



Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

## **ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN GUAYAQUIL, A PARTIR DE LA INSTAURACION DE SALVAGUARDIAS EN EL AÑO 2015**

**Ing. María Loor Salazar, Msc**

Docente Universidad de Guayaquil

Dirección: Guayaquil-Ecuador

[maria.loorsa@ug.edu.ec](mailto:maria.loorsa@ug.edu.ec)

**Cpa. Patricia Espinoza Pérez, MTF**

Docente Universidad de Guayaquil

Dirección: Guayaquil-Ecuador

[patricia.espinozap@ug.edu.ec](mailto:patricia.espinozap@ug.edu.ec)

**Lcda. Dory Ileana Plúa Plúa, MCA**

Docente Universidad de Guayaquil

Dirección: Guayaquil-Ecuador

[dory.pluap@ug.edu.ec](mailto:dory.pluap@ug.edu.ec)

**Econ. William Pine Ramirez, MGI**

Docente Universidad de Guayaquil

Dirección: Guayaquil-Ecuador

[William.piner@ug.edu.ec](mailto:William.piner@ug.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Loor Salazar, Patricia Espinoza Pérez, Dory Ileana Plúa Plúa y William Pine Ramirez (2017): "Estrategias comerciales para fortalecimiento de la industria del calzado de cuero en Guayaquil, a partir de la instauracion de salvaguardias en el año 2015", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/industria-calzado-guayaquil.html>

## **RESUMEN**

El presente artículo presenta algunas estrategias que podrían servir de guía de acción para impulsar el desarrollo de la industria del calzado de cuero en Guayaquil, mejorando la productividad y competitividad de los fabricantes. Los métodos empíricos utilizados para recoger y analizar la información, permitieron evaluar el impacto de las salvaguardias en este sector productivo. Como resultado de esta investigación se pudo constatar que en el caso de la industria del calzado las salvaguardias limitaron la importación de productos foráneos para proteger e incentivar la producción nacional y la exportación de bienes. No obstante, aún se requiere de acciones que permitan un mayor crecimiento de la producción y que pudieran estar determinadas por la declaración de estrategias de comercialización.

Palabras Claves: Salvaguardias, Comercio de Calzado, Gremios, Importaciones, Exportaciones, Estrategias, Comercialización

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to promote the development of the leather footwear industry in Guayaquil by determining strategies to provide an action guide to manufacturers and improve their productivity and competitiveness. The study addresses issues such as training and innovation in order to strengthen the positioning of the Ecuadorian footwear brand. The empirical methods used facilitated the analysis of the guild and helped to evaluate the impact of safeguards in the manufacture and marketing of their productions. As a conclusion, it was noted that in the case of the footwear industry the safeguards limited the import of foreign products to protect and encourage domestic production and the export of goods. However, actions are still required to allow a greater growth of production and that could be determined by the declaration of marketing strategies.

Key Words: Safeguards, Trade Footwear, Guilds, Imports, Exports, Strategies, Marketing.

## INTRODUCCIÓN

Las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) facilitan y permiten a sus Estados miembros que adopten algunas medidas de defensa ante las diferentes formas que se presentan en la actividad comercial, por cierto, con ciertos requisitos de procedimiento y aplicación de dichas medidas adoptar medidas de defensa comercial; entre estas medidas se puede mencionar las antidumping, derechos compensatorios y las de salvaguardia.

En cuanto a las salvaguardias se definen como medidas que buscan ayudar a los países a hacer frente a un aumento de las importaciones de productos terminados extranjeros que amenazan al comercio interno de los productores nacionales, de manera que éstos puedan recuperar la competitividad de los productores internos.

El pasado 6 de marzo de 2015, el gobierno ecuatoriano anunció la aplicación de sobretasas arancelarias que, de acuerdo con la Resolución No. 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, con carácter temporal y no discriminatorias y con el fin de regular el nivel general de importaciones, entrando en vigencia el 11 de marzo de 2015. Se explica en esta resolución, que estas sobretasas arancelarias serán adicionales a los aranceles aplicables que se encuentren en vigencia, quedando excluidas las mercancías provenientes de países de menor desarrollo relativo que son miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI<sup>2</sup>) como son: Bolivia y Paraguay. También, mediante un comunicado, la Presidencia de la República explica que ante el panorama negativo de la Balanza de Pagos Comercial, se busca equiparar y controlar las importaciones que ingresan al país, es decir, regular el nivel general de las mismas, con el fin de salvaguardar su situación financiera exterior y de obtener un nivel de reservas suficiente para la ejecución de su programa de desarrollo económico.

Las sobretasas arancelarias oscilan entre el 5% y el 45% de acuerdo con el tipo de productos, que gravarán desde materias primas no esenciales para la industria hasta bienes de consumo final. El comunicado oficial de la Presidencia explica que se aplicar<sup>ía</sup> el 5% a bienes de capital y materias primas no esenciales; el 15% a bienes de sostenibilidad media; el 25% a cerámica, CKD (partes o piezas) de televisores y CKD de motos; y el 45% a bienes de consumo final, televisores y motos.

Las medidas aplicadas se explican por la alta dependencia de la economía ecuatoriana, dolarizada desde el año 2000, con el sector externo. Conociendo que la fuente principal de divisas es el ingreso por exportaciones de petróleo, y habiendo una baja del precio del crudo, ha provocado un impacto negativo en la balanza comercial, lo que conlleva que el gobierno haya establecido ciertas limitaciones en las importaciones y sobretasas arancelarias para influir positivamente en la economía, limitando además la salida de divisas.

Cambiar la estructura productiva es una tarea de primer orden para el gobierno ecuatoriano y es algo que puede ser logrado aplicando estrategias que incentiven la producción nacional y exportaciones en el corto y mediano plazo ya que el cambio tecnológico solo se logra en el largo plazo.

Se pueden implementar estrategias para impulsar la industria del calzado de cuero de la ciudad de Guayaquil, de manera que mediante una guía de acción, los fabricantes puedan mejorar su productividad y competitividad.

En el desarrollo del artículo se abordan temas como la capacitación e innovación, con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la marca ecuatoriana de calzado de cuero para, luego del análisis de la información recabada, pasar a presentar estrategias que pueden ser utilizadas para impulsar el sector objeto de este estudio.

## ***1. El Comercio de Calzado en Ecuador***

La industria del calzado en el Ecuador es uno de sectores productivos que ha tenido un crecimiento sostenido entre los países de América Latina, sin embargo, en el período del 2006 al 2008 se vio afectado este crecimiento debido al ingreso de productos extranjeros, principalmente de Asia, derrumbando los costos de los productos de calzado, generando pérdidas a la industria y a los pequeños artesanos que se dedican a esta actividad.

De acuerdo con estadísticas de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), se documenta el crecimiento de la industria del calzado, señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154%. De acuerdo con el Ministerio de Industrias, este repunte se debe a la aplicación del arancel mixto, vigente desde junio del 2010, donde se impone un gravamen de USD 6

más 10% ad valorem a cada par importado. Esta medida proteccionista tuvo que implementarse por el ingreso de calzado extranjero, proveniente principalmente de China, Colombia o Perú, donde tienen el costo de producción más reducido, ofertando un calzado económico. En el 2010, en el Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos. (REVISTA LIDERES, 2017).

Posteriormente, en el año 2013 hubo una producción de 33 millones de pares de zapatos, cantidad que creció en el 2014 a 35 millones, y el año 2015 decreció a 26.5 millones, cayendo la producción en un 25%, principalmente por el contrabando que se da en las fronteras, entrando zapato desde Colombia y Perú. (REVISTA LIDERES, 2016)

Por este motivo, para la protección de la industria, se tomaron medidas gubernamentales como la aplicación de la sobre tasa arancelaria, salvaguardias, para evitar que ingresen al país, sin pagar aranceles calzado extranjero.

Esta explicación la dio el Ministro de Producción, empleo y competitividad, Santiago León, al decir “Somos productores a los que solo les faltó la decisión de implementar medidas de protección al producto nacional como las salvaguardias, que no buscan eliminar la competencia, sino igualar las condiciones que se dan en otros países”, en el marco de la inauguración de la cuarta Feria Internacional del Calzado y Componentes que se desarrolla en la capital. (DIARIO EL TIEMPO, 2016)

Tras esa medida, se logró que los productores repunten en sus negocios y generen ventas de aproximadamente 100 millones de dólares anuales solo a los consumidores locales, según cifras de la Cámara Nacional de Calzado.

La industria del calzado tiene varios segmentos, tiene botas, zapatos, modelos actuales, modelos antiguos. Existiendo una gran variedad de diseño y especialización, se cuenta con producción artesanal e industrial, la industria muestra un crecimiento y tecnificación cada vez más avanzada. Este desarrollo se da principalmente en las provincias de Tungurahua, Pichincha y Guayas. (INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2016).

Se indica en este informe que Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: US\$ FOB

26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia. Por su parte, las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos. Una buena parte de la demanda está constituida por el mercado interno de calzado, marroquería y confecciones artesanales. (INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2016).

La industria ecuatoriana no solamente compite contra calzado asiático o europeo, eventualmente dentro del mercado externo se lucha con países colindantes como Colombia, Brasil y Perú que simbolizan una competitividad directa para el país, y quienes especialmente cuentan con tecnología, sus productos son de muy buena calidad y tienen diseños renovadores que marchan a la par con los estilos de la moda (Mogro Bardellini, 2015).

A pesar del incremento en el consumo de calzado, el alto costo de las materias primas tanto nacionales (cuero ecuatoriano), como la importada (material sintético) debido al aumento de aranceles, la escasa mano de obra calificada exige de la creación de escuelas especializadas, ya que su principal forma de transmisión sigue siendo de generación en generación. Las producciones a menor costo de los vecinos colombianos y peruanos, las importaciones chinas, panameñas y brasileñas y el contrabando, son realidades que afectan al sector del calzado en la actualidad.

Las salvaguardias aplicadas al sector calzado en el año 2015 son:

**Tabla 1**  
*Sobretasas arancelarias por Sub-partidas*

<b>Sub-partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>%</b>
6401100000	Calzado con puntera metálico con protección	25
6402120000	Calzado de esquí y calzado para la práctica de snowboard	25
6402200000	Calzado con la parte superior con tiras o bridas sujetas a la suela	25
6403200000	Calzado con suela cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	25

6403911000	Calzado con palmilla o plataforma de madera sin suela y sin puntera de protección	25
6404111000	Calzado de deporte	25
6404112000	Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares	25
6404200000	Calzado con suela de cuero natural o regenerado	25
6404200000	Calzado con la parte superior de cuero o regenerado	25
6405200000	Calzado con la parte superior textil	25

Fuente: Comex, Resolución 011-2015

### **1.1 Análisis económico del sector de calzado a partir de la aplicación de las salvaguardias**

La industria del calzado fue la más afectada cuando se dio la dolarización, porque además de soportar una competencia desigual con productos chinos, no pudo mantener el precio de la oferta que, en el año 2008, la misma que era de que un zapato importado costaba 1,22 dólares. Con este precio de la competencia era imposible sostener la industria nacional. Además, de acuerdo con el informe del Ministerio de la Producción, de cada 10 pares de zapatos vendidos 8 eran importados. (Ministerio Coordinador de la Producción, empleo y competitividad, 2009)

El gobierno nacional, para proteger la industria del calzado, tomó medidas de protección con la implementación del arancel mixto y posteriormente la salvaguardia, porque los efectos del ingreso de producto extranjero serían nefastos para el sector, especialmente en la cadena productiva, afectando grandemente el empleo, pues provocaría el cierre de muchas empresas, medianas y pequeñas, de calzado, en todo el Ecuador.

De acuerdo con los datos expresados por CALTU (Cámara de Calzado) 187 talleres cerraron y 1870 personas quedaron sin empleo en el año 2015. (REVISTA LIDERES, 2016). En este mismo informe se indica que hasta el 2015, en el país funcionaban 5000 empresas confeccionistas entre grandes, medianas y pequeñas, dando trabajo a 100 000 personas en el país.

Datos del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, MCPEC, indican que el consumo de calzado per cápita en el 2007 fue de 1,3 calzados por persona, mientras que en este año la cifra se ubica en 2,4 por persona.

Entre los proyectos gubernamentales para apoyar a este sector productivo destacan: el desarrollo de redes asociativas de micro y pequeños empresarios de calzado en la provincia de Tungurahua y el fortalecimiento de la Red Asociativa Empresarial de la Cadena del Cuero de las provincias del Tungurahua y Cotopaxi. Ambos contribuyen con procesos innovadores en la producción del calzado, además de intercambiar experiencias de medianas a pequeñas empresas para fortalecer el sistema productivo.

Cabe indicar que la industria del calzado es afectada en parte por los insumos que tiene que comprar para la elaboración del producto final, y estos insumos también están afectados por la salvaguardia. Para contrarrestar los efectos negativos de esta medida en la industria nacional, el Comité de Comercio Exterior (COMEX) implementó una Resolución N° 013-2015 en la que se aprobó la implementación del Drawback, mecanismo a través del cual los exportadores pueden obtener la devolución de entre 2% y 5% de los impuestos de importación pagados sobre materias primas que sirvan como insumos de aquellos bienes no tradicionales destinados a la exportación.

Sin embargo, este mecanismo si bien es cierto es positivo, no cubre las expectativas del sector, porque sólo devuelve una pequeña parte de los impuestos que en su mayoría es del 25% de sobre tasa. Además, sólo aplica este mecanismo a empresas exportadoras, dejando relegadas a las pequeñas y medianas empresas. (Paguay Balladares, Tesis de Grado, 2016).

Es importante anotar que en la ciudad de Guayaquil la industria del calzado tiene asociaciones como el Gremio de Maestros Artesanos Profesionales del Calzado De Guayaquil, también se pueden asociar como MiniPymes en la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. Dentro de los datos que tiene el gremio se indica que tiene un

total de 300 afiliados, sin embargo, se calcula que por ser artesanos hay muchos que no son contabilizados, trabajando en la informalidad, por lo que se presume que los microempresarios serían 900.

## 2. Metodología empleada en la Investigación

Para realizar esta investigación se han empleado los siguientes enfoques:

- Análisis y síntesis de la información secundaria: relacionando los conceptos relevantes al proceso investigativo, con las salvaguardias aplicadas al comercio del calzado.
- Inductivo-deductivo: para recopilar y clasificar la información estadística acerca de las tarifas aplicadas a la importación de calzado, contrastar con las ventas del sector y deducir los resultados.
- Sistémico-estructural: para la elaboración de la propuesta en el análisis de las variables externas e internas que inciden en comercio de calzado en Guayaquil y proponer estrategias que permitan su desarrollo.

El universo estuvo conformado por 300 empresas que sirven al mercado del calzado de la ciudad de Guayaquil, aplicando la fórmula cuando se conoce la población, se determinó una muestra de 160 empresas pequeñas y medianas, a cuyos representantes les fue aplicada una encuesta.

Fórmula para la muestra de población: 
$$n = \frac{Z^2 p*q*N}{N*e^2 + Z^2 p*q}$$

Dónde:      Z = Nivel de confianza = 1.96      P = variabilidad positiva = 0.5

                  Q = variabilidad negativa = 0.5      N = Población = 300

                  E = precisión ó error = 0.05

El tamaño de la muestra  $n$  ha sido calculado, dando un valor de 160 empresas

### 3. *Discusión y Resultados*

En el Ecuador la participación del sector calzado ya sea artesanal o industrial, es muy pequeña con relación al PIB, ya que sólo el 0,089% corresponde a las ventas del sector manufacturero. De acuerdo al informe de Diciembre del 2015 del Banco Central del Ecuador, las actividades económicas que tuvieron mayor representación al crecimiento económico del país fueron: Construcción, 0.27%; Actividades Profesionales, 0.22%; y, Comercio, 0.22%. A continuación, se analiza la tabla 2 con los datos generados por el Banco Central del Ecuador, (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015)

**Tabla 2**

*Participación del sector de fabricación de calzado en el PIB*

<b>Año</b>	<b>PIB a precios constantes</b>	<b>Ventas del sector Calzado</b>	<b>Ponderación ventas del sector fabricación de calzado con respecto al PIB Sector Manufacturero</b>
2015	69.968.813.000	62.951.762	0,08997%

*Tomado de: Banco Central del Ecuador*

En este mismo informe se determina la participación del sector calzado dentro de la actividad manufacturera, siendo el 0.8% del valor total.

**Tabla 3**

*Participación del sector de fabricación de calzado en el sector manufacturero*

<b>Año</b>	<b>PIB Sector Manufacturero</b>	<b>Ventas del sector Calzado</b>	<b>Ponderación ventas del sector fabricación de calzado con respecto al PIB Sector Manufacturero</b>
2015	8.298.508.000	62.951.762	0,75859%

*Tomado de: Banco Central del Ecuador*

Como se puede observar, la participación del sector calzado es muy reducida en comparación a otros sectores, por lo que se deben tener políticas gubernamentales que den impulso y dinamicen el sector, especialmente en el cambio de los procesos artesanales a industriales, de acuerdo al cambio de la matriz productiva, en la que está inmersa las políticas públicas del país.

También se analiza las ventas del sector de calado en el período 2014-2015, donde se aprecia que no existe un incremento relevante de las ventas, con una mínima variación que puede ser motivo de la influencia del aumento de los costos de producción del producto final.

**Tabla 4**

*Ventas del sector del calzado período 2014- 2015*

Año	Ventas del Sector	Variación
2014	61.034.671	0,29%
2015	62.951.762	

*Tomado de SRI (2016)*

Como resultado de las encuestas realizadas a los afiliados al gremio de calzado, se tienen las siguientes conclusiones parciales:

- La afectación al sector por la aplicación de las salvaguardas a productos extranjeros fue un beneficio general porque existía una sobre oferta de calzado, proveniente especialmente de la China y las fronteras, al implementar estas medidas proteccionistas, el mercado nacional empezó a demandar productos propios, lo que se consiguió fue impulsar la producción nacional.
- Todavía existen problemas propios de la operación y venta del producto final del calzado, por la falta de control de calidad especialmente en los pequeños emprendedores, que por falta de tecnología no produce un calzado que compita con el producto extranjero.
- Los consumidores están aceptando el calzado nacional, diferenciando su calidad y precio.
- Uno de los problemas principales es la falta de unión del gremio, para de esta manera solicitar la atención gubernamental necesaria, así como una debida capacitación del sector.
- Se necesitan estrategias organizacionales para mejorar los procesos, la calidad y venta del producto en el mercado, que pueda competir con el calzado extranjero que se introducen al país, especialmente los que vienen de contrabando por las fronteras.
- Las asociaciones y gremios de artesanos no responden a las expectativas de sus afiliados, en especial, en ayudarlos a enfrentar los retos de un incremento de producción a nivel tecnológico.

Como complemento a lo establecido, se expresa una coincidencia con lo mencionado por Mogro Bardellini (2015) quien concluye que las salvaguardias arancelarias han permitido el crecimiento de pequeños y medianos productores y, por ende, el incremento de fuentes de trabajo, lo cual ofrece mayores oportunidades para reactivar la economía; así también, Romero Palacios (2016) asegura que toda la actividad relativa al mercado nacional del calzado depende tanto de las importaciones de insumos y materias primas, como de la producción nacional, dado que el zapato nacional requiere de esos insumos extranjeros ya que en Ecuador no se cuenta con la tecnología necesaria para fabricarlos y procesarlos localmente.

En general, según lo aseverado por Cruz Barney (2012, pág. 894), estas medidas de protección adoptadas por países en vías de desarrollo “pueden constituirse en un eficaz mecanismo de defensa para las industrias nacionales frente a las desviaciones de comercio ocasionadas por la crisis económica en la que se encuentra sumida la economía mundial”.

#### **4. *Análisis estratégico y situacional del sector***

Este trabajo investigativo pretender identificar los problemas reales que atraviesa el sector local del calzado y ayudarles a organizarse para que sean eficientes al momento de producir niveles medios y superiores, en menor tiempo que el establecido, con actividades que logren su desarrollo y participación en el mercado local y nacional, al mismo nivel que sus competidores extranjeros.

Como objetivo de esta propuesta es “Enunciar estrategias comerciales para el mercado de calzado de la ciudad de Guayaquil”.

Se procedido a analizar el sector comercial del calzado, tanto de sus componentes internos y externos, por lo cual se ha utilizado la matriz FODA, para realizar un análisis en el aspecto comercial, que permita precisar la situación de los involucrados y los factores internos y externos del sector, con el fin de tomar decisiones estratégicas. Una vez definida la posición actual del sector calzado, se desarrollará estrategias para consolidar las fortalezas, minimicen las debilidades y amenazas del panorama socio económico, se provechen las ventajas y oportunidades del entorno. En función de

estos resultados se formularán las estrategias mediante la matriz CAME para guiar el desarrollo comercial del sector artesano.

Según Schlemenson (2013, pág. 45) “toda estrategia supone una visión nutrida de percepciones anticipatorias, que pone de manifiesto el posicionamiento que se pretende lograr o afirmar en el futuro; y un plan de acción para su consecución”.

**Tabla 5**  
*Análisis FODA del sector calzado*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de elaboración con avances tecnológicos</li> <li>▪ Marcas nuevas en el mercado</li> <li>▪ Puntos de ventas fijos</li> <li>▪ Experiencia en la rama</li> <li>▪ Precios accesibles</li> <li>▪ Reconocimiento en el sector.</li> <li>▪ Existencia del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda estable de producto nacional</li> <li>▪ Variedad de materiales en mercado nacional</li> <li>▪ Proveedores variados de insumos en sector calzado</li> <li>▪ Salvaguardias al producto extranjero en calzado</li> <li>▪ Apreciación del dólar, poder adquisitivo</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad en acceder a créditos comerciales.</li> <li>▪ Carencia de tecnología moderna</li> <li>▪ Falta de conocimientos sobre diseños.</li> <li>▪ Falta de control de calidad</li> <li>▪ Poco personal altamente capacitado</li> <li>▪ Poca utilización de publicidad en los productos y sus diferencias</li> <li>▪ Poca capacitación a los vendedores</li> <li>▪ Baja promoción a través de medios publicitarios masivos</li> <li>▪ Técnicas eficientes de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de estrategias de diferenciación de las empresas con productos exclusivos</li> <li>▪ Desarrollo de canales de distribución de las empresas grandes para la venta directa de los productos</li> <li>▪ Competencia bien posicionada.</li> <li>▪ Mercado cada vez más saturado por la competencia</li> <li>▪ Clientes cada vez más exigente</li> <li>▪ Tecnología cada vez más avanzada</li> </ul>

*Nota: Resultado de la Investigación*

Existen distintos **tipos de estrategias empresariales** que se pueden realizar a partir del análisis CAME y son las defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación o adaptativas.

La **estrategia defensiva** busca acentuar las *fortalezas* para minimizar las *amenazas*. Esta estrategia se basa en la planificación de acciones que permitan hacer frente a situaciones en las que existen competidores en mercados muy competitivos. Frente a estas situaciones, se deberá desarrollar las fortalezas y minimizar las debilidades que impiden competir en el mercado. Acentuando las fortalezas se podrá minimizar la amenaza (Alvarez, 2015).

La **estrategia ofensiva** se orienta a potenciar las *fortalezas* para aprovechar las *oportunidades*. La estrategia ofensiva busca crecimiento ante la oportunidad que ofrece el mercado y ante la situación de ventaja competitiva frente a la competencia. Los productos mejor valorados por la prestación del servicio, y la atención al cliente son denominados movimientos ofensivos porque crean una ventaja competitiva (Moncada, 2016).

La **estrategia de supervivencia** se la aplica para superar las *debilidades* para minimizar las *amenazas*. Ésta es una estrategia conservadora ante la incapacidad del gremio por falta de recursos económicos y en consecuencia técnicos de competir frente a amenazas externas y ante la presencia de las grandes empresas competidoras con canales directos de distribución al consumidor final.

La **estrategia de reorientación** trata de superar las *debilidades* para aprovechar las *oportunidades*. Estrategias de reformulación para la comercialización de productos y servicios con los que el gremio no está obteniendo los resultados esperados, a pesar de darse unas condiciones externas favorables (mercado maduro). Superando la debilidad, se podrá aprovechar la oportunidad.

## 5. *Exposición de la Propuesta*

El análisis o matriz CAME es una herramienta empresarial utilizada en el análisis estratégico para definir estrategias o acciones a seguir, una vez realizado el diagnóstico situacional del sector del calzado en Guayaquil.

El diagnóstico situacional del sector calzado de la ciudad de Guayaquil ha sido analizado, la matriz CAME conectará todos los aspectos relevantes reflejados en la matriz FODA, de manera que evaluará las estrategias y acciones a seguir para el crecimiento y posicionamiento del sector artesanal local.

A continuación, se detallará las diferentes estrategias propuestas determinada en la matriz CAME.

### **Tabla 6**

*Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)*

	<b>Corregir</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Afrontar</b>
	<b>Debilidades</b>			<b>Amenazas</b>
<b>Factores Internos</b>	Creación de perfiles en redes sociales Creación de una Página Web Plan de capacitación al personal de venta Establecer estrategia de publicidad Diseñar estrategias de promociones Capacitación al personal sobre nuevos métodos del mercado.	Poca facilidad de créditos comerciales. Carencia de tecnología moderna para la producción de calzado Falta de conocimientos sobre diseños. Falta de control de calidad Personal poco capacitado Poca utilización de los avances tecnológicos en materia de publicidad Baja promoción a través de medios publicitarios masivos Técnicas de venta	Salvaguardias. Alza del IVA. Inestabilidad Económica del País. Competencia bien posicionada Mercado cada vez más saturado por la competencia Competencia cada vez más fuerte Clientes cada vez más exigente Tecnología cada vez más avanzada. Cambio de leyes y aranceles	El Gremio de Artesanos para afrontar las Amenazas tiene que realizar cambios en la forma de comercializar sus productos. Realizar novedosas acciones que revolucionen su accionar en la forma y los métodos de llegar a clientes potenciales. Generar alianzas públicas y privadas para tecnificación de procesos.
	<b>Mantener</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Explotar</b>
	<b>Fortalezas</b>			<b>Oportunidades</b>
	Desarrollar un plan de Marketing para aumentar las ventas Brindar asesoramiento personalizado Diseñar promociones de paquetes Capacitación al personal de las nuevas tendencias del mercado.	Reconocimiento en el sector. Existencia del producto. Tecnología de punta Servicio de calidad Productos originales Precios competitivos Conocimiento del mercado Avances en el proceso de elaboración Marcas nuevas en el mercado Puntos de ventas fijos Experiencia en la rama Precios accesibles Reconocimiento en el sector.	Fuerte poder adquisitivo Crecimiento de mercado. Alta demanda del producto nacional Variedad de materiales en el mercado nacional Varios proveedores de insumos Alta demanda del producto	Publicación de campañas promocionales en redes sociales Marketing Mix.
<b>Factores Externos</b>				

*Nota: Resultado de la Investigación*

### ***Corregir Debilidades***

- Plan de capacitación al personal de venta sobre nuevos métodos del mercado.
- Establecer estrategia de publicidad para ser reconocido y llamar la atención de los clientes de la competencia.
- Diseñar estrategias de promociones que den valor agregado al servicio y al cliente.

### ***Afrontar las Amenazas.***

- El Gremio para afrontar las amenazas tiene que realizar cambios en la forma de comercializar sus productos. Realizar novedosas acciones que revolucionen su accionar en la forma y los métodos de llegar a sus clientes potenciales. Es necesario que se generen alianzas públicas y privadas, que impulsen la producción de calidad e incorporen innovación tecnológica, como herramienta para lograr competitividad.

### ***Mantener las Fortalezas.***

- Diseñar estrategias de venta, hacer promociones con valor agregado. Brindar asesoramiento personalizado de los productos y servicios al usuario final.
- Diseñar promociones de paquetes a clientes fijos.
- Capacitación al personal de las nuevas tendencias del mercado

### ***Exponer las Oportunidades.***

El Gremio de Artesanos para exponer sus oportunidades de venta realizará fundamentalmente:

- Publicidad radial y en televisión, medios escritos de prensa, de manera que se comuniquen las estrategias promocionales, productos innovados, calidad competitiva y demás bondades del producto ofertado.
- Incentivo directo a los clientes.
- Utilización de redes sociales y distribución de folletos informativos

En la estrategia comunicacional se debe mezclar todas las herramientas con que la empresa cuenta, coordinando algunas áreas claves, teniendo que actualizar permanentemente la base de datos de: clientes, productos, insumos, modelos, etc., de esta manera se puede llegar a más clientes.

Se puede indicar un mix de medios o mix comunicacional, como son:

*Publicidad:* es la forma más utilizada por las empresas, y consiste en pagar por la *comunicación* no personal de las ideas, productos o servicios de una empresa.

*Promoción de ventas:* son aquellos incentivos que se utilizan para poder fomentar la venta de los productos y/o servicios en un corto plazo.

*Relaciones públicas:* trata de favorecer las buenas relaciones con los públicos de la empresa, potenciando la creación de una buena generación de valor de marca.

*Ventas personales:* es la presentación realizada por el equipo de ventas de la empresa, para lograr el cierre de las ventas y conseguir las relaciones correspondientes.

*Marketing directo:* es una **comunicación directa** con los clientes seleccionados previamente. Para lograrlo, lo que tratan, es usar las herramientas disponibles que tienen, que pueden ser el teléfono, fax, correo postal o electrónico, etc...

No solo es necesaria el uso correcto de las herramientas disponibles que tiene, sino que el propio diseño del producto refleje las bondades y calidad del mismo al llegar a los consumidores.

A continuación, se da un ejemplo de un Plan Comunicacional del Calzado de una empresa mediana del sector, mezclando varios productos para una mejor llegada al público objetivo.

**Plan Comunicacional para promocionar producto final del calzado en empresa SHOES BETTER QUALITY**

**Tabla 7 :**

*Plan Comunicacional para promocionar el calzado de la empresa SHOES BETTER QUALITY*

<b>Campaña</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Costo de la inversión</b>
Se darán a conocer las marcas y producciones de la empresa, publicidad en spots radio Tropicana y spots de 10 seg. Canal 12 y 2	Realizar una campaña publicitaria en medios de comunicación como radio, TV, e internet	Posicionar las marcas de calzado resaltando las cualidades	250.00
Ser reconocido y llamar la atención de los clientes de la competencia	Se creará una página web para dar a conocer al mercado vía internet, mostrando los beneficios de la marca de los calzados y sus diseños	Dar a conocer las marcas y producciones del gremio, por una vía que es usada por muchas personas. Implementar las ventas Online	75.00
Participar con un stand en la feria ecuador moda con frecuencia anual en el centro de convenciones Simón Bolívar	Participar en los eventos y ferias de calzado que se dan en la ciudad de Guayaquil	Dar a conocer la empresa en el mercado ecuatoriano y conseguir nuevos clientes	450.00
Entrega de volantes	Se confeccionarán Volantes para ser entregados en los centros comerciales, ferias y lugares de venta de productos masivos	Promover las ventas y dar a conocer las producciones	150.00
Confeccionar catálogo	Se confeccionará un catálogo y se organizará un lanzamiento masivo.	Enviar publicidad a los diferentes medios de prensa escrita, además de anuncios por internet y en redes sociales.	250.00
<b>Inversión total</b>			<b>1.075</b>

*Nota: Resultado de la Investigación*

## 6. Conclusiones

La aplicación de las medidas de protección a la industria nacional por parte del gobierno nacional, salvaguardias, durante el año 2015, ha sido beneficioso para el sector calzado de cuero, se limitó el ingreso del calzado extranjero, y la población comenzó a demandar el producto nacional. Esta acción tiene que ser complementada por parte de las autoridades gubernamentales hacia el sector manufacturero del calzado, brindando líneas de crédito blandas, para optar por la tecnificación de los procesos, de manera que se pueda competir con los productos extranjeros y poder captar toda la demanda nacional y posiblemente poder exportar hacia los países del área andina.

El gremio de artesanos de Guayaquil representa uno de los sectores productivos que aporta al país, pero aún se debe trabajar internamente para que todos los actores que tenga la actividad del calzado integren este gremio, porque existe mucha informalidad.

En cuanto a la comercialización, el gremio debe incrementar no solo los planes de capacitación y mejoramiento continuo y calidad, sino que también debe trabajar en el asesoramiento personalizado y la difusión de los productos y servicios al usuario final mediante todos los medios disponibles para ser más competitivo. Se debe capacitar a las empresas para que efectúen marketing y publicidad en los productos ofertados.

Se recomienda que exista un -Departamento de Control de Calidad en cada uno de los negocios en la actividad del calzado, porque del producto final colocado en el mercado, dependerá la aceptación y preferencia de los consumidores.

Además, es importante Innovar los diseños para atraer nuevos usuarios, por lo que se tiene que capacitar constantemente al vendedor sobre las nuevas tendencias antes de atender a los clientes ya que él tendrá que exponer los nuevos diseños.

## 7. Bibliografía

- Aguilar García, G. (2013). Demanda nacional de calzado crece frente a producto importado. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/demanda-de-calzado-nacional-crece-frente-a-producto-importado>
- Alvarez, F. (2015). Análisis del marco conceptual de las estrategias administrativas y financieras/Planeación Estratégica, Mercadotecnia, Finanzas. *Business & Finance Proceedings*, pp. 17-30.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS - PRESENTACIÓN COYUNTURAL*.
- Cedeño Estrada, G. P., & Cedeño Estrada, P. E. (2012). Tesis de Grado. *Propuesta para el desarrollo de la industria del calzado para damas en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Cruz Barney, Ó. (2012). Las salvaguardias arancelarias en tiempo de crisis. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 12, 859-898. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1870-46542012000100023&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1870-46542012000100023&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- DIARIO EL TIEMPO. (22 de JULIO de 2016). SALVAGUARDIAS BENEFICIAN AL SECTOR CALZADO. *DIARIO EL TIEMPO*.
- Diario La Hora. (6 de junio de 2013). La industria del calzado renace en el Ecuador, tras crisis de 2008. *Diario La Hora*.
- EL TELEGRAFO. (06 de 2017). LA INDUSTRIA DEL CALZADO SE DUPLICÓ EN CINCO AÑOS. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/industria-del-calzado-se-duplico-en-cinco-años>.
- INEC. (2016). *Índice De Precios al Productor, Canasta Nacional*. Retrieved from Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPP/2015/IPP\\_Diciembre\\_2015/1-Informe\\_Ejecutivo\\_Nacional.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2015/IPP_Diciembre_2015/1-Informe_Ejecutivo_Nacional.pdf)
- INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES. (06 de 2016). *PROECUADOR*.

- Macías, V. (1 de abril de 2016). La industria del calzado nacional se fortaleció durante los últimos años. *Diario El Ciudadano*.
- Ministerio Coordinador de la Producción, empleo y competitividad. (2009). *Informe del calzado*.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (2009). *Informe Industria del Calzado*. Quito.
- Mogro Bardellini, P. (2015, julio). Importancia de las salvaguardias arancelarias aplicadas en Ecuador, enfocadas en la industria del calzado. *Tesis de Grado*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Moncada, J. (2016). Estrategias empresariales en un modelo de procesos de negocio para aumentar la rentabilidad y garantizar la permanencia en el mercado de una compañía. *Universidad Militar Nueva Granada*, p. 27.
- Nosis. (2016). *Importación y exportación de calzado*. Obtenido de Trade.nosis.com: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/calzado-polainas-y-articulos-analogos-partes-de-estos-articulos/EC/64>
- Novoa Reyes, M. J. (2014, enero). Tesis de Maestría. *Análisis de las importaciones ecuatorianas de bienes de consumo para evaluar la aplicación de salvaguardias en el marco de la OMC*. Quito, Pichincha, Ecuador: FLACSO.
- Órgano de Examen de las Políticas Comerciales. (2011). *Examen de las políticas comerciales*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Paguay Balladares, D. I. (2016). Tesis de Grado. *Impacto de las salvaguardias a las importaciones en el Ecuador, período 2010-2015*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Paguay Balladares, D. I. (2016, enero). Tesis de Grado. *Impacto de las salvaguardias a las importaciones en el Ecuador, período 2010-2015*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- REVISTA LIDERES. (2016). *24 MILLONES DE ZAPATOS FABRICA EL ECUADOR*.
- REVISTA LIDERES. (2017). *LA PRODUCCION DE CALZADO PISA FUERTTE EN EL PAIS. REVISTA LIDERES*.

- Reyes Franco, R. U. (2015). Trabajo de Titulación. *El Efecto de las medidas arancelarias de Salvaguardias aplicadas en la pequeña y mediana industria del calzado periodo 2009 - 2013*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Guayaquil.
- Romero Palacios, E. E. (2016). Tesis de Grado. *La aplicación de las salvaguardias y el comercio exterior de calzado, año 2015*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Romo Pesantes, M. E. (2015). Tesis de Maestría. *Ecuador: protección arancelaria y la producción de zapatos, período 2008-2013*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMES y empresas de familia*. México: Granica Management.
- SRI. (2016). *Informe Ejecutivo*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Zambrano, R. (19 de julio de 2015). Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano. *Diario El Universo*.