

# Los nuevos retos competitivos en la era post-pandemia: Una revisión de la industria del calzado en Cuenca-Ecuador

The new competitive challenges in the post-pandemic era: A review of the footwear industry in Cuenca-Ecuador

## Autores:

Juan Pablo Ordoñez Fajardo  
Universidad del Azuay, Ecuador

## Autor de correspondencia:

Juan Pablo Ordóñez Fajardo  
jpordonez@uazuay.edu.ec

- **Recepción:** 09 – Mayo – 2023
- **Aprobación:** 12 – Enero – 2024
- **Publicación online:** 28 – Junio – 2024

**Citación:** Ordóñez Fajardo, J. P. (2024) Los nuevos retos competitivos en la era post-pandemia: una revisión de la industria del calzado en Cuenca-Ecuador, *Maskana*, 15(1). pp. 27-42 doi: 10.18537/mskn.15.01.02



# Los nuevos retos competitivos en la era post-pandemia: Una revisión de la industria del calzado en Cuenca-Ecuador

The new competitive challenges in the post-pandemic era: A review of the footwear industry in Cuenca-Ecuador

## Resumen:

El estudio partió de una revisión teórica, con el objetivo de exponer datos estadísticos acerca de la industria del calzado en Ecuador, con miras a establecer recomendaciones que promuevan la recuperación económica del sector a través de su capacidad para generar estrategias que fomenten la competitividad. La metodología se fundamentó en el uso del método descriptivo y analítico del contexto teórico, mediante fuentes primarias y secundarias. Este análisis, permitió conocer la importancia de la competitividad y la necesidad de crear avances sostenibles a largo plazo, reorientándola y reinventándola; esto, tomando en cuenta diferentes enfoques debido a que el entorno está desarrollándose y cambiando de manera constante e ininterrumpida. En definitiva, la pandemia ha llevado a las empresas del sector a actualizarse e incrementar sus estrategias de productividad, sin embargo, hace falta un gran proceso para que las empresas alcancen niveles de competitividad ideales para el sector.

**Palabras clave:** competitividad, post-pandemia, industria del calzado, retos, competitividad sistémica.

## Abstract:

The study started from a theoretical review, with the objective of presenting statistical data about the footwear industry in Ecuador, with a view to establishing recommendations that promote the economic recovery of the sector through its ability to generate strategies that promote competitiveness. The methodology was based on the use of the descriptive and analytical method of the theoretical context, through primary and secondary sources. This analysis allowed us to know the importance of competitiveness and the need to create long term sustainable advances by reorienting and reinventing it; this, considering different approaches because the environment is constantly and uninterruptedly developing and changing. In short, the pandemic has led companies in the sector to update and increase their productivity strategies. However, a great process is needed for companies to reach ideal levels of competitiveness for the sector.

**Keywords:** competitiveness, post-pandemic, footwear industry, challenges, systemic competitiveness.

# 1. Introducción

---

La reciente crisis sanitaria generada por el Covid-19 ha causado una alteración sin precedentes en la salud, sociedad, economía y comercio a nivel mundial, debido a que mayoría de las actividades productivas y recreativas fueron restringidas a nivel mundial, a excepción de las actividades básicas esenciales para la subsistencia del ser humano. Por lo tanto, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMes) fueron las más afectadas, ya que debieron adaptarse de manera inmediata y urgente a la nueva realidad para poder mantener sus niveles de productividad y comercialización, es así que se ha limitado su competitividad y supervivencia (Ruiz et al., 2021).

En este contexto se observa la poca capacidad de las empresas para mantenerse con medidas restrictivas en un escenario desalentador alienado de vulnerabilidad e inestabilidad. Así, a nivel mundial se perdieron alrededor de 400 millones de empleos a tiempo completo (Useche Aguirre et al., 2021), mientras que a nivel regional, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), se cerraron alrededor de 2.7 millones de empresas y los empleos se redujeron en un 7.3%. En el caso de Ecuador según Balarezo-Noboa et al. (2022) el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en un 12.5% para el año 2020, y al mismo tiempo se incrementó el desempleo.

Para el año 2021 la economía nacional presentó una paralización del 70% de su producción y la desvinculación de alrededor de 60,000 personas de sus empleos (Heredia y Dini, 2021), de tal manera que se produjo un shock en la oferta en la cadena de suministros y, de la misma forma, en la demanda debido a una reducción de consumo; todo esto ha desembocado en una pérdida de productividad (Baque et al., 2022).

Ante este panorama, las organizaciones y empresas en Ecuador buscan ser parte de un contexto adecuado en el cual la competitividad sea una alternativa viable para contrarrestar la complejidad de la actividad empresarial, y que permita la implementación de modelos eficaces en situaciones como la reciente pandemia del Covid-19, que ha resultado en un declive en la producción nacional. Es fundamental que las empresas busquen estrategias y enfoques que les permitan mejorar su competitividad en el contexto postpandemia, adaptándose a las nuevas condiciones del mercado y siendo capaces de generar estrategias sostenibles a largo plazo. Esto puede implicar la implementación de medidas como la reorientación de los modelos de negocio, la innovación en productos y servicios, la mejora en la eficiencia y productividad interna, y la búsqueda de oportunidades en mercados internacionales, entre otros enfoques. Además, es importante tener en cuenta la competitividad sistémica, considerando no solo el desempeño individual de las empresas, sino también la interacción con otros actores del entorno empresarial, como proveedores, clientes, y el contexto económico y social en general.

Es cierto que la globalización en las últimas dos décadas ha originado múltiples transformaciones que derivan de los procesos de cambios del sistema financiero, económico y social de los países en el mundo; se ha hecho evidente que la competencia se ha intensificado en casi todo el planeta. Los mercados han cambiado y las posiciones dominantes prevalecen continuamente para generar regulaciones y políticas de estos. La inversión de empresas multinacionales y además la evolución tecnológica evidencia momentos de crisis económica y financiera de carácter global. Uno de los retos más importantes de esta nueva realidad es la búsqueda de la diferenciación en un mundo cada vez más competitivo y dinámico.

Partiendo de este escenario, el sector privado también se mueve hoy en día en un contexto extremadamente difícil en el que son muchos y muy valiosos los competidores. En este orden de ideas y desde una perspectiva gerencial, los altos directivos y/o empresarios dedican un mayor esfuerzo al análisis y elaboración de estrategias adecuadas que puedan responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa incrementar su competitividad incluso en momentos de tanta complejidad.

Considerando lo dicho en los apartados anteriores, esta investigación se centra en revisar las medidas que la industria del calzado en Cuenca, Ecuador, está tomando para mejorar su competitividad en medio de la situación post-pandémica mundial, teniendo en cuenta que la industria del calzado dentro del nuestro país es una de las principales actividades generadoras de empleo y de crecimiento ya que se prevé un crecimiento de alrededor del 2.1% en el PIB (Banco Central del Ecuador (BCE), 2022), por lo tanto dinamiza la economía de manera que se producen alrededor de 31 millones de pares de calzado de manera anual, lo que significa alrededor de \$600 millones de dólares y alrededor de 100 mil plazas de empleo (Erazo y Narváez, 2020), por lo tanto, este estudio implica una contribución al generar conocimiento que puede favorecer el mejoramiento de la

competitividad y a su vez, trae consigo alcances de tipo económico, social, y laboral, en medio de los tiempos desafiantes de la actualidad.

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la competitividad empresarial a nivel mundial. La crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia ha generado desafíos sin precedentes para las empresas, que han tenido que enfrentar cambios drásticos en su entorno operativo y adaptarse a nuevas realidades. La disrupción en la cadena de suministro, los cambios en la demanda, la incertidumbre, la gestión del talento han sido algunos de los desafíos clave a los que las empresas han tenido que enfrentarse. Además, la transformación digital también constituye un desafío, como manifestaron Pilat y Criscuolo (2018), existe una marcada relación con la productividad y, para ello, es necesario que las políticas coadyuven al fortalecimiento y crecimiento de la productividad. Adaptarse de manera ágil y estratégica a estas nuevas realidades será fundamental para mantener la competitividad en el futuro.

De acuerdo con el contexto la presente investigación procura hacer un planteamiento cuestionador respecto a los desafíos que la Pandemia del COVID-19 ha establecido para la competitividad empresarial en los años venideros.

## 2. Métodos

---

Las inquietudes que motivaron el desarrollo del presente artículo de investigación están referidas a que, si bien los planteamientos de competitividad aparecen como referente fundamental en materia de planeación empresarial y procuran abarcar todos los ámbitos involucrados en esa búsqueda, es ahora cuando se enfrentan los nuevos retos que plantea la adaptación forzada por la situación sanitaria mundial.

El enfoque interpretativo y postpositivista es adecuado para abordar la temática de la competitividad empresarial en el contexto de la pandemia del COVID-19, ya que permite comprender y analizar los fenómenos en su complejidad, considerando los diferentes aspectos y perspectivas involucradas. El uso del método descriptivo y analítico del contexto

teórico y documental es apropiado para recopilar y analizar la información relevante sobre el tema de investigación.

La revisión bibliográfica de trabajos de investigación es una estrategia adecuada para obtener fuentes primarias y secundarias de información. Las bases de datos son herramientas importantes para acceder a la literatura científica y académica actualizada, lo que permite respaldar y fundamentar la investigación con evidencia teórica y empírica.

De tal manera que parte de una revisión teórica de la evolución de los modelos de competitividad, expone datos estadísticos del estado de la industria del calzado en Ecuador, con miras a establecer recomendaciones que promuevan la recuperación económica del sector, que es de gran importancia para el país, a través de su capacidad para generar estrategias para fomentar la competitividad.

La presente revisión bibliográfica se basa en la recolección de información sobre la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias económicas y comerciales en el país y en el sector industrial abordado en el documento. Esto permite poner en contexto al lector acerca de la situación actual y los desafíos que enfrenta la industria del comercio en el contexto de la pandemia.

Luego, se realiza una revisión de la literatura relacionada con la competitividad en todos sus sentidos, centrándose en la industria del comercio. Esto proporciona una base teórica sólida sobre los conceptos y enfoques de competitividad que son relevantes para el tema de investigación.

Posteriormente, se realiza una síntesis de la industria del calzado en el país, con un enfoque específico en la provincia del Azuay y en la ciudad de estudio, Cuenca. Esto permite contextualizar la situación de la industria del calzado en el lugar de estudio y comprender los factores específicos que pueden influir en su competitividad en el contexto de la pandemia.

Para lo anterior, los artículos de consulta que se han considerado son aquellos que cumplieron con aquella literatura consultada sobre los estudios observacionales y de revisión específica sobre el tema; de igual manera, las empresas de la industria del calzado e insumos en Ecuador que permitieron presentar las realidades de las industrias como efecto de la pandemia; así como las estrategias de las empresas para adaptarse a los nuevos retos, y, además, las políticas públicas para apoyar a las empresas ante los nuevos retos post COVID-19.

En cuanto a los criterios de exclusión, éstos se refieren a los artículos que hacen énfasis en los estudios de aquellas empresas de la industria del calzado ubicadas fuera de Ecuador; o también otros aspectos no relacionados con la industria del calzado.

Las bases de consulta de artículos de referencia empleadas en este estudio respondieron a los criterios confiabilidad, carácter científico y rigurosidad, así como el proceso de validación mediante revisión por pares antes de la publicación. Esta práctica asegura que la información recopilada entre los más de 30 documentos, y que fueron utilizadas en la investigación, se presente de forma coherente y respaldada por la calidad y las fuentes previamente evaluadas por expertos en el campo. Dentro de las fuentes de consulta destacan: *Innova Research Journal*, *Koinonia*, *Retos*, así como la información publicada por instituciones extranjeras, y del gobierno ecuatoriano, acreditadas para emitir información, tales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, o el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.

La estructura central de este artículo fue dividida en cinco apartados: 1) Aportes teóricos acerca de la competitividad; 2) La industria del calzado en Ecuador; 3) Competitividad sistémica: una mirada crítica a los modelos teóricos; 4) Los retos actuales de la competitividad pos-pandemia; 5) Resultados y discusión.

## 3. Estado del Arte

---

### 3.1. Aportes teóricos acerca de la Competitividad

La concepción de ventaja competitiva es muy dispar ya que existen diferentes teorías, entre las cuales se destacan “La ventaja competitiva como producto de la gestión estratégica de la empresa, en la cual se definen objetivos, se toman decisiones y acciones, como parte de un proceso intencional de la dirección” (Mendoza Ramos, 2022), de la misma manera que la “ventaja competitiva obtenida mediante la correcta ejecución de la cadena de valor, la cual determina varios factores como el costo, la calidad, la respuesta a tiempo, y flexibilidad, esto conlleva a la rentabilidad de la organización a pesar de las debilidades que se presentan a nivel macro” (Vivar et al., 2020).

Igualmente se considera como una verdadera ventaja competitiva a la integración de recursos, capacidades y competencias particulares propias y únicas de la empresa, las cuales, a mediano y largo plazo, debido a su sinergia traen beneficios que incrementan la marca, el valor y los rendimientos de dicha empresa.

Entre los modelos de competitividad se tienen los siguientes:

El modelo de las 5 fuerzas de Porter publicado originalmente en 1980 (Porter, 1998) propuso la evaluación por objetivos y recursos en base a cinco factores que determinan la competitividad de la empresa; estos son: (a) amenaza de nuevos competidores, (b) rivalidad entre competidores, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los clientes y (e) amenazas de productos y servicios sustitutos. Adicionalmente, identificó barreras de entrada que pueden usarse a favor de la ventaja competitiva, estas son: (a) economía de escala,

(b) diferenciación del producto, (c) inversiones de capital, (d) desventajas en costos, (e) acceso a los canales de distribución, (f) el know how y (g) política gubernamental.

Resulta necesario, al abordar temas de competitividad, recordar los aportes pioneros de Porter (1990), quien asevera que las compañías alcanzan ventajas competitivas a través de la innovación y que, una vez alcanzadas sólo pueden sostenerse con mejoramiento implacable. Porter también establece un “diamante del avance nacional”, categorizando cuatro factores interrelacionados entre sí, que son: “a) Condiciones de los factores: la posición de la nación en los factores de producción, como la mano de obra calificada o la infraestructura, necesaria para competir en una industria determinada; b) Condiciones de demanda: la naturaleza de la demanda global del mercado interno del producto o servicio de la industria; c) Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que son competitivas internacionalmente; d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones en la nación que gobiernan cómo se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interna” (Porter, 1990, p. 78).

La Teoría de la Visión de la Empresa Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés), propuesta por Pfeffer y Salancik (1978), es una perspectiva teórica que se ha utilizado ampliamente en la literatura sobre competitividad empresarial. Esta teoría se basa en la premisa de que los recursos internos de una empresa, tales como su capital humano, capital social, conocimientos, tecnología, reputación, entre otros, son fuentes importantes de ventaja competitiva sostenible.

La RBV ha sido ampliamente utilizada en la investigación y práctica empresarial para analizar la forma en que las empresas pueden mejorar su competitividad mediante la gestión estratégica de sus recursos internos. Sin embargo, también ha sido objeto de debate y críticas, especialmente en lo que se refiere a la medición y gestión de los recursos intangibles, como el capital humano o la reputación, y su impacto en la competitividad.

Según Rueda y Zapata (2018), esta teoría trata de explicar que las organizaciones deben obtener recursos del entorno, y a la vez que, las que compiten y comparten recursos en la misma industria generan resultados sobresalientes. Sus premisas son: (a) las empresas difieren en los recursos estratégicos que controlan, son interdependientes; (b) la interdependencia varía entre las empresas y las transacciones caracteriza los individuos, el flujo de transacciones es el vínculo entre los actores; (c) la interdependencia crea problemas de incertidumbre. Como consecuencia, las empresas buscan en sus recursos y capacidades internas desarrollar una ventaja competitiva sostenible al poseer recursos clave, porque al entender de Flores et al. (2022) “esta capacidad permite a las empresas su adaptación para sobrevivir y prosperar” en medio y después de la pandemia, de tal manera que sigan siendo resistentes frente a las perturbaciones externas; en busca de esta adaptación las empresas tienen las alternativas de (a) fusión, (b) negocios conjuntos, (c) conformación de la junta directiva.

### Factores de competitividad

Las fuentes y factores de competitividad pueden variar según los autores y los enfoques teóricos utilizados. Según Campi et al. (2017), citando a la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en su informe del 2006, algunas de las fuentes y factores de competitividad que podrían considerarse son:

- La exitosa administración de la producción: flujos e inventarios de materia prima.

- La integración de planeación de mercado, I+D, diseño, ingeniería y manufactura.
- El manejo de la evolución de los mercados.
- La integración estratégica exitosa con otras empresas.

Mientras que Ramírez y Ampudia (2018) mencionan que los factores de competitividad empresarial presentes específicamente en el sector comercial son: (a) la innovación, (b) flexibilidad productiva y (c) calidad.

Innovación: Según Rodríguez y Quintero, (2022) es la capacidad de un conjunto de actividades y procesos que impulsan competencias distintivas rutinarias para la generación de productos y servicios; esta capacidad es un activo valioso que crea ventajas competitivas, es decir que es la base de los procesos principales de la empresa los cuales combinan elementos como su cultura, organización, I+D, tecnología; la innovación está presente en las diferentes prácticas organizativas para satisfacer necesidades futuras, impactar significativamente en los resultados y responder adecuadamente a los cambios del entorno y la competencia.

Flexibilidad: Para el autor Madero (2021) la flexibilidad empresarial es considerada como la capacidad de respuesta eficaz, eficiente y transformadora para adaptarse exitosamente a los constantes cambios de entorno, donde se destaca la flexibilidad laboral, que es considerada diferenciadora tanto para los trabajadores como para la empresa.

Calidad Total y Mejoramiento Continuo: Se basa en la idea de que una organización debe enfocarse en la satisfacción del cliente y en la mejora constante de la calidad en todos los niveles y procesos de la misma. Esta perspectiva es respaldada por autores como Deming, Crosby, Feigenbaum, entre otros, cuyas ideas han sido citadas por Díaz Muñoz et al. (2021) en su investigación. Este concepto se centra en las expectativas del cliente entre el valor pagado versus el valor recibido, de tal manera que

la organización se focaliza en la prevención para el mantenimiento, de la misma manera que en el control de desperdicios y despilfarro, y en la satisfacción del cliente y la ética, para satisfacer las necesidades estandarizadas mediante las actividades diarias, lo cual impulsa procesos más competitivos.

### 3.2. La industria del calzado en el Ecuador

Según Ruiz et al. (2022), la industria del calzado en el país ha experimentado un desarrollo durante los últimos 50 años y se ha convertido en parte fundamental de los sectores estratégicos de la economía. Sin embargo, en los años 2000 se empezaron a realizar importaciones de calzado asiático a precios muy bajos, que no superaban los \$5 dólares por par. Esto provocó una crisis en el sector, ya que la competencia de los productos importados afectó la competitividad de los fabricantes locales.

Además, la importación de calzado de segunda mano desde Estados Unidos también agravó la situación de la industria del calzado en el país. Estos factores, junto con otros desafíos económicos y comerciales, han impactado en la competitividad de la industria del calzado en la provincia del Azuay y en el país en general.

Es importante considerar estos antecedentes históricos y los desafíos que ha enfrentado la industria del calzado en el pasado, así como los desafíos actuales, incluyendo los efectos de la pandemia del COVID-19, al analizar la competitividad de este sector en el cantón Cuenca, en la provincia del Azuay y en el país en general. Esto permitirá tener una visión integral y contextualizada de la situación actual y las posibles estrategias de mejora en términos de competitividad en esta industria.

Una de las épocas más críticas para el sector del calzado fue en 2008, ya que, debido a la calidad, los consumidores decidieron preferir el calzado

asiático, de manera que el sector se redujo de 3200 empresas productoras a tan solo 600, lo cual se reguló a partir de medidas arancelarias, esto causó que la producción de calzado se incremente a 30 millones en el año 2012 (Pincay et al., 2018).

Según datos citados por Benítez y Martínez, (2019) el Valor Agregado Bruto de la fabricación de calzado en el año 2015 en el país fue de \$57'654,715 dólares. Además, se menciona que en el año 2018 había 920 empresas productoras de calzado en el país, de las cuales el 20.21% estaban establecidas en la provincia del Azuay. En esta provincia, la mayoría de las empresas pertenecen a productores independientes y artesanos, y la industria del calzado es considerada una industria tradicional con fábricas que datan de hasta 30 años de antigüedad, según Guerrero y González (2018). Estos datos proporcionan un contexto sobre la situación del sector en los años previos a la pandemia del COVID-19.

Así, la emergencia sanitaria provocó el desplome de las MiPymes (Ruiz et al., 2021), de tal manera que para el año 2020 la industria del calzado sufrió un decrecimiento en su producción de 8.58% en el mes de agosto (Balarezo et al., 2022), sumando un acumulado decrecimiento de 12.4% en ese mismo año. Es importante tomar en cuenta en la actualidad el sector del calzado está compuesto por 5,800 empresas, la mayoría familiares y artesanales (Burgos et al., 2022). A pesar de los datos anteriormente mencionados, la demanda nacional no se ha podido satisfacer con la producción nacional, de esta manera el 27% de la demanda se satisface con la producción importada.

Por lo cual, para los años 2019, 2020 y 2021, como se muestra en la figura 1, la fabricación generó \$188.4 millones de dólares, 119.9 millones de dólares y 120.7 millones de dólares, respectivamente. En cuanto a las importaciones, estas fueron de \$189 millones de dólares, \$120 millones de dólares y \$157 millones de dólares, respectivamente. Como se puede observar



Figura 1: Valor total en millones de dólares de fabricación e importaciones de calzado en el Ecuador.  
Fuente: Elaboración propia.

para el año 2021, existe un incremento de las importaciones de calzado en una proporción significativa, cabe mencionar que estos datos estadísticos fueron tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2023).

En la actualidad este sector es muy competitivo debido a las importaciones que se realizan y al elevado costo de producción de calidad, ya que se requieren maquinaria y mano de obra altamente capacitadas y especializadas. En nuestro medio no se realizan estudios de desarrollo tecnológico en base a necesidades de este sector por lo que se dificulta y encarece más adquirir estos recursos (Baque et al., 2022).

El aumento de las importaciones puede implicar una mayor competencia para los fabricantes locales, ya que los productos importados pueden ofrecer precios más bajos y una mayor variedad de opciones para los consumidores. Este aumento en las importaciones de calzado puede deberse a diversos factores, como la apertura de mercados internacionales, la globalización y la liberalización del comercio, así como a cambios en las preferencias del consumidor y a la demanda del mercado

En cuanto a la provincia del Azuay, alrededor del 80% del calzado producido es consumido internamente (Mejía et al., 2021). Debido a que la totalidad de demanda no ha podido ser satisfecha, el calzado importado ha quedado para un público exclusivo, ya que muchos de los consumidores prefieren los productos a menor precio, en vista del decrecimiento económico que se ha suscitado en los últimos años, por mencionar uno de los problemas que inciden en la competitividad de la comercialización del calzado importado en el Ecuador.



Figura 2: Valor total en millones de dólares de fabricación y comercialización de calzado en Azuay.  
Fuente: Elaboración propia.

De tal manera que, según la figura 2, la fabricación en la provincia del Azuay para los años 2019, 2020 y 2021 ha sido de \$9.2 millones, \$4.3 millones y 2.5 millones, respectivamente. En cuanto a la comercialización, esta ha sido de \$97.7 millones, \$58.6 millones y \$62.4 millones, respectivamente, en donde, la diferencia de producto ha sido cubierta por las importaciones mencionadas en los apartados anteriores.

En la ciudad de Cuenca la situación es similar, la fabricación de calzado no abastece la demanda, por lo que igualmente es abastecida por las importaciones, siendo la producción para 2019, 2020 y 2021 de \$5.6 millones, \$3.0 millones y

\$0.6 millones, respectivamente; por otra parte, la comercialización ha sido de \$92.7 millones, \$58.6 millones y 62.4 millones, respectivamente. Teniendo en cuenta estas estadísticas, la reducción del consumo da como resultado una mayor competitividad del sector, ya que todas y cada una de las empresas buscan ganar mayor participación de mercado, incrementar sus ventas, sus ingresos y por lo tanto su rentabilidad.



Figura 3: Valor total en millones de dólares de fabricación y comercialización de calzado en Cuenca.

Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, las empresas comercializadoras de calzado importado de la provincia del Azuay, específicamente de la ciudad de Cuenca, han tomado medidas para continuar en el mercado, pero de una forma empírica, sin un conocimiento técnico o gerencial sólido que, aunque hayan logrado la meta de mantenerse, resulta insuficiente de cara al futuro. Por ende, cada gerencia es consciente de que requieren de formación para lograr la profesionalización que garantice el aprendizaje de mecanismos y herramientas de gestión dirigidos a desarrollar la ventaja competitiva y poder sobrellevar todos los cambios del mercado.

Contar con una competitividad adecuada, capaz de diagnosticar, planear y controlar estrategias

para la competitividad de los establecimientos comerciales de calzados importados en el Ecuador, resulta un desafío, en tanto que las acciones que siguen un orden particular y que de forma empírica han proporcionado algunos resultados aceptables, no siempre han sido puestas en práctica o no responden a criterios administrativos y gerenciales, denotando la necesidad de implementar acciones que realmente permitan a la empresa mantenerse en los mercados competitivos, globalizados y versátiles, que caracterizan al mundo de los negocios en la actualidad.

A tenor de lo expuesto, conviene señalar que la industria del calzado en Cuenca, Ecuador, refleja en gran medida las características nacionales de manufactura de calzado. Uno de los aspectos distintivos es la fuerte preservación de las técnicas artesanales y tradicionales, que se centran en la calidad y los detalles únicos de cada producto. Además, tanto en Cuenca como en el resto del país, se evidencia a través del mercado que existe un énfasis en el uso de materiales locales, lo que no solo apoya a las industrias y proveedores locales, sino que también contribuye a una identidad distintiva en el diseño y la fabricación del calzado ecuatoriano. Otro factor común es la adaptabilidad y respuesta a las tendencias globales del mercado, un elemento crucial en la era postpandemia para mantener la competitividad. No obstante, la industria del calzado en Cuenca, al igual que en otras regiones de Ecuador, tiene un panorama similar por cuanto el país se encuentra sumergido en una gran crisis económica y de seguridad, lo cual implica enfrentar grandes desafíos como la necesidad de integrar nuevas tecnologías y prácticas sostenibles, manteniendo al mismo tiempo la cultura artesanal y la calidad que implica este sector tan competitivo. Estas características reflejan un equilibrio entre la tradición y la innovación, un rasgo típico de la manufactura de calzado ecuatoriano.

Sin embargo, es preciso señalar que, a nivel nacional, la industria del calzado en Ecuador

probablemente enfrentó desafíos significativos debido a las restricciones de movilidad y la disminución de la demanda. Las alteraciones en las cadenas de suministro globales impactaron la disponibilidad de materias primas y componentes esenciales, lo que a su vez afectó la producción y las ventas del mercado ecuatoriano, lo que conllevó a una reducción en la fuerza laboral y a una disminución en los ingresos del sector. En Cuenca, estos desafíos podrían haber sido similares por cuanto la dependencia de la industria local en cadenas de suministro son más cortas y, en mercados internos, es posible que existieran alternativas o estrategias que permitieran asumir resiliencia por parte de empresarios en este sector. Sin embargo, la disminución en el turismo y en la demanda local también podría haber afectado negativamente a los productores de calzado, especialmente a aquellos enfocados en mercados de exportación o turismo y en su defecto aquellos que dependen de la compra de calzados en otros países. De igual forma a nivel nacional, las relaciones con proveedores internacionales y consumidores se vieron alteradas, impulsando a las empresas a buscar alternativas locales o regionales. Particularmente en Cuenca, las relaciones con proveedores locales podrían haber jugado un rol importante, para mantener la continuidad de la producción, aunque también se vean afectadas por la disminución de la demanda.

Por otro lado, cabe destacar que la respuesta de los gobiernos, tanto nacional como regional, en términos de apoyo a la industria del calzado, habría jugado un papel importante en la mitigación de los efectos negativos de la pandemia, tanto a nivel nacional como regional.

### **3.3. Competitividad sistémica: una mirada crítica a los modelos teóricos**

En el artículo científico titulado “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política” Klaus et al. (1996) sostienen que la categorización de los factores determinantes

de la competitividad se da en cuatro niveles interrelacionados: nivel meta considera que “son decisivas la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar la capacidad creativa de la sociedad” (p. 41) para optimizar la eficacia en los otros tres niveles, por lo que en este nivel los esfuerzos provendrán de todos los actores y entidades estatales y estarán dirigidos a promover una serie de factores socioculturales como escalas de valores, patrones básicos de organización política, jurídica y económica, así como capacidad estratégica y política (p. 42), con el objetivo de generar cambios sociales tendientes a la valoración y búsqueda de la competitividad económica de toda la sociedad.

En este sentido, los autores reflexionan que existe una muy estrecha relación entre la integración social y la competitividad sistémica, pues la segunda sin la primera es “un proyecto sin perspectivas” (p. 42), por lo que el desarrollo de la competitividad sistémica “es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico” (p. 42).

Por su parte, Mancheno y Albán (2019) citan al Foro Económico Mundial, institución que considera 12 pilares fundamentales para medir la competitividad desde el punto de vista global: a) instituciones, b) infraestructura, c) entorno macroeconómico, d) salud y educación primaria, e) educación superior y entrenamiento, f) eficiencia de los mercados de bienes, g) eficiencia en el mercado laboral, h) desarrollo del sistema financiero, i) preparación tecnológica, j) tamaño del mercado, k) sofisticación empresarial y l) la innovación (p. 562).

Sin embargo, a pesar de las similitudes de sus planteamientos, estos autores difieren en aseverar que “La competitividad en las naciones es el resultado de una economía organizada, sustentable y enfocada en el bienestar de sus habitantes, donde el factor más importante es la

productividad". (Mancheno y Albán, 2019, p. 562)

### 3.4. Retos actuales de la competitividad postpandemia

El desarrollo y crecimiento o decrecimiento del sector económico de la comercialización de calzado se ve reflejado en el desarrollo y crecimiento empresarial, junto con progreso continuo de las empresas que lo conforman.

Los análisis persistentes de las empresas contribuyen al fortalecimiento del conocimiento del empresario y por lo tanto a la creación de estrategias que permitan afrontar los principales retos de cada empresa y, de la misma manera, les permita aprovechar las diferentes oportunidades que les brinda el entorno (Ojeda Gómez, 2011). De tal manera que, para la industria del calzado en México, el principal reto es desarrollar ventajas que le permitan adaptarse a las nuevas condiciones industriales y, de la misma manera, que les permitan enfrentar la competencia proveniente del exterior.

Otro reto que afrontan las empresas es que los empresarios no son conscientes de las oportunidades que tienen las mismas, las cuales ofrecen ventajas competitivas diferenciadoras. De la misma manera que los nuevos emprendimientos se enfrentan a la supervivencia de su empresa, incluyendo la implantación de tecnología de vanguardia que le permita a la empresa generar diferentes ventajas (García et al., 2021).

La creatividad y las diferentes estrategias efectivas para la eficiente y eficaz explotación de todos los recursos, especialmente de los más valiosos, también es un gran reto al que se enfrentan estas empresas (Ojeda Gómez, 2011).

De tal manera que la crisis sanitaria ha puesto sobre la mesa que todas las estrategias estén centradas en adaptarse a los nuevos entornos empresariales, sociales y económicos, los cuales están enfocados en la capacidad de flexibilidad y adaptación y, por lo tanto, generen ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo (Ulloa et al., 2021).

## 4. Resultados y Discusión

---

Existen diferentes enfoques y metodologías para medir la competitividad de los países a nivel mundial. El Índice de Competitividad para el Crecimiento (Growth Competitiveness Index o GCI) es un indicador desarrollado por el Foro Económico Mundial que evalúa la capacidad de un país para proporcionar un entorno propicio para el crecimiento económico sostenible a largo plazo.

Por otro lado, el Índice de Competitividad Microeconómica (Microeconomic Competitiveness Index o MICI) se basa en el enfoque de la competitividad desde una perspectiva

microeconómica, que se centra en la capacidad de las empresas y los sectores económicos para competir en el mercado internacional. Este índice, desarrollado por el Foro Económico Mundial y el Banco Mundial, considera factores como el entorno empresarial, la eficiencia del mercado de bienes y servicios, la infraestructura básica, la estabilidad macroeconómica, la educación y capacitación, y la innovación, entre otros.

Ambos índices son complementarios y ofrecen una visión integral de la competitividad de los países, considerando diferentes aspectos macro y microeconómicos que influyen en la capacidad de

las empresas y los sectores para competir en un entorno global.

En Ecuador existen algunas propuestas para mejorar la competitividad, pero éstas no son integrales, ya que principalmente buscan la efectividad en los niveles macro, meso y micro, olvidando un nivel indispensable para lograr una efectividad integral, como lo es el nivel meta. Por tanto, el enfoque sistémico de competitividad es el más apropiado para elaborar propuestas que conlleven a obtener una competitividad real (no basada en políticas de devaluación) para superar el estancamiento del crecimiento que sufre la economía ecuatoriana, esta es esencial para procesos de desarrollo y tiene mayor impacto cuando las empresas adoptan políticas activas de competitividad.

Es necesario tomar en cuenta la competitividad a largo plazo, orientada al crecimiento económico, diversificando su estructura de producción, importación y comercialización, lo cual a futuro se convertirá en una prioridad para las estrategias de competitividad. Esto lleva al sector a tener la necesidad de invertir en innovación, especialización, capacitación laboral y empresarial, creando de esta manera espacios de innovación dinámicos donde sea efectivo el uso de las tecnologías de la información y así adquieran relevancia al momento de promocionar y publicitar las empresas.

En este contexto es evidente la necesidad de impulsar la participación en el comercio mundial, con un alto contenido tecnológico, diversificando los mercados de proveedores de importación, lo cual exige una intensa diplomacia comercial por parte del gobierno. De la misma manera, se puede lograr diferentes avances reorientado y reinventando los patrones de competitividad sostenibles a largo plazo.

En este caso, se debe tomar en cuenta otros diferentes enfoques debido a la globalización y el entorno que está desarrollándose y cambiando

de manera constante e ininterrumpida. Si bien es cierto que el enfoque sistémico supera a los otros enfoques, en este caso se considera entre sus faltas la exclusión de los parámetros de la transformación digital dentro de los diferentes niveles de la competitividad sistémica. Por ello, se propone la inclusión de los retos impuestos por la transformación digital, desde una concepción más integral, con miras al diseño de estrategias de gerencia empresarial que permitan la verdadera evolución de la economía, específicamente en el sector de importación de calzado en Ecuador y ante los retos impuestos por la pandemia, que han mostrado el gran apoyo de la tecnología y las estrategias digitales para sobrellevar la crisis.

Una variedad de políticas puede incentivar una mayor adopción digital a través de la experimentación, ya sea aumentando las presiones competitivas o reduciendo los costos de reasignación. Al mismo tiempo, el acceso de los emprendedores a formas adecuadas de financiación, como la financiación de capital riesgo, junto con los regímenes fiscales corporativos que no favorecen excesivamente la financiación mediante deuda frente a la financiación mediante acciones, también se asocian con mayores tasas de adopción digital (Pilat y Criscuolo, 2018). De esta manera, los costos financieros, el autofinanciamiento y la burocracia al momento de solicitar financiamiento, limita la competencia y por lo tanto han beneficiado a las grandes empresas.

Algunas líneas de investigación futura que se identifican, producto de la presente investigación, son: impactos a largo plazo de los nuevos retos competitivos en la industria del calzado ecuatoriano, cambios en los hábitos de consumo y las preferencias de los clientes, relación y afectación tecnológica de la industria del calzado en Cuenca en los próximos años. Es importante que las investigaciones futuras se centren en los aspectos más relevantes de los nuevos retos competitivos para la industria del calzado de Cuenca, así como las implicaciones de esta en la productividad.

## 5. Conclusiones

---

La crisis sanitaria provocada por la pandemia ha llevado a que los gobiernos empleen políticas gubernamentales restrictivas que han impactado negativamente a este sector, sin embargo, la transformación tecnológica y digital en la industria ecuatoriana del calzado se ha visto en la imperiosa necesidad de actualizarse e incrementarse, impulsada por las condiciones del mercado y las extraordinarias circunstancias impuestas por la pandemia de COVID-19, para prestar un mejor servicio, acorde a las posibilidades que provee la tecnología y que responda a las necesidades y percepciones de sus usuarios. Fenómenos como la implementación de estrategias de redes, comercio electrónico y teletrabajo para mantenerse en

contacto con sus clientes, sus operaciones y llegar a nuevos mercados, han moldeado el sistema de producción y se perfilan como los ámbitos que mayor atención deberán recibir para aumentar los índices de productividad del sector. Sin embargo, también se observó que aún queda un exhaustivo proceso por motorizar para verdaderamente alcanzar los niveles de competitividad ideales para el sector. Así, las empresas deben continuar invirtiendo en tecnología y procesos digitales para mantenerse al día con las últimas tendencias del mercado. En ese escenario, el gobierno ecuatoriano puede ayudar a la industria a abordar los desafíos que enfrenta para que pueda seguir creciendo y prosperando.

## 6. Referencias bibliográficas

---

Balarezo-Noboa, M. A., Cumbal-Flores, H. S., Vaca-Sandoval, G. U. y Villamarín-Granja, M. Y. (2022). Incidencias de las restricciones por pandemia en las pequeñas empresas de la ciudad de Quito, periodo 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 146–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.2058>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2022, December 31). *Previsiones Macroeconomicas*. Estadísticas Económicas.

Baque, M., Gutiérrez, S. y Loor, P. (2022). Impacto económico de la pandemia por el COVID 19 en las comercializadores y productoras de calzado en el cantón Portoviejo. *RECIMUNDO*, II, 73–81. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(supl1\).junio.2022.71-81](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(supl1).junio.2022.71-81)

Benítez, M. y Martínez, P. (2019). Nivel de concentración económica en la producción de calzado en Tungurahua, Ecuador. *Revista Inclusiones*, 6 (Especial), 289–309.

Burgos, C., Villacrés, P., Cabrera, M. y Salazar, W. (2022). El calzado de seguridad en el Ecuador, factores que inciden en la calidad del producto y en la productividad de las organizaciones. *Novasinería revista digital de ciencia, ingeniería y tecnología*, 5(1), 61–82. <https://doi.org/10.37135/ns.01.09.05>

Campi, I., Front, M. y Lazcano, C. (2017). La competitividad en América Latina; El Caso Ecuador. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 71–81. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1+E1.560>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región. *Informe Especial: Covid 19*, 1(4), 1–3.
- Díaz Muñoz, G. A., Alfredo, D. y Duque, S. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial Quality as a strategic tool for business management. *Podium*, 39, 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Erazo, J. C. y Narváez, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 437. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>
- Flores, M., Saavedra, M. y Cortes, M. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Business Performance, Resilience and Innovation in SMEs*, 51(130), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- García, M. Á., Grilló, A. J. y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Guerrero, A. y González, P. (2018). *Caracterización de la producción artesanal del calzado en el cantón Gualaceo y su incidencia en el desarrollo económico local*. 3(23), 191–210. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i1>
- Heredia, A. y Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. [www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023, March 31). *Registro Estadístico de Empresas*. Consultas Personalizadas de Directorio de Empresas y Establecimientos 2021.
- Klaus, E., Wolfgang, H., Dirk, M. y Jorg, M. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de La CEPAL*, 59(3), 39–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.18356/183846f0-es>
- Madero, S. (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. *Lúmina*, 22(1), E0007. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021>
- Mancheno, M. J. y Albán, M. L. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos Business System Competitiveness, a term that defines the performance of modern markets Competitividade do sistema de negócios, um termo que define o desempenho dos mercados modernos. *FIPCAEC*, 4(2), 559–577. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.154>
- Mejía, S., Avila, J. y Araujo, G. (2021). Factores que dificultan los emprendimientos del sector calzado del Azuay-Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(5), 168–179. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.690>
- Mendoza Ramos, L. R. (2022). La Innovación y la Ventaja Competitiva en Empresas Manufactureras. *Sotavento M.B.A.*, 33, 44–55. <https://doi.org/10.18601/01233734.n33.05>
- Ojeda Gómez, J. (2011). Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40). <https://doi.org/10.31876/revista.v12i40.10474>
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row
- Pilat, D. y Criscuolo, C. (2018). The Future of Productivity what contribution can digital transformation make? *Policy Quarterly*, 14(3), 10–161. <https://doi.org/10.26686/pq.v14i3.5081>

- Pincay, Y., Durán, M. y Pincay, A. (2018). Análisis de los efectos de la imposición de las salvaguardias y su efecto en la industria del calzado en el Ecuador 2015-2016. *Revista Científica de Investigación Actualización Del Mundo de Las Ciencias*, 2(1), 669–689. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/2.1.2018.669-689>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (Trabajo original publicado en 1980).
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *RECITIUTM*, 9(1), 16–32.
- Rodríguez, J. S. y Quintero, I. (2022). Capacidades de Innovación Empresarial en América Latina. Revisión de la Literatura. *Ciencias Administrativas*, 19, 1–16. <https://doi.org/10.24215/23143738e096>
- Rueda, M. y Zapata, G. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75–92. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>
- Ruiz, M., Mayorga, C. y Álvarez, E. (2022). Eficiencia técnica de las empresas del sector calzado de la zona 3 del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 522–536. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.35>
- Ruiz, R., Erazo, J., Bermeo, K. y Álvarez, J. (2021). Teletrabajo como factor de innovación en la MIPYMES del sector de calzado Teleworking as a factor of innovation in the MIPYMES of the footwear sector. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(12), 870–892. <https://orcid.org/0000-0002-1014-0846>
- Ulloa, N. M., Fajardo, V. A., González, M. L. y Solórzano, S. (2021). Estrategias post Covid-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 180–195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- Useche Aguirre, M. C., Pereira Burgos, M. J. y Barragán Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos*, 11(22), 271–286. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Vivar, A. Y., Erazo, J. C. y Narváez, C. I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>