cuero y calzado, por ejemplo, una empresa que se dedicaba a la fabricación de zapatos, puede también diversificar su negocio con la producción de suelas, plantillas, hilos o cualquier otro producto necesario para el producto final. Sin embargo, en el caso de Tungurahua muy pocas empresas pueden realizar este tipo de diversificación ya que las barreras de entrada y de salida en nuevos mercados son sumamente costosas. Principalmente, los costos de maquinaria e instrumentos de producción, los cuales son bienes poco líquidos. Es por ello que, hasta la actualidad, la mayor parte de empresas son especialistas en determinados insumos, a excepción de algunas medianas y grandes.

Los expertos del sector de cuero y calzado consideran que si las empresas siguen este orden genérico podrán llegar a crecer y a ser más competitivas ya que: primero, al segmentar el mercado permite especializarse en un tipo de producto, sin tener que desperdiciar recursos en otro que tiene mucha competencia o es poco comercializado. Segundo, buscar nuevos clientes permite más rotación de la producción, pudiendo así llegar a más consumidores. Tercero, al momento que la empresa tiene un producto de calidad y diferente en el mercado puede insertarse en mercados más grandes, por ejemplo, en el mercado internacional. Cuarto, al haber ampliado su cartera de clientes es importante que la empresa siga innovando y generando nuevos productos, así no se dejará reemplazar fácilmente por la competencia y podrá seguir creciendo y siendo competitivo a largo plazo. Finalmente, cuando la empresa ya se estabiliza puede tomar estrategias de diversificación, dichas estrategias demandan

mayor inversión, sin embargo el retorno y la participación que se puede tener en el mercado también aumenta y sigue mejorando las condiciones de las empresas y sus oportunidades dentro del mercado. Al analizar todas las posibles estrategias que se pueden tomar dentro del sector, los entrevistados determinaron que la visión a largo plazo es: Fabricar productos de exportación que sean competitivos en el mercado internacional.

A continuación, se presenta la cadena de valor y las estrategias, donde se puede identificar en qué eslabones se deberían implementar.

**Cuadro 9: Plantilla - Estrategia de segmentación por diferenciación**



Fuente: Entrevistas  
 Elaboración: María Emilia Garcés

El cuadro 9 muestra un diagrama de la implementación de las estrategias anteriormente mencionadas, además qué efectos causaría a los operadores de cada eslabón de la cadena de valor. Al tratarse de una estrategia general de segmentación por diferenciación, las acciones que se debería tomar inician desde el eslabón de faenamamiento. En este eslabón surge la necesidad de seleccionar minuciosamente cuales animales son aptos para el proceso de matanza y cuáles no, manejando estrictos estándares de calidad. Si en este eslabón los estándares fueran altos, las pieles posteriormente procesadas en los camales podrían asegurar un mínimo de calidad. Otro factor importante en este eslabón es la

necesidad de control de las autoridades, ya que actualmente existen algunos canales clandestinos en donde se maltratan las pieles y no reciben un correcto proceso; y, posteriormente, estas pieles son utilizadas en la producción de zapatos u otros bienes.

Por otro lado, en el eslabón de curación del cuero, los controles de procesos que inciden en la calidad del cuero son importantes. Para tener control de esto, se debería tomar más atención a cada proceso de dicha cadena; además, la necesidad de innovar en estilos, modelos o diseños de cuero, enfocados en las nuevas necesidades, moda y gustos del mercado. Esto permite que el siguiente eslabón tenga más oportunidades de innovar al contar con materia prima variada.

El siguiente eslabón, manufactura de zapatos de cuero, es sin duda uno de los eslabones más importantes para este tipo de estrategias porque en este eslabón se arma el producto final. El diseño y características del zapato depende del estudio previo que se haya hecho al mercado para encontrar el nicho al cual se enfocará la producción. Los agentes de este eslabón son los que incidirán en las decisiones de inversión de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante. Esto considerando que son ellos los que demandarán algún tipo o calidad de producto nuevo en el mercado, por lo tanto los eslabones hacia atrás deberán adaptarse a dicha necesidad.

Por otro lado, el eslabón de comercialización también se sentirá obligado a buscar localidades, (ciudades o países) o clientes a los cuales ofertar este producto innovador. Además, el eslabón de comercialización es el encargado de que el producto tenga una buena rotación en el mercado, por lo tanto deberá acudir a nuevas estrategias de marketing y de promoción.

En el cuadro 9 también se puede observar en la parte superior los efectos que dichas estrategias tendrían en los actores de la cadena productiva. A pesar de que cada eslabón se vería beneficiado de una manera diferente dependiendo la empresa, se puede decir que el efecto general en toda la cadena se resume en tres cosas: mayores volúmenes de producción, aumento de precios al ser un producto innovador y enfocado en un tipo de mercado; y, como consecuencia de esto, aumento de ingresos en todos los eslabones de la cadena. Sin duda lograr este resultado es complicado, sin embargo, con el apoyo de organizaciones externas y cooperación de los integrantes de la cadena de valor, se lo puede lograr. Además, son dos factores que crean un ambiente y proceso de constante innovación.

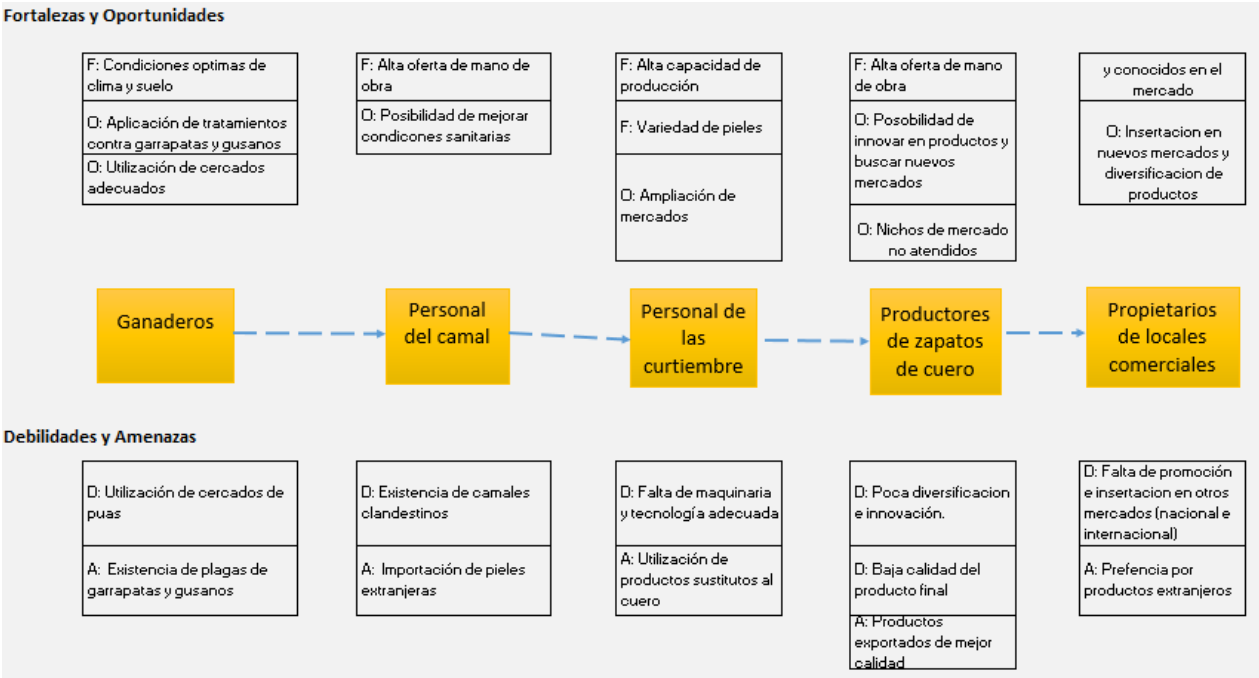
Un factor importante, y tal vez la principal barrera para lograr crecimiento y competitividad, es la alta informalidad que existe en el sector. A pesar de esto, los expertos aseguran que es un factor muy difícil de contrarrestar pero que a largo plazo, el apoyo de autoridades y teniendo una buena relación con los agentes informales se puede solucionar. Por ejemplo, brindándoles plazos, ayudas o beneficios especiales si se convierten en formales, se podría erradicar este problema de raíz.

# Oportunidades y limitaciones

En esta parte de la investigación se establecen los objetivos operacionales que ayudarán a cumplir la visión acordada anteriormente. Cada estrategia corresponde a un objetivo y éstos sirven para operativizar la visión. Los objetivos se utilizan como línea base para el mapeo de la cadena de valor realizado en el capítulo 2 de esta investigación. Se utilizan dichos datos ya que proveen una línea base frente a los cambios que se quiere lograr a largo plazo, considerando la importancia de las funciones, los actores y todas las relaciones dentro de la cadena de valor.

Es necesario realizar un análisis FODA conjuntamente con la cadena de actores de la cadena de valor, de esta forma se puede visualizar específicamente cuál es la principal fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza en cada uno de los eslabones de la cadena.

**Cuadro 10: Análisis FODA integrado al mapeo de la cadena de valor del sector de cuero y calzado en Tungurahua**



Fuente: Entrevista  
 Elaboración: María Emilia Garcés

A su vez, se combina el análisis FODA con la identificación de estrategias potenciales con el fin de poder deducir acciones.

**Cuadro 11: Análisis FODA y estrategias para fomentar el sector de cuero y calzado**

ASOCIACIONES DE APOYO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANCE</li> <li>• CALTU</li> <li>• GAD</li> <li>• MIPRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones óptimas de clima y suelo para ganadería</li> <li>• Alta oferta de mano de obra en camales</li> <li>• Alta capacidad de producción en curtiembres</li> <li>• Variedad y calidad de pieles</li> <li>• Alta oferta de mano de obra de zapateros</li> <li>• Producto final reconocido en el mercado nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganaderías con cercados de puas</li> <li>• Existencia de camales clandestinos</li> <li>• Falta de maquinaria y tecnología adecuada en curtiembres</li> <li>• Poca diversificación e innovación en manufactura de zapatos</li> <li>• Producción de zapatos de baja calidad</li> <li>• Falta de promoción e inserción en el mercado nacional e internacional.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de tratamientos contra garrapatas y gusanos</li> <li>• Utilización de otro tipo de cercados en ganaderías</li> <li>• Posibilidad de mejorar condiciones sanitarias en varios camales</li> <li>• Ampliación a mercados internacionales con cuero ecuatoriano</li> <li>• Posibilidad de innovación en calzado</li> <li>• Nichos de mercado no atendidos</li> <li>• Inserción en nuevos mercados y diversificación de calzado</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias a corto plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones de corta duración a ganaderos sobre utilización de químicos contra plagas, tipos de cercados y mantenimiento a los animales.</li> <li>• Visitas constantes y aleatorias de “Agrocalidad” para controlar sanidad y condiciones de los camales.</li> <li>• Capacitaciones en pequeños grupos enfocadas a mejorar procesos y diferentes técnicas de producción de cuero.</li> <li>• Campañas de promoción de productos del sector cuero y calzado a nivel nacional. Alianzas con empresas grupos grandes como: Corporación “La Favorita”, Corporación “El Rosado”, “El Coral”, etc.</li> </ul> <p>Promocionar capacitaciones sobre temas relacionados a “Proceso para exportación”.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias a mediano plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades económicas (ej: préstamos pequeños) para que ganaderos pequeños cambien formas de cercado (solo quienes lo requieran) y combatan plagas.</li> <li>• Cierre de camales clandestinos que no cuentan con la tecnología, maquinaria y sanidad necesaria.</li> <li>• Creación de laboratorios públicos en donde las pequeñas curtiembres puedan acceder a maquinaria y tecnología de punta; y, convenios con curtiembres privadas altamente equipadas que brinden este servicio.</li> <li>• Capacitaciones y cursos constantes de poca duración sobre temas como: tendencias de moda, diseños, modelos, procesos de producción, estrategias de venta, etc., de carácter obligatorio para micro y pequeñas empresas de calzado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias a mediano plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MAGAP como proveedor de químicos necesarios para tratamientos de plagas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias a largo plazo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de seguimiento y control a ganaderos, a cargo de secretarías del</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de plagas de garrapatas y gusanos en sector ganadero</li> <li>• Importación de pieles extranjeras para producción de cuero</li> <li>• Utilización de productos sustitutos de cuero</li> <li>• Entrada de zapatos importados de mejor calidad</li> <li>• Preferencia de compra a zapatos importados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de control y mayores estándares de calidad, tanto en pieles crudas como en cueros.</li> <li>• Estudio de mercado a nivel nacional sobre los tipos de calzado que se producen en el país y cuales son de alta calidad.</li> <li>• Implementación de cupos de importación con especificaciones puntuales (Ej: tipo de calzado)</li> </ul>	<p>MAGAP, especialmente a los medianos de la costa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas enfocadas a disminuir la importación de pieles y fomentar la producción y utilización de pieles nacionales.</li> <li>• Promoción nacional enfocada en informar los beneficios del cuero frente a otros productos sustitutos.</li> <li>• Aumento de control en la aduana y fronteras al ingreso de calzado extranjero.</li> <li>• Implementación de cupos de importación con especificaciones puntuales (Ej: tipo de calzado)</li> <li>• Campañas nacionales de promoción de zapatos de cuero nacional.</li> </ul>
---	--	---

Fuente: Entrevistas

Elaboración: María Emilia Garcés

El cuadro 11 presenta las diferentes estrategias que se deberían implementar en el sector basándose en las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas reconocidas previamente. Dichas estrategias se pueden ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

Actualmente la cadena de valor de cuero y calzado pasa por una situación difícil principalmente por la entrada de zapatos brasileños, chinos y vietnamitas sin ningún tipo de arancel; incluso, la curtiduría Tungurahua – la más grande del país- ésta importando pieles desde Brasil y Colombia, dejando la producción de piel local (Ruiz,2019). Este es un problema ya que en el mercado los precios varían dando más oportunidades al calzado extranjero por su precio y su alta calidad.

Tomando en cuenta estos problemas, las estrategias propuestas se basan en 4 aristas principales:

1. Control y seguimiento
2. Capacitaciones y preparación
3. Promoción
4. Intervención de entidades públicas

## **Objetivos operacionales de mejoramiento**

La visión y las estrategias planteadas al inicio del capítulo deben traducirse en planes de acción. Para crear un plan de mejora real y aplicable es importante identificar campos de acción en los cuales se implementarán, además las responsabilidades de las empresas, organizaciones de apoyo y prestadores de servicios. Para la formulación de los objetivos operacionales es fundamental contar con el análisis de oportunidades y limitaciones para convertirlas en planes de acción.

Como primer punto se analiza bajo qué campos de acción se implementará el programa de mejora. En esta investigación se han determinado tres campos de acción:

- 1- Mejorar vínculos comerciales, asociaciones y cooperaciones
- 2- Fortalecer la oferta y demanda de servicios
- 3- Introducir estándares de calidad y mejorar políticas y entorno comercial de la cadena.

Todos estos campos de acción están enfocados a la visión a largo plazo: Fabricar productos de exportación que sean competitivos en el mercado internacional.

**Cuadro 12: Campos de acción y su relación con el mejoramiento (upgrading)**

CAMPOS DE ACCIÓN	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO
<p>FACILITAR COMERCIALES ALIZANZAS</p> <p>LAZOS Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la relación entre asociaciones y productores externos a ella.</li> <li>• Control de calidad en cada uno de los procesos de las sub cadenas bajo normativas establecidas.</li> <li>• Incrementar alternativas de contratación más seria entre operadores.</li> <li>• Fomentar la formalidad en el sector.</li> </ul>
<p>OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer capacitaciones y educación continua en temas de interés.</li> <li>• Mejora continua en calidad, diseño y moda.</li> <li>• Mejorar la calidad de cada insumo en la cadena.</li> <li>• Diversificación, innovación y mayor valor agregado.</li> <li>• Mejorar los sistemas de promoción del producto actual.</li> </ul>
<p>REGULACIONES DE POLITICAS Y DE MERCADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de entrada de productos extranjeros que debiliten la industria nacional.</li> <li>• Mayor apoyo al sector en todos sus eslabones.</li> <li>• Incrementar políticas de calidad obligatorias.</li> <li>• Incentivar la formalidad mediante beneficios para los empresarios.</li> <li>• Ayuda directa a los operadores micro de la cadena.</li> <li>• Fortalecer relaciones entre entidades gubernamentales y asociaciones sectoriales.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Maria Emilia Garcés

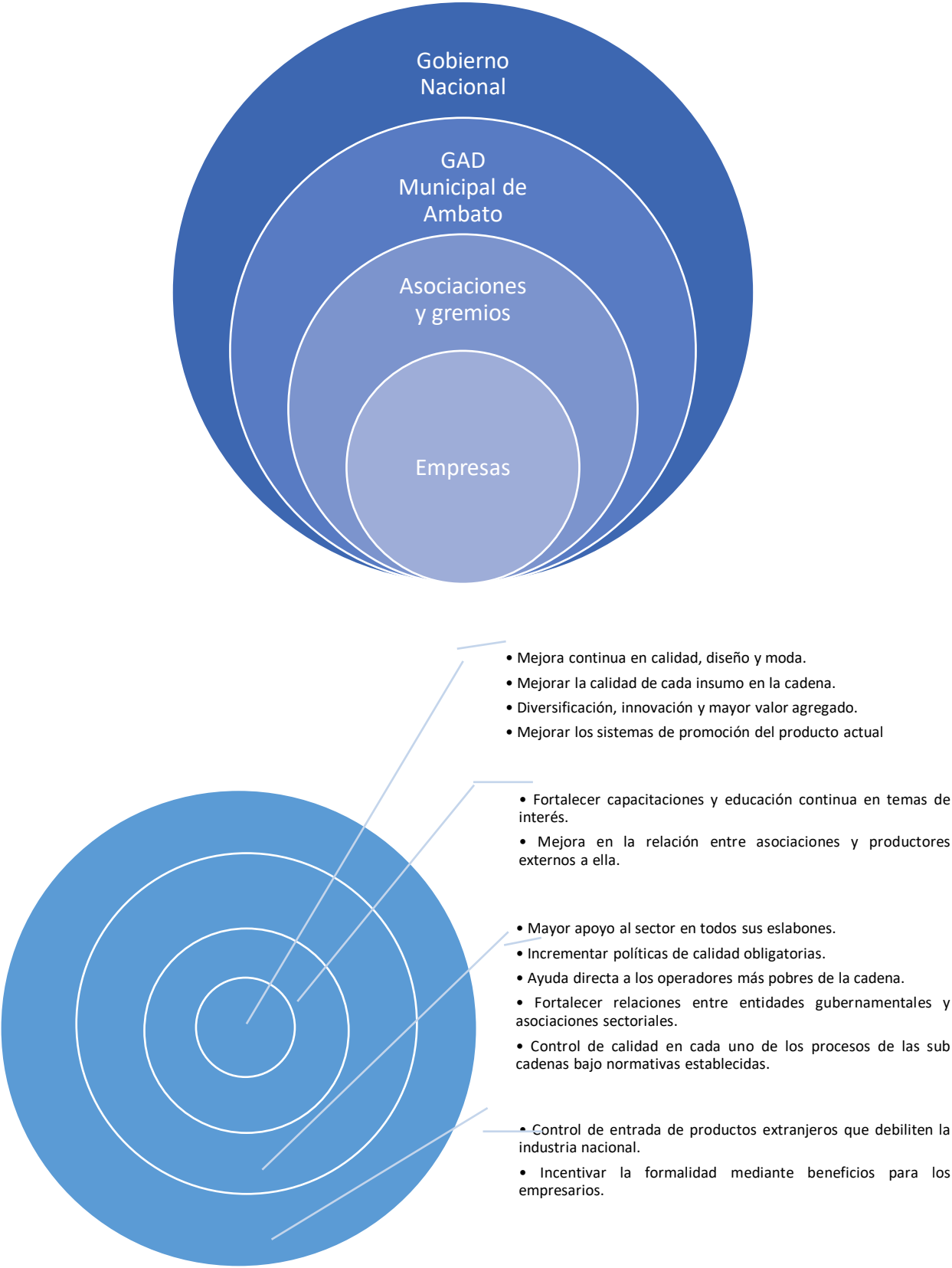
Bajo estos tres campos, las acciones para el cumplimiento de estrategias están fuertemente relacionadas entre sí. Por lo tanto, se podría trabajar en cualquiera de ellos ya que el fomento de uno sin duda involucra o repercute a cualquiera de los otros dos. Es importante diferenciar los campos de acción porque esto permite estructurar el saber-hacer del fomento de la cadena y conceptualizar los proyectos de fomento de la cadena ( Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit , 2009).

## Actores que implementan la estrategia

La importancia de determinar quiénes son los actores que deben implementar cada estrategia y acciones para que la visión a largo plazo se logre es inmensa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para que el resultado de esto sea exitoso dichos autores deben estar dispuestos y sean capaces de ejecutar las acciones necesarias.

En el caso de esta investigación y con la información receptada de los entrevistados, lo óptimo y lo más necesario en la actualidad son los acuerdos entre entidades gubernamentales y el sector privado. Sin embargo, la debilidad e informalidad del sector no permite tomar acciones o establecer razones por las cuales el gobierno nacional debería aplicar política pública que ayude a este sector. Por lo tanto, las acciones o el plan de mejoramiento se deberán implementar desde abajo hacia arriba; es decir, desde cada empresa o cada asociación trabajar de manera diferente hasta tener el poder necesario para participar en decisiones con el gobierno nacional. Sin embargo, esto no significa que las empresas deberán trabajar solas, por el contrario, organizaciones de apoyo del nivel meso son importantes y primordiales para que las acciones estratégicas se puedan llevar a cabo, ya que dichas organizaciones al tener mayor poder pueden incidir de una manera más directa y rápida en el sector. Organizaciones de apoyo del nivel meso considera, por ejemplo: Gobierno Provincial de Tungurahua, entidad encargada de fomentar las actividades productivas provinciales; y, gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias (Constitución del Ecuador, 2008). También, la Cámara de Industrias de Tungurahua, Cámara de Comercio de Ambato, Asociaciones como CALTU, ANCE, Luz del Obrero, etc. Además, dichas organizaciones podrían acudir a ONG's o fundaciones que tengan interés de apoyar al sector.

**Cuadro 13: Acciones estratégicas y actores a cargo**



Fuente: Entrevistas

Elaboración: María Emilia Garcés

En conclusión, es esencial tomar en cuenta que las estrategias, objetivos y propuestas que se han hecho en este capítulo van enfocadas directamente a generar crecimiento y competitividad; sin embargo, este es un camino largo y que requiere la participación de actores directos e indirectos de la cadena de valor. La implementación de un análisis FODA y estrategias focalizadas en cada eslabón de la cadena permite enfocarse directamente en las deficiencias que cada uno de ellos tiene y así solucionar problemas eslabón por eslabón teniendo siempre como horizonte la visión a largo plazo. Dichas estrategias deben ser implementadas con el enfoque de crecimiento de abajo hacia arriba por lo que el papel fundamental lo tienen las empresas y su capacidad de innovación, negociación y agrupación entre ellas para hacerse más fuertes.

En el tema de las estrategias, las propuestas a corto y mediano plazo tienen el objetivo de generar un impacto relativamente inmediato que ayuda a combatir los problemas actuales y la crisis por la que está pasando el sector actualmente; sin embargo, estas estrategias al ser genéricas pueden ser adaptadas a cualquier contexto. Por otro lado, las estrategias a largo plazo tienen un enfoque a nivel nacional o alternativas que se deben tomar desde entidades gubernamentales con el fin de proteger o ayudar al sector estudiado, es decir, tanto la implementación de estas estrategias como la evaluación de su resultado no se las puede realizar inmediatamente. Sin embargo, ambos tipos de estrategias son necesarias e importantes que se las realice inmediatamente para que su resultado sea más pronto.

Por otro lado, la importancia de los actores generadores de cambio. Principalmente las empresas y las entidades de apoyo que establecen políticas que generan impacto en el sector productivo. La necesidad primordial del gobierno provincial de Tungurahua, mediante la planificación de actividades y eventos enfocados a mejorar y promocionar la actividad productiva de la provincia. Se establece la importancia de acuerdos y diálogos público-privados que tengan como principal objetivo mejorar las condiciones económicas y sociales de los involucrados en el sector de cuero y calzado de Tungurahua.

Este capítulo de la investigación se convierte en el que mayor interés genera ya que la propuesta de un crecimiento y desarrollo “de abajo hacia arriba” permite enfocarse primero en el sujeto- persona o empresa- para posteriormente generar impactos a una escala mayor. Esta propuesta se basa en la conservación de la iniciativa, decisiones y prioridades de los actores en los cuales todos los programas y proyectos de generación de nuevos conocimientos o técnicas y medios puedan contribuir directamente en el desarrollo social y económico territorial. Solo de esta manera se podrá conseguir crecimiento y competitividad sostenibles.

## ***Conclusiones***

En la presente investigación se aplicó la metodología Value Links y una entrevista a pequeños productores bajo la perspectiva de un estudio realizado por el BID. Estas herramientas permitieron tener una caracterización integral de la cadena de valor del cuero y calzado en la provincia dando como resultado datos necesarios para tener una guía en la implementación de estrategias de mejoramiento posteriormente.

Por un lado, en base al análisis histórico y macroeconómico del sector se concluye que las cadenas productivas son importantes tanto para lograr crecimiento como desarrollo dentro de una provincia. En Tungurahua, la cadena de valor en estudio, a lo largo de su trascendencia se convirtió en una fuente importante de ingresos para la provincia, tomando fuerza en los años 90 y 2000 en los cuales se consolidaron empresas y talleres mejor estructurados sumado un cambio de perspectiva que les sirvió para contrarrestar la competencia internacional. Además, el impacto social que conlleva la aparición de la cadena de valor en la provincia es considerablemente alto en relación a la cantidad de gente empleada en el sector, principalmente por actores de bajos recursos. Sin embargo, la cadena de cuero y calzado, tiene deficiencias en competitividad debido a factores externos como el tipo de institucionalidad (formal e informal) y a factores internos como baja calidad y falta de innovación en los productos. Estos problemas son los que causan un estancamiento del sector a nivel nacional e internacional, haciéndolo perder productividad y disminuyendo sus niveles de valor agregado, es decir, perdiendo competitividad. Adicionalmente, al estudiar datos macroeconómicos se identifica que los años en los que el sector se desarrolló mejor y alcanzó mejores resultados económicos son en los años en los que el gobierno nacional incrementó medidas proteccionistas. Esto resalta que se trata de un sector que no se logra desarrollar sin ayuda permanente del gobierno, por lo que no puede competir con productos extranjeros. Sin embargo, el estudio realizado permite demostrar que el desarrollo de la cadena productiva en la provincia de Tungurahua es importante para varios productores por lo que si se la maneja bien y logra despuntar a nivel nacional e internacional, aportaría mucho más al crecimiento y competitividad sectorial y provincial.

Por otro lado, analizar los encadenamientos productivos permitió reconocer cuál es el impacto que éstos tienen en la provincia. En este apartado se encontró que los factores que inciden directamente en el crecimiento y competitividad del sector son: i) tamaño de la empresa y ii) calidad. Sin embargo, lograr fortalecer estos dos factores se convierte en una acción difícil, ya que se desprenden de una serie de problemas que no permiten que el sector fortalezca sus debilidades. Sin embargo, el problema más grave al que se enfrentan y el génesis de otros problemas es la informalidad. Informalidad entendiéndola desde la falta de compromiso y seriedad en las negociaciones entre actores hasta la informalidad en la permisividad de venta de productos ilegales a nivel nacional.

Esto además tiene impactos en el desarrollo social de los involucrados en el sector, ya que como demostraron las encuestas, los principales actores son micro y pequeñas empresas que dependen de la producción de calzado y esa dinámica se ha venido dando de generación en generación; por lo que, si el sector se encuentra en crisis los más afectados son los actores con menos recursos y posibilidades económicas. A pesar de ello, la presente investigación permitió distinguir que la existencia de la cadena de valor en la provincia genera un fuerte impacto económico y social en la provincia de Tungurahua. Las metodologías value links y del BID ayudaron a demostrar que las cadenas productivas son importantes ya que generan múltiples encadenamientos hacia adelante y hacia atrás; y, la mayoría de los actores que resaltan en las cadenas productivas de Latinoamérica son de bajos recursos y bajos niveles de capital humano; por lo que, al generar cambios en las cadenas productivas los impactos a futuro son económicos y sociales a la vez.

Finalmente, al detectar que el tamaño de la empresa, la calidad del producto final y los niveles de informalidad en la cadena productiva del cuero y calzado son los factores económicos que más influyen en el crecimiento y competitividad del sector se logró generar una serie de posibles estrategias tanto a nivel empresarial como a nivel sectorial con el fin de generar propuestas que a mediano y largo plazo se enfoquen en el crecimiento y competitividad del sector. Como visión se determinó un sector que llegue a tener productos exportables; y, como principal propuesta se tiene la perspectiva de desarrollo “de abajo hacia arriba” permitiendo enfocarse primero en la micro empresa, persona o sujeto de donde nace el problema hasta llegar a un nivel superior que generen impactos fuertes a nivel regional y, en lo posible, nacional. Esta propuesta se basa en la conservación de la iniciativa, decisiones y prioridades de los actores en los cuales todos los programas y proyectos de generación de nuevos conocimientos o técnicas y medios puedan contribuir directamente en el desarrollo social y económico territorial. Solo de esta manera se puede conseguir crecimiento y competitividad sostenibles.

## ***Recomendaciones***

La debilidad del sector de cuero y calzado en Tungurahua genera problemas económicos y sociales que afectan al crecimiento y competitividad de la provincia. Por lo que es una obligación de todos los actores involucrados trabajar para que logre despegar y tener el impacto que muchos de ellos desean a nivel nacional e internacional; es decir, tener un producto que sea reconocido por su calidad y resistencia hasta lograr exportarlo a diferentes países del mundo. Para que esto suceda es necesario tomar en cuenta diferentes acciones como:

Primero, fortalecimiento de las asociaciones de productores; esto basado en la necesidad de tener un sector fuerte que pueda dialogar con las autoridades haciéndoles saber con datos y cifras ciertas por la situación que el sector está pasando. La necesidad de asociaciones es urgente ya que el sector no es considerado de alta importancia o impacto principalmente porque cada productor trabaja independientemente y vela por su propio bienestar, lo que no se toma en cuenta es que al tratarse de una cadena productiva todos los actores dependen del otro.

Segundo, control constante a los niveles de informalidad en la provincia que afectan directamente a los micro y pequeños productores de todos los eslabones de la cadena de valor; tomando en cuenta que la informalidad es la base de los problemas que afectan al sector, el control en los niveles de informalidad se convierte en una acción urgente. Dichas acciones deben ser implementadas principalmente por los actores que tienen poder en el sector, es decir, entidades públicas y asociaciones grandes del sector de cuero y calzado. Se debe tomar en consideración que las acciones efectuadas en contra de la informalidad no solo traerán consecuencias positivas económicas y sociales al sector sino que, por otro lado, se tendrá mayor control en las cifras y se podrá demostrar estadísticamente que se trata de un sector y una provincia fuerte a nivel nacional por lo tanto tendrá mayor importancia en las decisiones de política pública a nivel regional y nacional.

Tercero, generación de convenios público-privados que garanticen el bienestar de los actores más vulnerables de la cadena de valor principalmente de aquellos que se encuentran en los primeros eslabones del mismo. Para llegar a este punto es necesario que la primera y segunda recomendación ya este fortalecida, ya que si no se tienen asociaciones fuertes y bases por las cuales exigir mayor atención, no se podrá avanzar en dichos convenios; o, en el peor de los casos, los convenios que se logren beneficien a las medianas y grandes empresas, dejando de lado el objetivo de mejorar la calidad y condiciones de vida de los actores más vulnerables de la cadena.

Finalmente, la necesidad de concentrar esfuerzos en la adquisición de nueva tecnología y generar innovación. A lo largo de la investigación se reconoció la importancia de estos dos factores al tratarse de un sector en el que día a día se presentan nuevos productos y cambios, por lo tanto, no compete mientras no se generan estrategias específicas de innovación y tecnología. Para esto es importante tomar en cuenta que la preparación constante del capital humano es indispensable, ya que se debería tener personas con las capacidades y conocimiento adecuado en cada eslabón, así el producto final tendrá una buena calidad desde el primer eslabón.

Cada una de las recomendaciones anteriormente mencionadas significa la realización de un estudio y trabajo extenso, sin embargo, es posible lograrlo si se trabaja en conjunto con los distintos actores del sector de cuero y calzado de Tungurahua. Actualmente, las empresas, los principales actores en la cadena, son las más interesadas en hacer algo para mejorar las condiciones del sector, por lo tanto, trabajar y enfocarse en mejorar la calidad de vida de dichos actores y en generar desarrollo en la provincia mediante el apoyo a sus sectores productivos es la mejor forma de crecer y desarrollar sostenidamente una región.

## Referencias Bibliográficas

- Aydalot, P. (1988). *High Technology Industry and Innovative environments*. New York, Routledge.
- Aghion, P. (1992). Model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*, 2, 323-351.
- ANCE. (2012). *Racionalización del faenamiento del ganado en Ecuador*. Cueros, 22-23.
- Arosena, J. (1997). *Lo global y lo local en la transición contemporánea*. Montevideo: CLAEH.
- Banco Central del Ecuador. (2007-2016). *Cuentas Nacionales*. BCE.
- Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Cuentas Nacionales*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Creciendo con productividad*. BID.
- Boiser, S. (1993). *Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?* Santiago de Chile: CIPMA.
- Bosma, N. (2009). Mapping Entrepreneurial Activity and Entrepreneurial Attitudes in European Regions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 191-213.
- Callejón, M. (2003). En busca de las economías externas. *Ekonomiaz*, 53, 75-89.
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2016). *Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano*. Ambato: CIT.
- Carrera, F. (2015). *Universidad Técnica de Ambato*. Retrieved from La Productividad de las PYMES en el sector calzado y su relación con el cantón Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18304/1/T3220e.pdf>
- Chiriboga, M. (2014). *Competitividad Territorial y el Rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Retrieved from [http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/Competitividad-territorial-\\_0.pdf](http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/Competitividad-territorial-_0.pdf)
- Constitución del Ecuador. (2008).
- Coraggio, J. L. (1972). *Hacia una revisión de la teoría de los polos de desarrollo*. Retrieved from [https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/REVISION\\_TEORIA\\_DE\\_LOS\\_POLOS\\_DE\\_DESARROLLO.pdf](https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/REVISION_TEORIA_DE_LOS_POLOS_DE_DESARROLLO.pdf)
- Criollo, J. C. (2015). *El sistema de faenamiento bovino en el camal municipal del contón Ambato y su incidencia en el desarrollo económico local del sector curtiembre*. Ambato: UTA.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit . (2009). *Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor*. Retrieved from <http://www.bivica.org/upload/guia-metodologica-value-links.pdf>

- Diario La Hora. (2018, marzo 02). *Clausuran camal clandestino en Tisaleo*. Retrieved from <https://lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102139411/clausuran-camal-clandestino-en-tisaleo->
- Diez, J. I., Gutierrez, R. R., & Pazzi, A. (2013). *¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina*. Geopolítica.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- El Telégrafo. (2012, junio 25). *Industrias del calzado mejoró con aranceles*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-del-calzado-mejoro-con-aranceles>
- El Telégrafo. (2015, marzo 15). *6 camales de Tungurahua aprobó Agrocalidad*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/6-camales-de-tungurahua-aprobo-agrocalidad>
- FLACSO. (11 de Marzo de 2011). Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Obtenido de Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijscz1z8.pdf>
- Garofoli, G. (1993). *Economic development, organization of production and territory*. Retrieved from Université de Pavie : [https://www.persee.fr/doc/rei\\_0154-3229\\_1993\\_num\\_64\\_1\\_1475](https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1993_num_64_1_1475)
- Gordillo, G. (2019, mayo 15). Sector cuero. (M. E. Garcés, Interviewer)
- Guerra Procel, F. J., & Martin-Montaner, J. A. (2017). *Desarrollo Histórico de la Industria Manufacturera Ecuatoriana y su*. Quito : Revista Publicando. UCE.
- Hirschman, A. (1957). *The strategies of economic development*. New Haven: Yale University Press.
- Holmes, T.(1990). Theory of Entrepreneurship and Its Application to the Study of Business Transfers. *Journal of Political Economy*, 2, 265-294.
- INEC. (2011-2012). *Encuesta Nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved from Encuestas Industriales: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Manufactura/Manufactura\\_2015/Tomo\\_I/Presentacion\\_Industriales\\_2015.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Manufactura_2015/Tomo_I/Presentacion_Industriales_2015.pdf)
- INEC. (2016). *Directorio de empresas y establecimientos*. Retrieved from [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)

- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2017/Informe\\_Ejecutivo\\_ESPAC\\_2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf)
- INEC. (2018, marzo). *ENEMDU*. Retrieved from Indicadores laborales: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018\\_Presentacion\\_M\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Infoeconomía*. INEC.
- Isaza, J. G. (2008). *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*. Retrieved from Sotavento MBA: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/1441>
- Kihlstrom, R. y. (1997). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 4, 719-748.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krugman, P. (1991). *Increasing returns and Economic Geography*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Krugman, P., & Fujita, M. (2004, enero). *Investigaciones Regionales*. Retrieved from [https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/32283/nueva\\_fajita\\_IR\\_2004\\_N4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/32283/nueva_fajita_IR_2004_N4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lara, F. (2018, diciembre 14). *Revista Vistazo*. Retrieved from <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/zapatos-ecuatorianos-con-un-mercado-cuesta-arriba>
- Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 1, 3-42.
- Luna, A. (2016). *Evolución histórica de la manufactura y sistemas de producción*. Sonora : Universidad Tecnológica del Sur de Sonora.
- Martínez, L. (1996). *Los campesinos artesanos en la Sierra Central: el caso Tungurahua*. CAAP, Centro Andino de Acción Popular.
- Montenegro, A. (2015). *Las pequeñas industrias de calzado en Tungurahua y el cambio de la matriz productiva*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Montero, L. (2019, mayo 13). Cámara Nacional de Calzado. (M. E. Garcés, Interviewer)
- Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. Nueva York: Harper Rose Publishers.
- Paelinck, J. (1963). La teoría del desarrollo regional polarizado. *Revista de Economía Latinoamericana*, 6 - 21- 43.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
- Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsá.

- Porter, M. (1998). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*,. Ciudad de México: CECSA.
- Porter, M. (2000). LOCATION, COMPETITION, AND ECONOMIC DEVELOPMENT: LOCAL CLUSTERS IN A GLOBAL ECONOMY. *Economic Development Quarterly*.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Retrieved from <https://dle.rae.es/?id=OIBold6>
- Revista Lideres. (s.f.). *La producción de calzado pisa fuerte ene le país*. Retrieved from <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Romero, E. (2016). *La apliación de salvaguardias y el comercio exterior de calzado, año 2015*. Ambato: UTA.
- Ruiz, C. (2019, mayo 17). Sector Cuero. (M. E. Garcés, Interviewer)
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York.
- Sobrino, J. (2003). *Competitividad y ventajas competitivas*. Ciudad de México: Colegio de México.
- Springer-Heinze, A. (2017). *Manual on Sustainable Value Chain Development* . Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.
- Teleamazonas. (2019, marzo 1). Cuero de Exportación en Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=rugQ6I9AdHo&feature=youtu.be>
- Tello, M. (2008). *DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL,DESCENTRALIZACIÓN Y CLUSTERS: TEORÍA, EVIDENCIA Y APLICACIONES*. Lima: CENTRUM Católica.
- Thompson, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Ciudad de México: Mac Graw Hill Inter Americana.
- Vázquez Baquero, A. (1995). *Desarrollo Económico: flexibilidad en la acumulación y regulación del capital*. Madrid: Desarrollo económico local en Europa.
- Velasco, F. (1983). *Ecuador pasado y presente*. Quito: La Real Audiencia de Quito.
- Villavicencio, L. (2013). *PYMES como eje central de la adena productiva en el Ecuador*. Ambato: CALTU.
- Wennekers, S. (1999). Linking Entrepreneurship and EcoEconomic. *Small Business Economics*, 1, 27-56.
- Whitelaw, R. (2009). *Las trayectorias de la industria de la cerámica y de la salmonicultura en Chile*. Louvain: Universidad Católica de Louvain.
- Zapata, L. (s.f.). *Manual Práctico de curtido natural de cueros y producción de artesanías*. Inia. Retrieved from <http://www.fauagua.org/biblioteca/manualArtesaniasLZapata.pdf>

## ANEXO

### Cadena de valor del cuero

1. Remojo: Se debe identificar si la piel que se tiene es fresca o salada. La primera llega directamente desde el camal; por el contrario, la segunda llega desde un recolector de pieles por lo tanto ya se usó sal para su conservación. Lo ideal es que la concentración de sal este entre 1 y 2 grados baume<sup>4</sup>. Por lo tanto en este proceso se remoja la piel hasta que llegue a la concentración deseada.
2. Pelambre: Se pela el cuero utilizando productos humectantes, además de productos auxiliares como encimas para acelerar el proceso. La cantidad de cueros que se pelen depende de la capacidad de la maquina llamada "bombo".
3. Descarnado: En esta etapa la piel ingresa a una maquina llamada "descarnadora" y se retiran los excesos de cebo y de carne del animal.
4. División: La piel ingresa a la maquina "divididora", la cual separa entre flor (parte donde estaba el pelo) y carnasa (parte donde estaba la carne). En esta etapa se elige el grosor que se desea del cuero dependiendo a la industria a la cual vaya a ser destinado, en el caso del calzado el grosor debe ser el más ancho.
5. Purgación: Se saca todos los excesos de cal antes usados y el cuero se empieza a estirar y a "rendir", es decir, se va abriendo hasta quedar muy terso y sin ninguna arruga ni falla.
6. Curtido: el cuero está listo para el curtido a partir de 7 grados baume, se le agrega acido fórmico hasta que llegue a un pH ideal para la adición de cromo. Se tendrá un cuero terso si todo el proceso de curtido fue bien realizado.
7. Neutralización, recurtición, tintura y engrase
8. Lavado: se lava con agua limpia y pasa a la maquina "desvenadora", la cual abre las fibras y corrige si existe alguna arruga.
9. Secado: el proceso de secado se lo puede realizar en la sombra si se trata de un cuero de mejor calidad o al sol si es un cuero de no muy buena calidad. En este proceso se debe cuidar el porcentaje de humedad de cuero.

---

<sup>4</sup> Mide la densidad de diversos líquidos mediante la utilización de un hidrómetro.