



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PEQUEÑOS ARTESANOS  
DE LA TAGUA EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA AÑO 2013.”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**SRTA. ROCÍO PATRICIA GUTIÉRREZ BAQUE**

**TUTORA:**

**ING. LINZAN RODRÍGUEZ JÉSSICA SORAYA MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PEQUEÑOS ARTESANOS DE  
LA TAGUA EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA AÑO 2013.”

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**SRTA. ROCÍO PATRICIA GUTIÉRREZ BAQUE**

**TUTORA:**

**ING. LINZAN RODRÍGUEZ JÉSSICA SORAYA MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, 19 septiembre del 2012**

**APROBACIÓN DE LA TUTORA**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, **“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PEQUEÑOS ARTESANOS DE LA TAGUA EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”** elaborado por la Srta. Rocío Patricia Gutiérrez Baque, egresada de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....  
Ing. Linzan Rodríguez Jéssica Soraya MSc.

TUTORA

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Tesis a Dios mi inspiración más grande, el cual a estado y estará presente en toda mi vida.

A mis padres Stalin Gutiérrez y Narcisa Baque, por su comprensión y ayuda en los momentos de dificultad. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

También a mis hermanos por su paciencia, comprensión, empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como son. A mis amigos que hemos compartido momentos gratos, que me enseñaron el verdadero significado de la amistad.

*Rocío*

## AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por darnos las enseñanzas recibidas durante el proceso de formación profesional que nos llevó al camino del conocimiento técnico y científico.

De igual manera a la Ing. Mercedes Freire R. decana y Econ. Pedro Aquino Director de Escuela de la Facultad de Ciencias Administrativas que con esmero y dedicación vertieron su apostolado en nuestra alma.

A mi tutora de tesis la Ing. Soraya Linzan, mi gratitud y reconocimiento perenne por su acervo en la dirección este trabajo de titulación, a si como a la Ing. Lilia Valencia.

*Rocío*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Ing. Linzan Rodríguez Jéssica, MSc.  
PROFESORA-TUTORA

---

Ing. Valencia Cruzaty Lilia, MBA  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**RESUMEN**

**“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PEQUEÑOS ARTESANOS  
DE LA TAGUA EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA AÑO 2013.”**

Autora: Srta. Gutiérrez Baque Rocío

Tutora: Ing. Linzan Rodríguez Soraya MSc.

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro, a través de los indicadores de la sistematización que permita incrementar el nivel competitivo del sector. Uno de los problemas de los pequeños artesanos de tagua es su estructura, individualmente este sector no tiene el volumen de producción para alcanzar economías de escala, acceso a mercados, calidad homogénea basada en estándares internacionales, y una oferta constante y consistente. Así mismo, los pequeños artesanos se ven limitados individualmente para acceder a la capacitación técnica, información de mercado, logística e investigación y desarrollo. La metodología aplicada en el estudio fue un diseño no experimental, el tipo de investigación fue descriptivo o correlacional, se relacionaron las variables tanto independiente como dependiente, se empleó la investigación aplicada fundamental, está relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría, se utilizó la investigación documental bibliográfica en el cual se examinó la asociatividad y la investigación de campo con las técnicas de la entrevista y la encuesta, el método empleado fue el inductivo y el deductivo, con el fin de observar, analizar y clasificar los hechos, para postular la hipótesis que brinde la solución al problema planteado, centrándose ésta en la creación de las relaciones de cooperación entre los microempresarios artesanales que permita aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los mercados, así como también la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje.

## ÍNDICE

<b>APROBACIÓN DELA TUTORA .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE FOTOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>3</b>
<b>TEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>SISTEMATIZACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>8</b>
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
1.1.- ANTECEDENTES .....	11
1.2.- Fundamentación teórica.....	13



1.2.1.- <i>La asociatividad</i> .....	13
1.2.1.1.- Ventajas de asociarse.....	16
1.2.1.2.- Predisposición a la asociatividad.....	17
1.2.2.- <i>Modelos de Asociatividad</i> .....	19
1.2.2.1.- Redes empresariales, herramienta para la competitividad.....	21
1.2.3.- Estrategias de asociatividad.....	29
1.2.4.- <i>Competitividad</i> .....	35
1.2.4.1.- Proceso estratégico.....	40
1.2.4.2.- Modelo secuencial del proceso estratégico.....	41
1.2.5. La tagua como estrategia colectiva.....	51
1.2.5.1 - Importancia y uso de la tagua.....	52
1.2.5.2.- Beneficios e impacto al elaborar productos de tagua:.....	53
1.2.5.3 - Incidencia de la Microempresa en el Sector Artesanal de la Tagua.....	53
1.3.- Fundamentación legal.....	54
1.3.1.- Constitución Política del Ecuador 2008.....	54
1.3.2.- Ley de Defensa del Artesano.....	55
1.3.3.-Código de Trabajo.....	55
1.3.4.- Ley de Régimen Tributario.....	56
1.3.5.- MICIP y la ley artesanal.....	57
1.3.5.1.- Ley Artesanal.....	57
1.3.5.2.- El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).....	57
1.3.6.- Ministerio de Cultura.....	58
1.3.7.- Código de la Producción.....	58
1.3.8.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	60
1.4.- Marco Situacional: Comuna San Pedro.....	61
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>64</b>

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
2.1.- Diseño de la investigación.....	64
2.2.- Modalidad de la investigación.....	65
2.3.- Tipo de investigación.....	65
2.4.- Métodos de la investigación .....	66
2.5.- Técnicas e instrumento de investigación .....	67
2.6.- Instrumentos de la investigación .....	68
2.7.- Población y muestra.....	69
2.8.- Procedimientos de la investigación .....	70
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>73</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
3.1.- Análisis de la encuesta.....	73
3.2.- Análisis de la entrevista .....	86
3.3.- Discusión de los resultados.....	88
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIÓN .....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>92</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>92</b>
4.1.- PRESENTACIÓN .....	92
4.2 OBJETIVOS .....	93
4.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	93
4.2.2.- DESCRIPCIÓN DE MODELO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL. .....	100
4.2.2.1.- LINEAMIENTOS DE ACCION .....	100
4.2.2.1.1.- ASESORÍA Y CAPACITACIÓN .....	101
4.2.2.1.2.- INNOVACIÓN Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS....	103
4.2.2.1.3.- PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	110

4.2.2.1.4.- CLIENTE FINAL.....	115
4.2.2.1.5.- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	117
4.2.2.1.6.- ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	121
4.2.2.1.7.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	138
4.3.- ESTRATEGIA DEL MARKETING “MIX”.....	142
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>145</b>
<b>RECOMENDACIÓN.....</b>	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXOS I.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXOS II.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS III.....</b>	<b>153</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico # 1 ¿Considera usted que su capacidad de producción es la adecuada?....	74
Gráfico # 2 ¿Usted ha participado en organizaciones para emprender en actividades productivas?.....	75
Gráfico # 3 ¿Considera usted que asociarse con personas que realizan la misma actividad es una estrategia colectiva para el desarrollo socio económico?.....	76
Gráfico # 4 ¿Usted ha sentido la necesidad de asociarse para mejorar su actividad productiva?.....	77
Gráfico # 5 ¿Cree usted que es importante que los pequeños atesamos formen alianzas para desarrollar su actividad productiva?.....	78
Gráfico # 6 ¿Considera usted que existe la disponibilidad por parte de los artesanos de tagua para trabajar conjuntamente en los logros de objetivos comunes?.....	79
Gráfico # 7 ¿Cree usted que es fundamental contar con el recurso requerido para producir las artesanías?.....	80
Gráfico # 8 ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de su producto?.....	81
Gráfico # 9 ¿Dónde consigue su materia prima para elaborar el producto que usted comercializa?.....	82
Gráfico # 10 ¿Considera que la materia prima es de calidad?.....	83
Gráfico # 11 ¿El precio que le asigna a su producto va de acuerdo a la competencia?.....	84
Gráfico # 13 ¿El precio cubre los costos de materia prima?.....	85

**INDICE DE CUADROS**

	Pág.
Cuadro # 1 Teoría de la acción planeada.....	19
Cuadro # 2 Relaciones horizontales.....	25
Cuadro # 3 Relaciones verticales.....	25
Cuadro # 4 Modelo de funcionamiento de una red empresarial .....	28
Cuadro # 5 Determinantes de la ventaja competitiva.....	38
Cuadro # 6 Las cinco fuerzas de M. Porter.....	117
Cuadro # 7 Las cinco fuerzas competitivas de la asociación de artesanos de tagua de San Pedro .....	120
Cuadro # 8 Estructura organizacional.....	139
Cuadro # 9 Canales de distribución.....	144

**ÍNDICE DE FOTOS**

	Pág.
Foto # 1 Microcarpha sphitelephas (mococho).....	104
Foto # 2 Adquisición de pepas de tagua .....	105
Foto # 3 Secado – pelado .....	105
Foto # 4 Cortada y selección de la tajada .....	106
Foto # 5 Torneado de la anímela .....	106
Foto # 6 Selección .....	107
Foto # 7 Proceso de producción.....	107
Foto # 8 Coloración .....	108
Foto # 9 Pulido .....	108
Foto # 10 Abrillantar de las piezas .....	108
Foto # 12 Perforación de orificios.....	109
Foto # 13 Comercialización de bisutería.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla # 1 ¿Considera usted que su capacidad de producción es la adecuada?.....	74
Tabla # 2 ¿Usted ha participado organizaciones para emprender en actividades?	75
Tabla # 3 ¿Considera usted que asociarse con personas que realizan la misma actividad es una estrategia colectiva para el desarrollo socio económico?.....	76
Tabla # 4 ¿Usted ha sentido la necesidad asociarse para mejorar su actividad?...	77
Tabla#5 ¿Cree usted que es importante que los pequeños atesamos formen alianzas para desarrollar su actividad productiva?.....	78
Tabla # 6 ¿Considera usted que existe la disponibilidad por parte de los artesanos de tagua para trabajar conjuntamente en los logros de objetivos comunes? .....	79
Tabla # 7 ¿Cree usted que es fundamental contar con el recurso requerido para producir las artesanías?.....	80
Tabla # 8 ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de su producto?.....	81
Tabla # 9 ¿Dónde consigue su materia prima para elaborar el producto?.....	82
Tabla # 10 ¿Considera que la materia prima es de calidad? .....	83
Tabla # 12 ¿El precio que le asigna producto va de acuerdo a la competencia?...	84
Tabla # 13 ¿El precio cubre los costos de materia prima? .....	85

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
ANEXO I ENCUESTAS.....	149
ANEXO II ENTREVISTAS.....	152
ANEXO III FOTOS.....	153



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad resulta evidente la existencia de una estrecha interrelación entre los procesos de desarrollo local y la capacidad de las personas u organizaciones, tanto públicas como privadas, de producir concertaciones amplias y generar redes articuladoras de los diferentes esfuerzos con el propósito de conformar las condiciones necesarias que permitan impulsar crecimiento económico y desarrollo social. Enmarcado en dicho contexto, se plantea este trabajo, cuyo objeto es proponer algunas estrategias empresariales que de alguna manera propendan a estimular la dinámica y el desarrollo de las localidades, y que, entre otros aspectos, permitan la conformación de una asociación capaz de estructurar plataformas económicas que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo. Para alcanzar tal propósito, se realizó un estudio que estuvo estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Marco teórico.- Este capítulo considera la fundamentación teórica, la misma que está conformada por el análisis descriptivo de las variables tanto independiente como dependiente; la cual examina la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”; cuya ventaja es la cooperación y articulación de esfuerzos entre empresas puede contribuir eficazmente a resolver problemas o debilidades que éstas tienen actualmente en un mercado cada vez más cambiante; y la competitividad; el estudio se fundamenta en la legislación ecuatoriana, se analiza las diferentes leyes que intervienen en el objeto de estudio

**Capítulo II:** Metodología de la investigación.-El diseño de la investigación constituye el plan general de la investigadora con el fin de dar respuestas a la

sistematización del problema. En este estudio se utilizó el nivel descriptivo o correlacional, se relacionaron las variables tanto independiente como dependiente; se empleó la investigación documental bibliográfica, se analizó la asociatividad como estrategia de supervivencia, la investigación del campo, estuvo dirigida a los artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro.

Se utilizó el método inductivo y el método deductivo. Las técnicas de investigación aplicadas fueron las encuestas, entrevistas. La población que se estudió fueron los 120 artesanos de la comuna de San Pedro, el objetivo, analizar el contexto empresarial en que se desenvuelven los microempresarios

**Capítulo III:** Análisis de resultados.- Este capítulo comprende el análisis de las encuestas, entrevistas, concluyendo que los resultados evidenciaron la necesidad de asociarse los artesanos de tagua de la comuna de San Pedro como estrategia colectiva para el desarrollo socio económico y el establecimiento de alianzas para el desarrollo de la actividad productiva.

**Capítulo VI:** La propuesta.- Se refiere a la solución del problema como es, el modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro, provincia de Santa Elena año 2013. Conformar la asociatividad, como un camino posible para el desarrollo de los pequeños artesanos de la tagua, como una forma alternativa de riqueza y equidad.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PEQUEÑOS ARTESANOS DE LA TAGUA EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los problemas inherentes de los pequeños artesanos es justamente su tamaño estructural. Individualmente este sector no tiene la masa crítica para alcanzar economías de escala, acceso a mercados, calidad homogénea basada en estándares internacionales, y una oferta constante y consistente. Así mismo, el tamaño de los pequeños artesanos constituye una barrera en lo que se refiere a entrenamiento y capacitación, inteligencia de mercado, logística e investigación y desarrollo.

La importancia de las pequeñas empresas para la generación de empleo es significativa, y su potencial puede ser prometedor, dado que el mayor esfuerzo emprendedor proviene de este sector. De allí que es importante que los gobiernos desarrollen políticas de apoyo y actúen como catalizador de asociatividad de este importante sector de empresas. Uno de los indicadores del estancamiento que impide el desarrollo de los artesanos de tagua de San Pedro, es la desorganización que existe entre los microempresarios que se dedican a esta actividad, los mismos que actúan de manera desarticulada, presentando los siguientes inconvenientes:

Independientemente no cuentan con la capacidad necesaria para obtener un producto que pueda ser valorado tanto en el mercado nacional como en el internacional.

- La producción de los pequeños artesanos en cuanto al volumen no es la adecuada
- Existe la necesidad de asociarse para mejorar la actividad productiva de los artesanos.
- El artesano tiene muchas limitaciones en elaborar sus productos por falta de herramientas, materia prima.
- El costo de elaboración de las artesanías no revaloriza la actividad

Pues, entonces surge la necesidad de que los pequeños artesanos de tagua se organicen como estrategia colectiva, para desarrollar su actividad económica, tanto en la producción y comercialización de las artesanías, con apoyo de las instituciones públicas y las ONGs.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Será la asociatividad un medio para que los pequeños artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro, superen las deficiencias que ahora adolecen?

### **SISTEMATIZACIÓN**

¿Cuáles serán los modelos teóricos asociativos?

¿Cuál será la realidad de los pequeños artesanos de tagua en la comuna de San Pedro?

¿Los instrumentos y técnicas aplicados en el estudio nos proporcionarán información adecuada?

¿Los resultados obtenidos permitirán proponer la solución al problema identificado?

¿La propuesta de la asociatividad será la más viable para mejorar las condiciones de desarrollo de los pequeños artesanos de tagua de San Pedro?

## **JUSTIFICACIÓN**

Los pequeños productores de artesanía de tagua de la comuna de San Pedro, vienen trabajando desde hace muchos años atrás, con poca predisposición a asociarse; y esto se puede apreciar en la escasez de proyectos asociativos que tiene el sector, y la poca efectividad que se ha logrado en cuanto a desarrollar lazos de cooperación a largo plazo.

El aislamiento en el cual se encuentra inmerso este sector productivo de San Pedro, se debe principalmente a la poca promoción que brindan las entidades gubernamentales y las empresas públicas y privadas acerca de las grandes oportunidades de desarrollo que podrían lograrse si se tomara en cuenta la asociatividad como estrategia para lograr la tan ansiada competitividad.

El comportamiento mostrado por la mayoría de los productores de artesanías es de supervivencia; la cooperación y articulación de esfuerzos entre artesanos puede contribuir eficazmente a resolver problemas o debilidades que éstas tienen actualmente en un mercado cada vez más cambiante

La asociatividad, destaca la búsqueda de beneficios comunes y menores costos en la formación de asociación, unión y aglomeración de los distintos agentes, entre los cuales tenemos la posibilidad de poder disminuir la incertidumbre latente en el mercado y hacer frente a las debilidades inherentes en las empresas.

En este sentido el trabajo es original por que la asociatividad es un medio que conjuga las fortalezas y las capacidades que cada una de ellas pueden aportar al desarrollo de un sector productivo. Asimismo, se puede alcanzar una economía de escalas; esta mejora se ve reflejada en un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada en las microempresas, así como un mayor grado de especialización y descuentos en la compra de los insumos.

La creación de relaciones de cooperación entre las empresas permite aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los

mercados, así como también la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje; el resultado es una eficiencia colectiva.

Se propuso un modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro, considerando que el trabajo conjunto de estas empresas dentro de la misma les permitirá superar las deficiencias que ahora adolecen.

Asimismo, la asociación permitirá acceder a las condiciones necesarias para su desarrollo y obtener un producto que no sólo sea valorado en el mercado local, sino que constituya una verdadera oferta exportable al cumplir los requisitos actuales del consumidor objetivo, así como los estándares de calidad necesarios para la exportación del producto.

Para la ejecución de este estudio utilizamos un procedimiento riguroso, sistemático la misma que se aplicó en las encuesta a los artesanos de la tagua y las entrevistas se las realizaron a los gerentes de las instituciones públicas, mediante esta investigación obtuvimos la necesidad de asociarse, los instrumentos de acopio de datos empleados fueron válidos, confiables y objetivos.

La población estimada para el estudio de investigación fueron 120 artesanos de la comuna San Pedro y 3 gerentes de entidades públicas obteniendo una muestra de 92 artesanos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de asociatividad a través de los indicadores de la sistematización y analizar los modelos asociativos para los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro, que permita incrementar el nivel competitivo del sector.

### **Objetivos específicos**

- Analizar los modelos teóricos asociativos.
- Estudio de la realidad de los pequeños artesanos de tagua en la comuna de San Pedro.
- Establecer los instrumentos y técnicas aplicados en el estudio
- Análisis de los resultados obtenidos con el fin de proponer la solución al problema identificado.
- Proponer la asociatividad como forma de mejorar las condiciones de desarrollo de los pequeños artesanos de tagua de San Pedro.

## **HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La hipótesis que se plantea en el trabajo es:

El diseño de la asociatividad permite incrementar el nivel competitivo de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro

Para la operacionalización de las variables detallamos:

Variable Independiente: Modelo de asociatividad

Variable Dependiente: Competitividad de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro



## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Modelo de Asociatividad	La asociatividad como medio de cooperación entre medianos comerciantes en donde cada empresa participante, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común	Asociatividad  Cooperación  Voluntariedad  Esfuerzo conjunto  Objetivo común	Actividades Productivas  Producción  Propósito  Acuerdo  Colaboración	¿Usted ha participado en organizaciones para emprender en actividades productivas?  ¿Usted ha sentido la necesidad de asociarse para mejorar su actividad productiva?  ¿Cree usted que los pequeños artesanos formen alianzas para desarrollar su actividad productiva?  ¿Considera usted que existe la disponibilidad por parte de los artesanos de tagua para trabajar conjuntamente en los logros de objetivos comunes?	Entrevistas    Encuestas

<b>VARIABLES D</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Competitividad de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro	Es la capacidad de producir bienes, con adquisición de materia prima de calidad, que oriente a la toma de decisión adecuada.	Capacidad	Producción	<p>¿Considera que su capacidad de producción es la adecuada?</p> <p>¿Cuál será la importancia de contar con el recurso requerido para producir las artesanías?</p>	Entrevistas
		Calidad	Adquisición de materia prima	<p>¿Dónde consigue su materia prima?</p> <p>¿Considera que la materia prima es de calidad?</p> <p>¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de su producto?</p>	
		Toma de decisión	<p>Contexto empresarial</p> <p>Precio adecuado</p>	<p>¿El precio que le asigna a su producto es de acuerdo a la competencia?</p> <p>¿El precio cubre los costos de materia prima?</p>	Encuestas

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.- ANTECEDENTES**

La asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes son coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

Beltrán, Alejandro (2007) establece que el proceso de asociatividad empresarial, desde la perspectiva del desarrollo local, estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también de las ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad. (Pág. 14)

En la práctica, la asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local. Al hacer uso de esta estrategia, la actividad

empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados, reflejando experiencias de endogenización del desarrollo en las que sobresalen algunos aspectos como el rescate de los factores históricos, sociales institucionales y ambientales sobre el proceso de transformación socioeconómica de un territorio, se remarca la importancia de la calidad, dotación y orientación de las infraestructuras básicas y los servicios avanzados de apoyo a la producción existentes en el entorno territorial, se priorizan acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que permitan y favorezcan la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializadas, faciliten una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los costos de transacción, presionen a las empresas para innovar e invertir y estimulen la dinámica empresarial

Payares, Zoilo (2006). Establece que la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido constituyendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. (Pág. 12)

Los pequeños artesanos de tagua de la comuna de San Pedro no han generado procesos de asociatividad entre los microempresarios que se dedican a esta actividad productiva, en consecuencia se han limitado en su capacidad productiva, la competencia de los microempresarios artesanales, está caracterizada por la existencia de empresas del sector de Libertador Bolívar y de Montañita que intentan obtener ventajas competitivas creando y mejorando productos y procedimientos, que con el tiempo, los artesanos de tagua de San Pedro deben tener una elevada productividad, para enfrentar a dicha competencia. Sin embargo, no existe el efecto de productividad esperado que los obligue a mejorar sus productos. Por el contrario, dicha competencia ha impedido el fortalecimiento

corporativo, minimizando la calidad de la producción y causando la pérdida de mercados como consecuencia de la fuerte competencia de los sectores antes mencionados. La importancia de una cultura empresarial de cooperación, consiste en aumentar el grado de intercambio y apoyo entre los participantes de una economía, particularmente en los artesanos de la tagua de San Pedro, para que el resultado del juego económico sea exitoso para todos los agentes participantes. La cooperación se revela como una estrategia que maximiza las potencialidades económicas en sectores artesanales y en la economía, pues define los obstáculos y problemas a lo largo de la cadena productiva y de comercialización, trayendo como consecuencia un incremento de la eficacia y mayores beneficios en términos generales.

La eficacia de los acuerdos entre microempresas para lograr el desarrollo local solo es posible si los actores involucrados son capaces de mantener entre ellos el compromiso, la confianza y la cooperación para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Además, es necesario que estos acuerdos sean perdurables. Pero para que se logre la asociatividad entre las empresas de una región o localidad y el consecuente desarrollo, se debe establecer un sistema de relaciones de trabajo y conexiones entre ellas que se constituya en parte de una cultura social que se fortalezca en el tiempo, sobre todo al considerar que la manera tradicional de hacer negocios es de forma individual. La estrategia de desarrollo económico local se basa en la existencia de propósitos y relaciones económicas, sociales y políticas comunes entre empresas y actores. La eficiencia de las acciones reside en el acuerdo de los actores para lograr el desarrollo local.

## **1.2.- Fundamentación teórica**

### ***1.2.1.- La asociatividad***

La asociatividad es un término recurrente, sobre todo cuando hace referencia a las estrategias de subsistencia de las empresas de menor tamaño ante los procesos de

expansión e integración económica; es vista como un asunto de urgencia para reorganizar la estructura productiva del país.

El término “asociatividad” como tal no figura en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Es un término novedoso utilizado hace varios años por los estudiosos de la competitividad de las empresas en el mundo y, debido a su continuado uso, es posible que próximamente se incorpore oficialmente al idioma español como lo han hecho otros términos técnicos.

Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. (2006) definen asociatividad como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”. (Pág.20)

El autor sostiene que la asociatividad cuenta con seis distinciones importantes que ubican con mayor precisión su significado:

- Es una estrategia colectiva
- Tiene carácter voluntario
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas u organizacionales
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas

Es una estrategia colectiva, porque las empresas se unen para solventar problemas comunes, mediante la acción voluntaria de los participantes; la asociatividad puede estar incentivada por instituciones ajenas a la empresa, como el Estado o los gremios empresariales. El alto grado de autonomía de las empresas

participantes hace posible que cada empresa maneje sus propios recursos y beneficios de formas diferentes, pero con la condición de que cumpla con la cuota de esfuerzo que le corresponde.

Dicha autonomía es un incentivo para las empresas y un aliciente para conseguir el desarrollo en conjunto, que puede ser a través de procesos, capacitación, comercialización, etc., no existiendo límites para la cooperación entre los participantes.

López Cerdán, Carlos (2006) indica que la metodología de promoción de las actividades asociativas sugiere poner especial atención en algunas características de operación de los proyectos (Pág. 45):

- a) Es imprescindible la participación de los empresarios en todas las fases de los proyectos, a fin de asegurar que las iniciativas resulten pertinentes. Así mismo, se precisa que, en el caso de los proyectos de redes empresariales, la institución promotora debe establecer vínculos con las empresas que estén interesadas en desarrollar un negocio colectivo en los proyectos de desarrollo de la competitividad de los sistemas productivos.
- b) Para estimular el interés de los empresarios para asociarse, es necesario poner énfasis en los beneficios tangibles que se pueden lograren el corto tiempo. Los resultados más significativos son aquellos en los que se han obtenido importantes cambios de las prácticas, organización y tecnología que las empresas han introducido.
- c) El desarrollo de vínculos de confianza se logra paulatinamente a través de la ejecución de acciones conjuntas entre las empresas; para ello es necesario que los empresarios expliquen y verifiquen el logro de resultados mediante indicadores que permitan medir los avances (calendario de metas).
- d) Las estrategias para alcanzar la sostenibilidad de los proyectos son claves para el éxito de la asociatividad.

La asociatividad, tal como se ha señalado, constituye uno de los caminos posibles para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; y no sólo para lograr la supervivencia en mercados cada vez más abiertos a la competencia, sino rescatar formas alternativas de riqueza y equidad para este sector a través de la cooperación.

#### *Actividades productivas*

En el Ecuador hay muchas actividades productivas de pequeña y mediana escala que pueden beneficiarse de la asociatividad para crecer en conjunto, mejorar su competitividad, ingresar en los mercados internacionales, encontrar nuevas oportunidades de negocios, mejorar su rentabilidad y ayudar a la economía nacional creando nuevas fuentes de empleo.

En la artesanía, la pequeña industria, el comercio, los servicios y un sinnúmero de otras actividades, la asociatividad permite al conjunto de asociados alcanzar economías de escala, reducir costos, mejorar la logística, negociar precios de los insumos y ejecutar programas de capacitación en el marco de la cultura de la calidad.

#### **1.2.1.1.- Ventajas de asociarse**

Como se ha indicado, la cooperación y articulación de esfuerzos entre empresas puede contribuir eficazmente a resolver problemas o debilidades que éstas tienen actualmente en un mercado cada vez más cambiante.

Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando (2006) destacan en su estudio de la asociatividad, la búsqueda de beneficios comunes y menores costos en la formación de asociación, unión y aglomeración de los distintos agentes, entre los cuales tenemos la posibilidad de poder disminuir la incertidumbre latente en el mercado y hacer frente a las debilidades inherentes en las empresas. (Pág. 40).



En este sentido, la asociatividad es un medio que conjuga las fortalezas y las capacidades que cada una de ellas pueden aportar al desarrollo de un sector productivo.

Así mismo, se puede alcanzar una economía de escalas; esta mejora se ve reflejada en un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada en las empresas, así como un mayor grado de especialización y descuentos en la compra de los insumos.

La creación de relaciones de cooperación entre las empresas permite aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los mercados, así como también la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje; el resultado es una eficiencia colectiva.

Otras ventajas que podrían lograrse al conjugar esfuerzos son: incrementar la producción, obtener mayor poder de negociación y conocimientos en materia de técnicas de promoción y comercialización, acceder a tecnologías que puedan mejorar los procesos, aumentando con ello la productividad y sobre todo, hacer más fácil la obtención del financiamiento necesario para llevar a cabo el desarrollo de la red. En general, estas ventajas no podrían ser aprovechadas si es que las pequeñas y medianas empresas siguen actuando en forma aislada y con muchas limitaciones.

#### **1.2.1.2.- Predisposición a la asociatividad**

Entre pequeños productores del sector de la artesanía de tagua de la comuna de San Pedro ha existido, desde mucho tiempo atrás, poca predisposición a asociarse; y esto se puede apreciar en la escasez de proyectos asociativos importantes y a la poca efectividad que se ha logrado en cuanto a desarrollar lazos de cooperación a largo plazo.

El aislamiento en el cual se encuentran inmersos varios sectores productivos de la provincia de Santa Elena, se debe principalmente a la poca promoción que brindan

las entidades gubernamentales y las empresas públicas y privadas acerca de las grandes oportunidades de desarrollo que podrían lograrse si se tomara en cuenta la asociatividad como estrategia para lograr la tan ansiada competitividad.

El comportamiento mostrado por la mayoría de las pequeñas y medianas empresas es de supervivencia; la actitud de mantenerse aisladas y de no formar parte de una asociación se ha debido, principalmente, a la falta de confianza que existe en la sociedad.

Es necesario resaltar que existe poca disposición de parte del micro-empresario de la provincia y del país en general por compartir sus conocimientos y habilidades, debido a la falta de ética y respeto, sobre todo cuando se refiere a la propiedad intelectual. En el Ecuador en los últimos años la actitud hacia la asociatividad ha ido cambiando progresivamente, sobre todo porque los empresarios han empezado a tomar conciencia de que la única forma de lograr la competitividad es a través de la aglomeración de fuerzas y conocimientos.

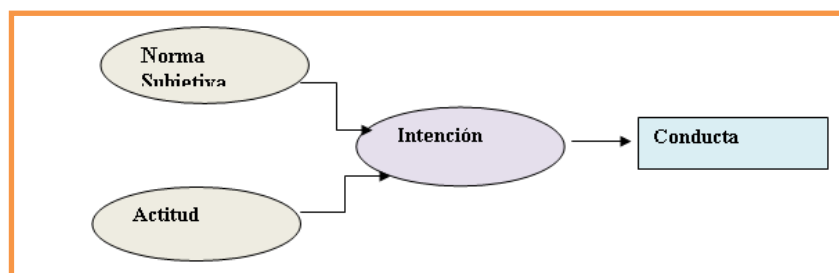
Para analizar el comportamiento de los pequeños artesanos de tagua de la comunidad de San Pedro con respecto a la asociatividad, es necesario tomar como base las investigaciones hechas acerca de los factores que pueden predecir el comportamiento humano. En general, se puede decir que el comportamiento humano se basa en factores psicológicos y sociales, como las características afectivas (los estados de ánimo y las emociones), y cognitivas (las creencias y las expectativas).

Según Conger Jay (2007), varios factores anteceden y explican el comportamiento humano; el determinante de la conducta no es la actitud propiamente, sino la intención de realizarla. (Pág. 14).

En este sentido, la intención de conducta está dada por dos factores: la actitud (factor individual) y la norma subjetiva (factor socio-cultural). Como se puede apreciar en el cuadro la actitud y la norma subjetiva nos pueden ayudar a predecir

el comportamiento de las personas. La actitud está determinada por las creencias que la persona tiene hacia algo o alguien y la evaluación positiva o negativa que se tenga hacia esta, lo que indica cuán importante es para la persona. En el caso de la norma subjetiva, está dada por la percepción de las creencias que las otras personas tienen acerca de la conducta del individuo y, por otro lado, la motivación del individuo por satisfacer las expectativas que los otros tienen acerca de él.

CUADRO N° 1 TEORÍA DE LA ACCIÓN PLANEADA



Fuente: Fishben y Ajzen (2005). Elaborado por Rocío Gutiérrez

La intención que precede al comportamiento es definida por los autores como la representación cognitiva de la disposición que tiene una persona para realizar determinado comportamiento. En tal sentido, los individuos realizarán un comportamiento determinado, siempre y cuando tengan una actitud positiva hacia su ejecución y cuando crean que es importante lo que los otros piensan acerca de lo que él debe realizar.

### ***1.2.2.- Modelos de Asociatividad***

Objetivo: Aplicar un modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro, enfocado en su capacidad competitiva, con el fin de estar en un mercado en condiciones rentables y permanecer en él de manera sostenida.

A continuación se citan algunos modelos, con el objeto de establecer el modelo en que se sustentará la propuesta.

**Modelo Distrito Industrial:** Es un sistema productivo de un sector, eficiente con especialización productiva de las empresas integrantes y la participación activa del entorno de servicios y de entidades relacionadas

**Modelo Clústers:** “Racimos” de empresas de un sector productivo con cobertura vertical e integración horizontal y participación de entidades gubernamentales, crediticias, educativas, y de investigación que coordinadamente planifiquen sus acciones

**Modelo Cadenas productivas:** Empresas de un sector con relaciones complementarias dentro de un sector productivo, enlazadas para cubrir la cadena productiva y los servicios relacionados

**Modelo Redes empresariales:** Empresas asociadas con integración vertical u horizontal, de un sector productivo o de servicios.

Características de las Redes:

- Cooperación entre microempresas o empresas
- Inteligencia colectiva
- Complementariedad
- Especialización flexible
- Independencia de la empresa
- Capacidades sumadas

Resultados a conseguir:

- Economías de escala, en proveedores, créditos, y sobre todo mercados
- Resolución conjunta de problemas o barreras comunes
- Producción a escala de mercados
- Especialización flexible
- Sinergias con el entorno

**Modelo Asociaciones de cooperación:** Asociación temporal de empresas para enfrentar de manera conjunta un problema común.

**Modelo Subcontratación:** Empresa líder del sector que establece contratos de largo plazo con apoyo crediticio y técnico.

**Modelo Empresas virtuales:** Conjunto grande de PyMEs con una unidad central de planificación, suministros y mercadeo, integradas por medio de la información y la gerencia general del conjunto

Perego, Luis Héctor (2007) señala los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de la Pequeña y Mediana Empresa, especialmente, en un contexto tan complicado como el que vive actualmente la economía mundial. (Pág. 93)

Se puede observar que el modelo que más se acoge a los pequeños artesanos de la tagua en San Pedro es el modelo de redes empresariales; por las características en común que presentan los artesanos, porque pertenecen al sector productivo, y porque existe concordancia en los microempresarios.

Se describe el modelo en el que se fundamenta el estudio:

#### **1.2.2.1.- Redes empresariales, herramienta para la competitividad**

La apertura de la economía ha transformado radicalmente los escenarios en que se mueven las empresas: se ha producido una madurez de los mercados.

Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando (2006) dicen que la economía actual está fuertemente determinada por el llamado fenómeno de la globalización lo que, entre otras repercusiones, ha originado una mayor presión competitiva. (Pág. 30).

Esta presión afecta en particular a las medianas y pequeñas empresas, puesto que estas presentan importantes desventajas de costos, así como problemas para incorporar nueva tecnología y mejorar sus procesos con los que puedan incrementar su competitividad. Es así que la presión competitiva está generando nuevas formas de competir que a su vez implica una nueva orientación en la manera de dirigir las empresas; es decir, una forma diferente en la que ya no se percibe a los agentes que operan en el entorno empresarial como simples competidores, sino más bien como posibles colaboradores, con lo cual la cooperación es vista como una herramienta para competir y con éxito.

Romero, Juan Carlos (2011) sostiene que actualmente los países en vías de desarrollo están cambiando. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) están tomando conciencia de la necesidad de recibir asistencia técnica a través de vínculos entre empresas, estableciendo sistemas de relaciones eficientes con su entorno productivo e institucional que aprovechen las nuevas oportunidades que ofrece el mercado. (Pág. 73).

Conforme a ello, las empresas para competir no sólo dependerán de sus propios recursos sino también del tipo de relaciones que sean capaces de establecer con otras organizaciones: un sistema de organización en red entendido como una forma de cooperación empresarial.

Las redes empresariales “son grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas”.

Estas pueden establecerse dentro de “conglomerados” de empresas o de manera independiente, siendo definidas como “concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes”.

Juan Gonzalo Castellanos M. (2010) define como red empresarial a “una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes”. (Pág. 82).

A diferencia de los denominados “cluster” y distritos industriales, las redes empresariales se caracterizan por estar conformadas por un número menor de empresas, claramente identificables, que hacen de su composición menos variable y que no necesariamente corresponden a un mismo territorio.

Desde ese punto de vista se propone la aplicación de redes empresariales en los países en desarrollo como una fase preparatoria de los empresarios para la acción conjunta, que podría llevar a la conformación y desarrollo de distritos industriales, considerando que ambos esquemas presentan como esencial un componente sinérgico entre sus miembros y agentes económicos involucrados

Las redes empresariales apuntan a reforzar a las empresas con una posición débil en el mercado, haciendo posible su supervivencia, consolidación, crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado; desarrollar plataformas de proveedores; posicionar competitivamente a la empresa en el mercado; ofrecer un esquema confiable para efectos del financiamiento ante la banca comercial; facilitar a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados globales a través de productos diferenciados, aumentando su participación e importancia.

Deben resaltarse los beneficios que implica la conformación de redes empresariales, para efectos de desarrollar conjuntamente las etapas del proceso productivo en las cuales no resultan ser eficientes de manera individual, ya sea por los altos costos fijos, exigencias tecnológicas o de volúmenes de comercialización.

Perego, Luis Héctor (2007) señaló que en el modelo de redes empresariales las ventajas competitivas más importantes están relacionadas con la capacidad de los agentes de un sector de actuar conjuntamente; motivo por el cual la ejecución e implementación de dichos modelos busca apoyar la consolidación de las relaciones de confianza entre ellos, principalmente pequeñas y medianas empresas, para así impulsar la realización de actividades asociativas. (Pág. 9)

En principio, este modelo considera que existen dos categorías generales de modalidades de asociación, las cuales pueden ser:

- a.- Redes o grupos empresariales
- b.- Amplias agrupaciones

El primer grupo se caracteriza por: tratarse de un número limitado de empresas o agentes, que se asocian a fin de obtener metas comunes; el beneficio obtenido favorece principalmente a dicho grupo de agentes.

Por otro lado, el segundo grupo se caracteriza por comprender un grupo más amplio de empresas que desarrollan relaciones con la finalidad de mejorar la competitividad; la generación de externalidades que permiten que el beneficio obtenido por dicha relación no sólo favorezcan a los agentes asociados, sino que trasciendan al sector en general. Se considera que ambas modalidades de asociación pueden diferenciarse a su vez entre horizontales y verticales, dependiendo de la relación predominante entre las empresas que la conforman: horizontal, en caso las empresas o agentes pertenezcan a un mismo rubro; y verticales, en caso predominen las relaciones entre empresas de los distintos eslabones de la cadena de valor.

### Redes horizontales

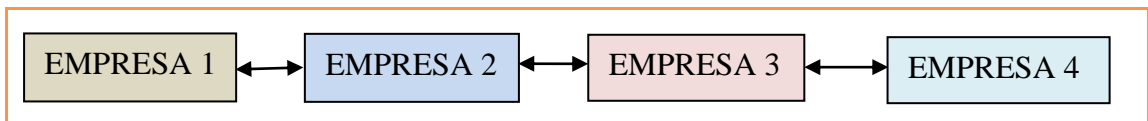
Amaya Correa, Jailer (2006) explica que este sistema de enlace será aquel conformado por un conjunto de entre cinco y veinte empresas que operan en el



mismo ámbito productivo ubicadas, generalmente, en la misma localidad. Buscan alcanzar economías de escala que les permita reducir el costo de los insumos y justificar la incorporación de tecnologías más productivas o atacar mercados de grandes volúmenes. (Pág. 61)

A ellas corresponde una coordinación que puede ir desde la unión informal hasta la constitución de una empresa común que se encargue de coordinar los negocios asociativos. Como lo muestra el cuadro dos, estas redes horizontales estarán compuestas por empresas de un mismo eslabón.

CUADRO N° 2 RELACIONES HORIZONTALES



Fuente: López-Cerdán, P (2005) Elaborado por Rocío Gutiérrez

### Redes verticales

Constituyen más bien programas de encadenamiento entre grandes empresas, clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes/distribuidores, teniendo como objetivo incrementar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución. Las redes verticales están compuestas por empresas en eslabones consecutivos, como se muestra en el cuadro 3

CUADRO N° 3 RELACIONES VERTICALES



Fuente: López-Cerdán, P.(2005). Elaborado por Rocío Gutiérrez

### **1.2.2.1.1.- Características de las redes empresariales en pequeñas y medianas empresas**

De la experiencia recogida en la implementación de redes empresariales en las PYME en otros países, resulta pertinente considerar las siguientes características:

- a) Las labores de coordinación generalmente se encuentran a cargo de instituciones de apoyo, debido a sus altos costos.
- b) La importancia de la capacitación en el proceso de uniformizar los conocimientos, corregir las prácticas productivas incorrectas e ineficientes, consolidar los vínculos de confianza entre los agentes.
- c) La identificación de “nichos” de mercado como estrategia principal; para lo cual, generalmente, se fijan estándares de calidad y procesos de monitoreo, así como se crean servicios colectivos de acopio y distribución.
- d) El desequilibrio del poder de negociación entre las empresas, los clientes y proveedores.
- e) Los resultados esperados que justifican la inversión efectuada.

Conforme a ello, las empresas ya no pueden considerarse como algo aislado; por el contrario, están en permanente contacto con proveedores y clientes.

Todas las decisiones empresariales que permitan aprovechar las oportunidades que se ofrecen en el mercado deben considerar no sólo los recursos y las capacidades internas, sino también las del resto de los agentes involucrados.

#### Etapas de implementación de las redes empresariales en pequeñas y medianas empresas

Según Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando (2006), la implementación de los proyectos bajo el esquema de redes empresariales (Pág. 70):

- a) Primera etapa: promoción y selección.

Implica despertar el interés y seleccionar a las empresas que participarán en la red empresarial; esto es, el proceso comprendido desde la venta de la idea hasta la formación del grupo. En esta etapa se identifica a las empresas que conforman los grupos, llevándose a cabo una primera reunión y la programación de actividades para mejorar su empresa y abrirse a la colaboración con otros.

b) Segunda etapa: rompimiento del hielo.

Implica la integración del grupo de empresas a través del conocimiento recíproco de las mismas y el establecimiento de normas conjuntas, así como de ideas preliminares de lo que será el trabajo asociativo.

c) Tercera etapa: desarrollo de acciones piloto.

Desarrollar experimentos con el grupo, a fin de que pueda percibir los beneficios de la asociatividad y prepararlo para mayores retos. Para ello se desarrollan, de manera inicial, las actividades directivas y divisiones de funciones y se realiza un análisis preliminar de las empresas identificando los intereses comunes de las partes, diseñando un plan piloto y constituyendo un fondo de ahorro del grupo.

d) Cuarta etapa: diseño de la estrategia a largo plazo.

Permite definir la viabilidad del proyecto, para lo cual se precisan las funciones colectivas y la forma jurídica a adoptarse. Se realiza un diagnóstico a profundidad e identifican las áreas principales; y se diseña el proyecto estratégico.

e) Quinta etapa: consolidación e independencia.

En esta etapa se inician las operaciones y se desarrolla la administración de la red. Sus características principales son:

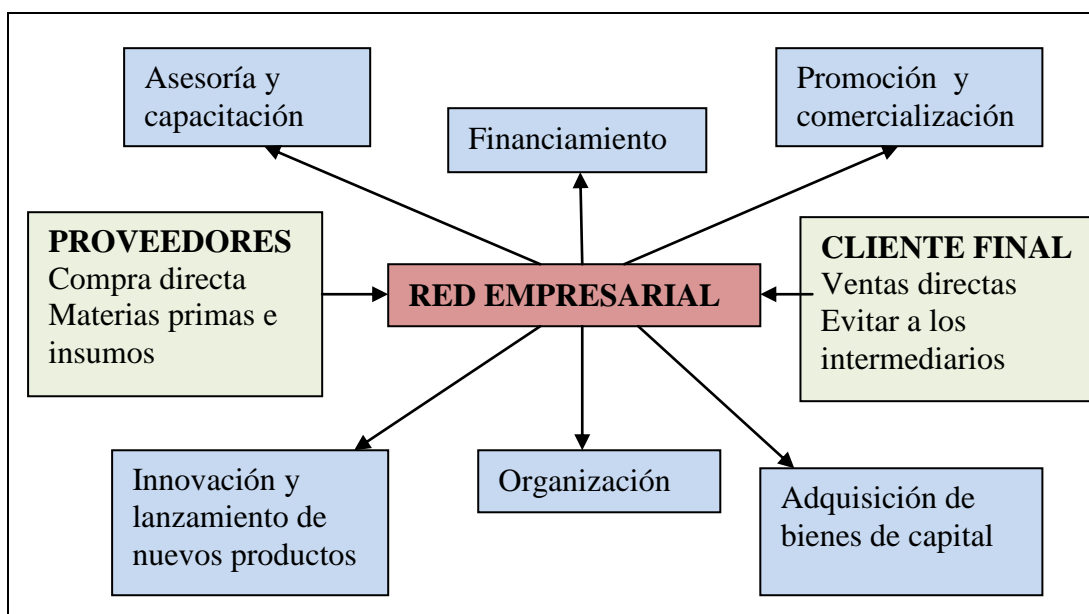
- La conformación de un directorio colectivo de la unidad de negocio asociativo y de la estructura técnica de apoyo.
- El ajuste del enfoque estratégico.
- El logro de modalidades de especialización y complementación.
- La estimulación de una reestructuración de la cadena productiva.
- El proyecto estratégico alcanza su punto de equilibrio.
- La adecuación de la oferta de las instituciones de apoyo.

A pesar de los beneficios que representan las redes empresariales, es difícil que nazcan de manera espontánea. Para ello es necesario que se rompa con la desconfianza entre los empresarios participantes de la red. Por otro lado, los efectos de la red empresarial generan sinergias importantes en la medida que el grupo formado establezca relaciones de cooperación con otras entidades institucionales y productivas.

### Estructura de la red empresarial

Como se ha mencionado, una de las ventajas de asociarse es que las empresas logran mejorar su posición en el mercado, para lo cual deben contar con una estructura que les permita tener acceso a diferentes servicios especializados, tales como asesoría y capacitación, comercialización e innovación, nuevos diseños y organización y, sobre todo, acceso al financiamiento (ver cuadro 4)

CUADRO N° 4 MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE UNA RED EMPRESARIAL



Fuente: López-Cerdán, C (2006). Elaborado por Rocío Gutiérrez

A través de las redes, las pequeñas y medianas empresas pueden conseguir lo que a nivel individual era muy difícil conseguir: elevar su rentabilidad y consolidar su permanencia en el mercado.

Dini, M., Ferraro, C. & Gasaly, C. (2007). No existe un acuerdo sobre el tamaño de la red: se puede partir de tres empresas, pero hay que tomar en cuenta que cuando la red empresarial es muy pequeña, es muy poco el poder de negociación entre las que la conforman; por otro lado, en una red conformada por más de veinte empresas, es más difícil gestionar el consenso entre todos los empresarios. Es por esta razón que las redes empresariales generalmente se componen de entre 7 a 10 empresas, con características similares en cuanto a producción, conocimientos y habilidades. (Pág. 26).

Asimismo, la metodología que sigue la ONUDI respecto a las redes empresariales es darle el enfoque de relaciones de cooperación entre pequeñas y medianas empresas. Este enfoque busca aumentar la capacidad de los proveedores sin descuidar la participación desde el principio de las empresas clientes.

Las fases en el proceso son las siguientes:

- a) Evaluación de los proveedores potenciales y actuales.
- b) Conversaciones en mesas redondas entre las empresas, los clientes y los proveedores.
- c) Análisis detallado para determinar las esferas de mejora en las operaciones de los proveedores.
- d) Aplicaciones de planes de mejora integrados.

Básicamente, estos planes de mejora están ligados con la capacitación, trabajo en equipo, bases de confianza, planificación y técnicas de producción.

### **1.2.3.- Estrategias de asociatividad**

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes

Payares, Zoilo (2006) explica el esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos. (Pág. 90).

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Según Vera Garnica José Ricardo y Ganga Contreras Francisco Anibal (2007), en la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos. (Pág. 23)

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería de reversa o inversa.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYME. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

### *Voluntariedad*

Perego, Luis Héctor (2007) recalca que lo más importante en las asociaciones es la voluntad colectiva para el trabajo en equipo; el conjunto de personas socias y de voluntarias que cada día trabajan, desde la voluntariedad, desarrollando una labor para conseguir aquellos objetivos que se han propuesto y que han asumido como una tarea y reto propios. (Pág. 90)

La voluntariedad del trabajo en equipo fomenta la participación porque en el equipo se reflexiona, se planifica, se evalúa, y se distribuyen las tareas y responsabilidades, decidiéndose lo que se hace, tanto a nivel colectivo como personal. El trabajo en equipo permite apoyarse unos a otros, permite la aportación continuada de ideas, iniciativas, entusiasmo para mejorar el trabajo asociativo.

### *Propósito*

López Cerdan (2006) establece que el propósito fundamental de la voluntariedad para el trabajo en equipo es evitar la dispersión de esfuerzos, el desperdicio de recursos y la ineficacia en los procesos fundamentales de la actividad productiva. El trabajo en equipo apunta a mejorar la comunicación, agilizar los procesos en la cadena productiva, evitar malos entendidos, y solucionar creativamente los problemas de producción, comercialización y servicio al cliente, tanto al cliente interno como al externo. (Pág. 18)

El propósito del trabajo en equipo es aprovechar las sinergias existentes, mejorar la coordinación y aumentar la productividad del trabajo. Es una herramienta de

excelencia, sobre todo cuando es el producto de la voluntad (voluntariedad) de asociarse de parte de organizaciones que desean trabajar en conjunto para superarse y vencer los obstáculos que plantean las difíciles condiciones competitivas de los mercados actuales.

### Cooperación

Beltrán, Alejandro (2008) Expresa que la asociatividad aplica a la producción de tagua puede dar lugar a intensas y estrechas formas de cooperación. La cooperación es fundamental en los tiempos actuales si un grupo de productores decide asociarse para mejorar su posición competitiva. (Pág. 23)

La cooperación implica la decisión voluntaria de aunar esfuerzos para alcanzar objetivos deseables para todos los miembros asociados, objetivo que de manera aislada y unilateral empresas pequeñas no pueden lograr

### *Producción*

Castillo R. Magdalena y Perdomo (2006) Indica que la actividad productiva se racionaliza y se vuelve más eficaz cuando varios productores se asocian bajo un objetivo común. La asociatividad es en este sentido un elemento altamente eficaz para mejorar la productividad en toda la cadena de generación de valor. (Pág. 31)

Los productores de tagua pueden beneficiarse de una mejora de su poder de negociación para adquirir insumos, una mejora en su capacidad para almacenar el producto, mejorar el transporte, su comercialización y su rendimiento económico.

Aunando esfuerzos, el mejoramiento de la productividad y de la calidad de la producción de tagua puede facilitar su comercialización, propiciar un incremento de los precios y bajar los costos, por ende aumentar la rentabilidad.

### *Esfuerzo conjunto*



Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia (2006) entienden por asociatividad todo un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde cada compañía, manteniendo su independencia jurídica, decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un mismo objetivo, los objetivos pueden ser coyunturales, (Pág. 32).

- La adquisición de materia prima
- Investigación y desarrollo de tecnologías para un beneficio común
- Financiamientos que requieran garantías que son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes

Beltrán, Alejandro (2007), el termino “asociatividad” surge como un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando el proceso de globalización de las economías nacionales. (Pág. 55)

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la conformación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permitan acceder a financiamientos con requisitos de garantía, o para la comercialización de productos.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular, la decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por asociaciones ajenas a la empresa, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarlas a cabo.

De acuerdo con estas características la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de esta en que no hay restricciones para la afiliación, porque en las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que tiendan al mismo mercado. (Beltrán, Alejandro 2007)

### *Acuerdos*

Conger Jay A (2006) La asociatividad se sustenta en acuerdos espontáneos de las empresas u organizaciones que han comprendido que solas no tienen oportunidades de competir con éxito en los difíciles mercados nacionales e internacionales. Como se indicó anteriormente, el éxito de estos acuerdos se deriva del espíritu de cooperación asociado a la voluntariedad característica de la asociatividad, pues sin la voluntad de las partes ningún acuerdo tendría el vigor que requiere un esfuerzo conjunto y permanente para alcanzar el éxito en las metas y objetivos propuestos (Pág. 16)

### *Objetivo común*

López Cerdan (2006) explica que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad, cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común. (Pág. 92).

Por ejemplo, en el caso de la asociatividad para la exportación, el objetivo común es trabajar en conjunto su posicionamiento interno y externo, desde las gestiones anteriores a exportar hasta trabajar ligadamente en las actividades que se realicen en el exterior, con una oferta integrada y fortalecida.

### *Colaboración*

Perego, Luis Héctor (2007) La colaboración es parte esencial de la asociatividad. Está íntimamente ligada al concepto de la voluntariedad para el trabajo en equipo. Cuando los miembros de un equipo, en este caso aglutinado bajo el concepto de la asociatividad, colaboran con entusiasmo, los procesos de producción y suministro de servicios se tornan expeditos, ágiles, fluidos y eficaces. Es precisamente lo contrario, la dispersión de esfuerzos, lo que dificulta las operaciones

empresariales. La colaboración las viabiliza, las agiliza y las vuelve eficientes. Sin la colaboración la asociatividad es utópica. (Pág. 28)

#### ***1.2.4.- Competitividad***

Cegarra Navarro Juan Gabriel, Briones Peñalver Antonio Juan y Ros Sánchez María del Mar (2006) dicen que la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Pág. 82)

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos “ventajas competitivas”. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará en peligro de perderlas.

Amaya Correa, Jailer (2006) precisa que existen dos categorías de ventajas competitivas: de costes y de valor añadido. Las ventajas de costes están asociadas

con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo coste. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás. (Pág. 60)

Juan Gonzalo Castellanos M. (2010) afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. (Pág. 214).

Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Idem, pág. 190)

Asimismo, Michael Porter establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

- 1) La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
- 2) La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes

exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

- 3) La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
- 4) Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

Además:

- La competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.
- Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.
- Como se ha mencionado la competitividad está relacionada fuertemente con la productividad: Las Inversiones en Capital y los Recursos Humanos deben estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.
- La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, o internacional sea más competitiva, es el resultado de una política fomentada por el Estado que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer, requiriéndose la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad. (Carmen García Pelayo)

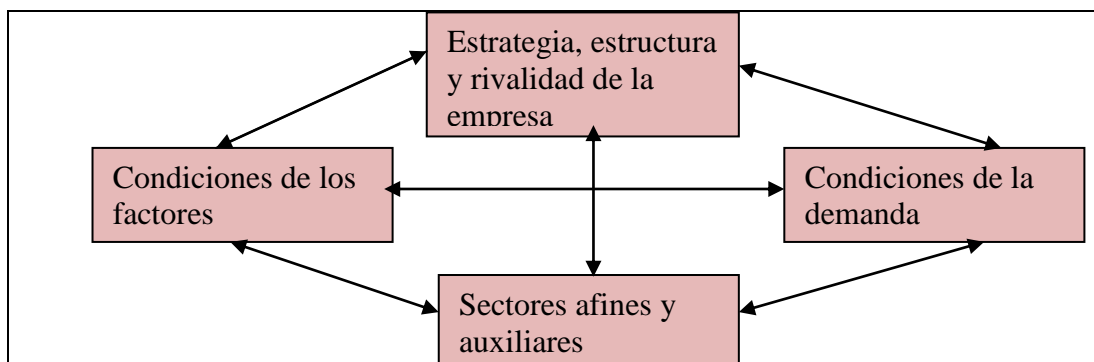
### Diamante competitivo

Payares, Zoilo (2006). Cita a Porter (1998) y recuerda que el mundo vive un proceso de cambio acelerado y por ello las empresas trabajan para lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad que les permita mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico frente a su competencia. (Pág. 36).

De igual manera, la globalización ha mostrado el rol determinante que desempeña la competitividad cuando las empresas se proponen desarrollar y conquistar nuevos mercados, aprovechando las oportunidades y recursos con los que cuentan. Porter, M. (1998), analizó el origen de la competitividad de las naciones a través de un estudio en el cual concluyó que las empresas logran ventajas competitivas a través del fomento de la innovación. (Pág. 129).

El autor señala que la capacidad de las empresas para lograr innovación radica en la práctica de cuatro atributos que crean el entorno nacional en que las empresas nacen y aprenden a competir; estos atributos son los que el autor llama “El porqué de la ventaja competitiva” (ver figura)

CUADRO N° 5 LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL COMPETITIVA



Fuente: Porter, M: Elaborado por Rocío Gutiérrez

a) Condiciones de los factores

Factores como la mano de obra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura, son los llamados factores de producción; estos factores pueden ser divididos en básicos y avanzados, así como especializados y genéricos.

Payares, Zoilo (2006). Indica que los factores básicos, como la mano de obra o las fuentes de materia prima, no generan por sí solos una ventaja competitiva, ya que se pueden acceder a ellos fácilmente sin requerir de mayor esfuerzo (a través de la

tecnología, por ejemplo). Mientras que los factores avanzados requieren de fuertes inversiones, infraestructura especial y personal calificado con altos conocimientos. Los factores genéricos son comunes a todas las industrias, por lo que no generan ventajas sostenibles; sin embargo, para innovar, las empresas deben tener acceso a personas idóneas con destrezas apropiadas y requeridas. (Pág. 31)

Porter indica que una nación no hereda sino crea los factores más importantes de la producción, tales como los recursos humanos especializados o una base científica.

En tal sentido, cada factor debe estar altamente especializado para satisfacer las necesidades particulares de cada sector o industria. Conforme a ello, los factores más importantes de la producción son especializados y requieren grandes inversiones.

b) Condiciones de la demanda

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores en donde la demanda interior brinda a sus empresas una imagen anticipada de las necesidades de los compradores; es decir, los demandantes exigentes presionan a los oferentes con sus demandas de productos innovadores y hacen que se anticipen a sus necesidades. En este sentido, serían los compradores los que ayudan a las empresas a innovar con mayor rapidez para que así puedan lograr ventajas competitivas frente a sus rivales.

c) Sectores afines y auxiliares

Este tercer amplio atributo hace referencia al papel preponderante de los proveedores de servicios frente a sus clientes. Estos ayudan acelerando el ritmo de la innovación siempre que los recursos que proveen lleguen de un modo eficaz, rápido, económico y algunas veces preferente, ya que se basan en estrechas relaciones de trabajo y confianza.

d) Estrategia, estructura y rivalidad en la empresa

Finalmente, este atributo está referido a las condiciones que prevalecen en cada nación en relación a la organización y al manejo de las empresas.

Referido al marco institucional, puede contribuir a crear reglas de juego claras y estables en una nación, así como a la competencia directa que impulsa a las empresas a trabajar para aumentar su productividad e innovación. La competencia doméstica incentiva a las empresas a estar preparadas para enfrentar al comercio exterior.

#### **1.2.4.1.- Proceso estratégico**

Según Grande Esteban (2007). “la dirección estratégica o administración estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”, siendo utilizada también como sinónimo de planeación estratégica. (Pág. 110).

El autor afirma que el proceso de dirección estratégica es un enfoque sistemático, lógico y objetivo, para la toma de decisiones, en la cual la intuición y el análisis son piezas fundamentales; la intuición sobre todo es útil en etapas de mucha incertidumbre, mientras que el análisis es necesario para elegir con juicio las mejores opciones dentro de varias propuestas. El autor recalca que el pensamiento analítico debe complementarse con el pensamiento intuitivo para lograr la decisión correcta.

Gomez Ceja (2006) define la administración estratégica como: “Él proceso mediante el cual las organizaciones se formulan objetivos a seguir; siendo las estrategias los medios o el camino para alcanzar dichos objetivos”. Las estrategias son a largo plazo y dependen mucho del sector en el que se encuentran; no hay estrategias que se puedan implementar en el corto plazo. (Pág. 40).



Según Castillo R. Magdalena (2006), las etapas del proceso de dirección estratégica son tres: la formulación de la estrategia, su implantación y finalmente su evaluación. (Pág.72)

a) Formulación de la estrategia

En ella se define cual es la situación actual del negocio en el que se desea actuar, y se propone una serie de estrategias alternativas y la elección de las estrategias específicas a seguir.

b) Implantación de la estrategia

El objetivo principal de esta etapa es movilizar a todo el personal, incluyendo trabajadores y gerentes, para poner en acción las estrategias propuestas.

c) Evaluación de la estrategia

En esta etapa los gerentes determinan, a través de la evaluación detallada de los resultados, cuáles de las estrategias propuestas funcionan o no. Como menciona el autor, la evaluación de la estrategia es necesaria debido a que el éxito de hoy no asegura el éxito de mañana.

#### **1.2.4.2.- Modelo secuencial del proceso estratégico**

Kotler P. (2006) considera que el objetivo principal del proceso estratégico es llevar a una empresa o a un sector de una situación inicial (deficiente) a una situación final (ideal), mediante la implementación de estrategias previamente analizadas. (Pág. 84).

El modelo secuencial del proceso estratégico se divide de la siguiente manera:

##### **a.- Formulación y planeamiento de la estrategia**

Benassini Marcela, (2006)Esta etapa se inicia con el enunciado de la visión, es decir ¿qué queremos ser en el futuro?; luego la misión, que se refiere a ¿cuál es

nuestro negocio y a quiénes nos debemos?, así como la determinación de los valores y el código de ética o conducta. Además de los factores externos se determinan también los factores internos, dentro de los cuales se consideran a las fortalezas y las debilidades tomando como base el análisis funcional de las actividades, tales como la administración, el marketing, las operaciones, las finanzas, los recursos humanos, los sistemas de información y la tecnología (AMOFHIT), que nos permitirá construir la matriz de evaluación de factores internos (EFI). (Pág. 24)

Posteriormente, se definen los objetivos a largo plazo del sector, que vienen a ser los resultados esperados que se desean conseguir mediante la misión y que sirven como guía para encausar el rumbo de la organización o del sector analizado.

Para la evaluación del proceso estratégico se elaboran las siguientes matrices:

- Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), sobre la base de las matrices EFE y EFI; el resultado es la creación de cuatro tipos de estrategias, que se consiguen relacionando cada una de ellas entre sí y definiendo un grupo de estrategias a proponer.
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), en la cual se evalúa cuatro aspectos principales de las empresas del sector: la Fortaleza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), que son dimensiones internas versus la Estabilidad del Entorno (EE), y la Fortaleza de la Industria (FI), que son dimensiones externas.
- Matriz interna y externa (IE), en la que se relacionan los resultados de las matrices EFI y EFE en un eje de coordenadas; se definen tres sectores, cada uno de los cuales posee diferentes implicaciones estratégicas: el primero es crecer y construir, el segundo es conservar y mantener, y el tercero es cosechar y enajenar.

#### **b.- Implementación y dirección de la estrategia**

Valencia Ramírez (2006) explica que en esta etapa se definen previamente los objetivos a corto plazo, es decir las metas a lograr para alcanzar los objetivos deseados en el largo plazo. (Pago 49).

Es la etapa de la determinación de las mejores alternativas estratégicas definidas en la etapa anterior, utilizando una técnica analítica denominada Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

El proceso estratégico culminará con la implementación de las estrategias escogidas; así como también con la determinación de los mecanismos de evaluación y control de las mismas, ya que su implementación generará consecuencias a largo plazo. Por lo tanto, se requiere de un monitoreo permanente que permita implementar medidas de corrección a tiempo, si estas fuesen necesarias, mediante una retroalimentación adecuada.

### ***Capacidad***

Romero, Juan Carlos (2011) insiste en que la asociatividad mejora notablemente la capacidad del conjunto de empresas involucradas. (Pág. 34).

Las empresas mantienen su toma de decisiones y jurídicamente la empresa mantiene su autonomía. Esto permite que las empresas asociadas compartan los recursos que sólo se refieren a la asociatividad, manteniendo aquellos puntos estratégicos y que no desean ser compartidos en plena confidencialidad.

Kanut Leslie (2007) Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva. (Pág. 21)

Mejora la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados), mejorar su capacidad de negociación, mejorar su calidad, reducir costos y tener economías de escala, acceder a información de mercados y oportunidades de negocios en forma más rápida, adquirir tecnología y servicios de desarrollo empresarial y financieros a menores costos, tener una mayor especialización, etc.

En muchas oportunidades permite que las pequeñas y medianas empresas puedan sobrevivir a este mercado global (globalización) que cada día es más competitivo y competente. Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios” como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo.

### *Producción*

Sergio Anzola, (2005) La Asociatividad incrementa la productividad del trabajo en las organizaciones porque facilita los procesos en la cadena productiva, permite unificar esfuerzos dispersos, propicia el ahorro de recursos y mejora la eficiencia y la eficacia. Las empresas asociadas se vuelven más productivas y competitivas porque su actividad es planificada, persigue metas y objetivos, identifica los mercados a los cuales servir y establece políticas comerciales más redituables, pues no es lo mismo negociar individualmente que hacerlo en conjunto.

La compra de insumos, el manejo de inventarios, la logística, los servicios, se vuelven más eficaces y productivos cuando están orientados por la asociatividad.

### ***Sistema de aseguramiento de la calidad: ISO 9000***

Cegarra Navarro Juan Gabriel, Briones Peñalver Antonio Juan y Ros Sánchez María del Mar (2006) recuerdan que el Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. (Pág. 63).

Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran.

Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización, cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el

cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad. Sistema de Calidad: Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Beltrán, Alejandro (2007) manifiesta que con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. (Pág. 16)

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

**Partes integrantes de un sistema de calidad**

Amaya Correa, Jailer (2006) señala que la base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Pág. 120)

### Manual de calidad

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

### Manual de procedimientos

El Manual de Procedimiento sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

### El proceso de mejora continúa

Grande Esteban, (2007) manifiesta que la Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. (Pág. 15)

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

#### *Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: La reingeniería de procesos*

Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando (2006) dicen que la reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. (Pág. 97).

La reingeniería de procesos, surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos.

La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

#### Análisis de costo-beneficio

Anzola Rojas, (2006) establece que un análisis de costo-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costos. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada. (Pág. 29)

¿Cómo interpretar un análisis de costo-beneficio? Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costos y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta Arellano, rolando (2006) fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser: ¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata?



Además, incluso una solución con una relación de costo-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes. (Pág. 27)

¿Cómo elaborar un análisis de costo-beneficio?

- Estimar los costos de inversión.
- Estimar los costos operativos adicionales anuales.
- Estimar los ahorros de costos anuales.
- Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.
- Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.
- Calcular los costos operativos anuales netos.
- Calcular los costos anuales de los costos de inversión.
- Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
- Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

En conclusión la “Calidad Total”, ha permitido a las empresas, una trazabilidad con mejora continua en cada uno de los procesos, involucrando el liderazgo y el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, gerencia - administración - ingeniería -supervisión- calidad- personal, con resultados positivos para la empresa y los clientes que cada vez requieren de productos y servicios.

#### *Adquisición de materia prima*

La Asociatividad mejora el poder de negociación de las organizaciones. No es lo mismo negociar individualmente la adquisición de insumos o materias primas que hacerlo a nombre de un conjunto de empresas asociadas, cuyos volúmenes de compra aumentan sustancialmente. Este poder de negociación incrementado permite lograr sustanciales rebajas en los precios, entregas más veloces de los insumos y reducciones de costos en la producción, políticas de precios más

competitivas en los productos elaborados por las empresas asociadas y mejoras sustanciales en la rentabilidad.

### **Toma de decisiones**

Conger Jay A (2006) señala otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión de asociarse. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es la responsabilidad exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. (Pág. 3).

Observa que esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Beltrán, Alejandro (2007) Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante. (Pág., 32)

### *Contexto empresarial*

López Cerdán (2006) La asociatividad es un proceso que gana terreno en un contexto empresarial cada vez más complejo, afectado por crisis en los mercados

nacionales e internacionales, problemas macroeconómicos globales y regionales, inestabilidad política, recesión en las economías avanzadas y una competencia feroz de los rivales. En este contexto, el desempeño individual de las organizaciones puede ser fatal. La asociatividad permite crear conglomerados empresariales en los que la colaboración y el esfuerzo conjunto robustecen las estrategias productivas, tal como se ha explicado anteriormente (Pág. 29)

#### *Precio adecuado*

La Asociatividad permite mejorar la política de precios y mejorar la competitividad comercial de las organizaciones asociadas. Al mejorar su poder de negociación para lograr descuentos interesantes en la compra de insumos y materias primas, la asociatividad permite también mejorar la competitividad de los precios de venta de los productos o servicios de las empresas asociadas.

De este modo mejora sustancialmente la capacidad de competir en los mercados nacionales e internacionales, aparte de que las economías de escala logradas por la asociatividad propician también políticas de precios mucho más eficaces.

#### **1.2.5. La tagua como estrategia colectiva**

La tagua, también conocida como nuez de marfil o marfil vegetal, es la semilla de varias clases de palmas que crece en los bosques húmedos de los trópicos. La tagua es una palma, de nombre científico *Microcarphas Phitelephas*. La palma, de cinco metros de altura y tronco pequeño y rastrero, tiene manojos de frutos que pueden pesar hasta 12 kilogramos.

Cada fruto, similar a una piña, contiene entre seis y nueve semillas recubiertas. Durante la maduración, entre seis y 12 meses, la semilla se endurece, adquiere un grosor de 1,5 centímetros y su color cambia de blanco a ocre claro.

Dureza y color son las propiedades que identifican la calidad de esta materia prima vegetal, una de las primeras explotadas en la América colonial. La durabilidad de la tagua y su semejanza con el marfil animal ha sido bien conocido

durante muchos años. Las figuras de tagua pueden durar inalterables hasta 50 años, preservando íntegro su color marfil.

En el año 1969, se empezó a reestructurar el mercado de la tagua, apoyándose en los grandes diseñadores de la moda como: Cristian Dior, Yves Saint Laurent, Valentino, Versace, Ginocchietti, entre otros, quienes usaron botones de tagua en sus finas, delicadas y exclusivas prendas; de allí el resurgimiento de la tagua en los años 70, que perdura hasta ahora.

Con el resurgimiento de la tagua, Ecuador está exportándola a todo el mundo, principalmente a Europa, pero también se la está comercializando en China que es un mercado grande. Lo hace de la mejor forma, interesando a las más importantes casas de moda de Europa y Estados Unidos, motivadas para fabricar hermosos botones, prendedores, fichas de ajedrez y peines, utilizando el denominado marfil vegetal.

#### **1.2.5.1 - Importancia y uso de la tagua**

Su importancia está en que la tagua no es un nuevo renglón económico para el país, ha sido utilizada en la manufactura de los botones desde la segunda mitad del Siglo XIX, es decir 1850, y por más de 50 años fue comercializada en Europa y el resto del mundo exclusivamente por la famosa "Casa Tagua Alemana", que tenía locales en los puertos de la costa ecuatoriana: Manglaralto, Puerto López, Puerto Cayo, Manta, Bahía de Caráquez, Cojimíes, Muisne y Borbón.

La principal actividad económica, desde tiempos inmemorables es la agricultura y la ganadería, poco después se incorporó las artesanías de ollas de barro, hasta llegar a lo que actualmente es una actividad productiva organizada en microempresas, que es la elaboración de artesanías de tagua, que es la que más sobresale por sus hermosas confecciones y variados diseños, reconocidos a nivel nacional e internacional. De vital importancia para sustentar la economía de muchos artesanos que elaboran artesanías para la comercialización a nivel nacional, mediante visitas periódicas y programadas a las distintas regiones del

país. La producción artesanal adquirida directamente de los artesanos, se coloca para su venta no solo a nivel local, provincial sino para grandes volúmenes de exportaciones. Logrando el propósito de mantener un mercado principal, con afluencia de turistas, diversifica la oferta de estos productos.

Los artesanos de la comuna de San Pedro, Valdivia y otros de la provincia de Santa Elena, principalmente los que se dedican a la tagua, ponen sus cinco sentidos y el espíritu en su obra, por lo que se identifica como un emprendedor, es competitivo y audaz en las innovaciones, sacando su visión interior de artista, y auscultando de sus compradores lo que debe hacer y como lo debe hacer.

#### **1.2.5.2.- Beneficios e impacto al elaborar productos de tagua:**

- Rescate de la identidad cultural de la artesanía.
- Desarrollo del producto artesanal, a través del fomento de la producción competitiva y sustentable.
- Ampliación de la frontera de mercados nacionales e Internacionales.
- Educación y capacitación para el trabajo y desarrollo de la creatividad.

#### **1.2.5.3 - Incidencia de la Microempresa en el Sector Artesanal de la Tagua.**

- Se ha hecho realidad la agrupación de artesanos, dispersos y que ahora se ven favorecidos con su identidad e intercambio de experiencias.
- El sector artesanal absorbido por las Microempresas se han visto beneficiados por la concesión de créditos, la misma que estaba vetada para ellos. La Microempresa constituye eficazmente en el dinamismo del artesano.

Su importancia e incidencia está marcada por su evolución y desarrollo ya que tiene un papel importante en el plano social y cultural de nuestra provincia, por generar ingresos a miles de familias y contribuyen a contrarrestar los procesos de

éxodo rural, así como el crecimiento de suburbios completamente empobrecidos. Al mismo tiempo la artesanía contribuye a la conservación y revitalización de la cultura autóctona.

### **1.3.- Fundamentación legal**

#### **1.3.1.- Constitución Política del Ecuador 2008**

La Constitución del Ecuador establece en el Art. 283, que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Pag. 140)

#### **FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SU GESTIÓN**

Ibídem “Art. 319.- “Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren en buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (Pag. 151)

Ibídem Art. 320.-“En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulara una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”. (Pag. 151)

#### **TIPOS DE PROPIEDAD**

Ibídem Art. 321.-“El estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental”. (Pag. 151)

Ibídem Art. 322.-“Se reconoce la propiedad intelectual de acuerdo con las condiciones que señale la ley. Se prohíbe toda forma de apropiación de conocimientos colectivos, en el ámbito de las ciencias, tecnologías y saberes ancestrales”. (Pag. 151)

### **1.3.2.- Ley de Defensa del Artesano**

Defensa y amparo a los artesanos, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes. El desarrollo y fomento artesanal de producción, servicios y artística, ampara a los artesanos, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales. Instrumento de fomento y desarrollo.

### **1.3.3.-Código de Trabajo**

La Ley de Defensa del Artesano, señala que los artesanos amparados por esta Ley, no están sujetos a obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación. Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. También los operarios gozarán del derecho a vacaciones y jornada máxima de trabajo según el Código del Trabajo.

El Art. 285.- Exclusión de operarios y aprendices: Las normas sobre las remuneraciones decimotercera y decimocuarta no son aplicables a los operarios y aprendices de artesanos y microempresarios cuyo capital no exceda de cincuenta salarios mínimos.(Pag. 48)

Ibídem Art. 285.- DEFINICIONES

Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo, debidamente registrado en el Ministerio de Trabajo y Empleo que hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley, tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices, y comercialice los artículos que produce su taller. .(Pag. 48)

- Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.
- Artesano autónomo es quien ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro, ni taller.
- Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.

#### **1.3.4.- Ley de Régimen Tributario**

La microempresa artesanal está amparada bajo la ley de régimen tributario la cual decreta que los artesanos calificados en la Junta de Defensa del Artesano emitirán sus comprobantes de venta considerando la tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado en la comercialización de los productos realizados siempre y cuando sigan los requisitos citados en esta ley.

#### **LA SEGURIDAD SOCIAL ARTESANAL**

La protección del seguro social del artesano se extienda a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre que contribuyan con su trabajo en la actividad artesanal, previa calificación del IESS. Para la afiliación el interesado debe presentar al IESS, copia certificada del Acuerdo de Concesión de Beneficios previsto en la Ley o la calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA)



### **1.3.5.- MICIP y la ley artesanal**

La Ley establece que el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP), a través de la Subsecretaría de Artesanías, procederá otorgar a los artesanos y personas jurídicas artesanales, la certificación respectiva para la aplicación de los regímenes especiales salariales que se expidieren para el sector de conformidad con la Ley.

#### **1.3.5.1.- Ley Artesanal**

La calificación artesanal.

La calificación artesanal es la certificación que concede la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos

Los maestros de taller deben solicitar periódicamente a la Junta Nacional de Defensa del Artesano la recalificación artesanal, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por tanto del goce de los beneficios que ésta les concede.

#### **PARÁMETROS PARA ACOGERSE A LOS BENEFICIOS DE LA LEY DE FOMENTO ARTESANAL**

Para ser beneficiario de la Ley de Fomento Artesanal se necesita que:

- 1) El proceso de producción sea preponderantemente manual.
- 2) Sus activos fijos, excluyendo edificios y terrenos, no sobrepasen el 25% del monto asignado a la Pequeña Industria, es decir USD 28 000 dólares.
- 3) Las personas que trabajen en el taller no excedan de 15 operarios y 5 aprendices, incluido el dueño del taller.
- 4) Obtener el Acuerdo Interministerial de calificación artesanal en el MICIP. El trámite se lo realiza en la Dirección de Microempresa y Artesanías.

#### **1.3.5.2.- El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)**

El Ministerio de Industrias y Productividad se enfoca a promover el crecimiento de empresas grandes, medianas y pequeñas que realizan esta actividad ya que fomenta lo siguiente:

- ✓ La creación de nuevas empresas artesanales.
- ✓ Creación de los Centros de Promoción de Comercio Exterior.
- ✓ Creación de líneas crediticias para el sector artesanal.
- ✓ Democratizar el sistema de protección a los artesanos,
- ✓ Modernización de los talleres artesanales.
- ✓ Creación de los Centros de Capacitación Técnica Artesanal para mejorar la competitividad.

### **1.3.6.- Ministerio de Cultura**

El Ministerio de Cultura está enfocado en la creación y producción de bienes artísticos, culturales y artesanales, fortaleciendo el pluralismo y desalentando las prácticas monopólicas. La Ley de Cultura establece que estarán gravadas con tarifa cero del impuesto al valor agregado, aranceles y demás tributos que se fijan a la importación y comercialización de insumos y materias primas destinados a la producción nacional artística, cultural y artesanal; actividades de protección y salvaguarda de patrimonio cultural.

### **1.3.7.- Código de la Producción**

El Código incluye a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

Este Código impulsa toda actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocida en la Constitución de la República.

**Art 3 Objeto:** El objeto del Código es regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. (Pag. 3)

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Entre sus fines está:

- Transformar la matriz productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco-eficiente;
- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para

contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;

- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

### **1.3.8.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario**

La Constitución del Ecuador, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

La presente Ley tiene por objeto en el art 3:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;(Pag. 3)
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el SumakKawsay;

- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

**Principios:**

Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

**1.4.- Marco Situacional: Comuna San Pedro**



Según cuenta la historia que por el año 1861 llegaron a estos sitios personas originarias de El Morro, Chanduy, Playas y otros, buscando como sobrevivir junto a sus familias, el único deseo de ellos era encontrar agua y poder establecerse en un solo sitio, en su larga trayectoria se encontraron con diferentes dificultades ya que no existía medios de comunicación y mucho menos transporte, lo hacían a pie, los que tenían posibilidades lo hacían en mulas y burros.

Desde ese entonces nos cuentan personas como Ambrosio Urbano Laínez Beltrán, Inocente Muñoz, Julia Cochea entre otros moradores que en algo recuerdan la trayectoria de sus antepasados.

Por aquella época del año 1933 se pensó en formar un grupo con vida jurídica ya que la población había aumentado y era necesario además, porque otros pueblos se habían agrupado y estaban consiguiendo el bienestar para su pueblo, de allí que deciden elegir una directiva que sea la que gestione la vida jurídica del pueblo recayendo la responsabilidad en los ilustres primeros dirigentes. La lucha fue muy ardua para conseguir la vida jurídica, se tuvo que viajar mucho recalando que no existía transporte pero el amor a su pueblo hizo que caminaran y alojarse en la Ciudad Capital por muchos días hasta lograr su propósito, habían pasado algunos años y la noticia fue muy grande cuando los Dirigentes de aquella época recibieron la información de que habían obtenido el sueño anhelado, al tener el documento en las manos dieron gracias a Dios por haber logrado su objetivo, los cinco forjadores del progreso de San Pedro se abrazaron y expresaron *¡lo hemos logrado!*, llegaron al pueblo al trote y convocaron a una asamblea, estuvo toda la comunidad y procedieron a dar lectura del documento que decía textualmente lo siguiente:

Señores miembros de la directiva del Recinto San Pedro les notificamos que su caserío ha sido elevado a Comuna, después de haber cumplido con todos los requisitos de ley, así mismo se registra en el libro respectivo con el Acuerdo Ministerial No 015 de la creación de la Comuna San Pedro, dado y firmado en Quito a los 7 días del mes de enero de 1938.

Esta comuna fue fundada en 1950. La dirige la directiva la misma que funciona en la casa comunal y está encabezada por el presidente de la comuna. En la actualidad la comuna cuenta con un subcentro de salud, una academia, tres escuelas, y el seguro social campesino.

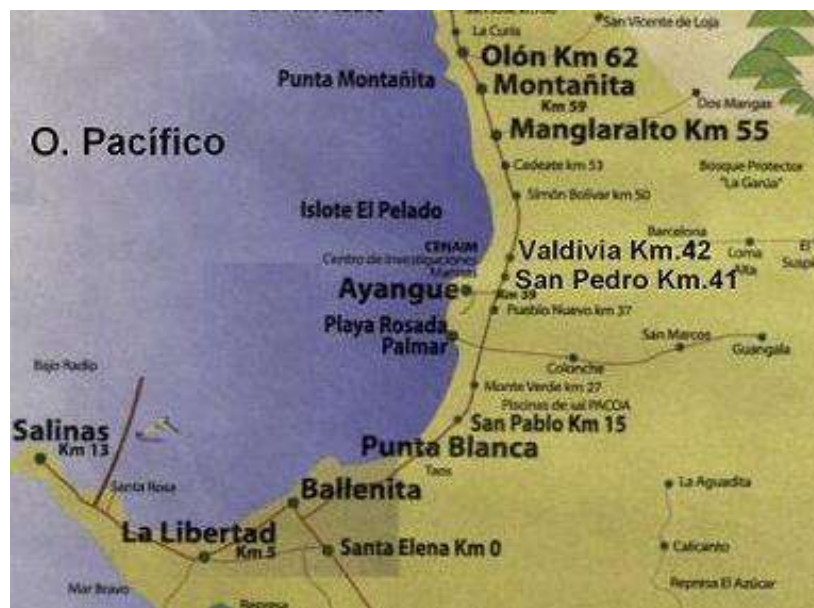
Desde el año 2000 la mayor parte de la población cuenta con servicio de agua potable. Sin embargo no tienen alcantarillado ni calles pavimentadas.

Se ha iniciado la reforestación del cerro para ayudar a su estabilización, además en el cerro se ha creado chancheras comunitarias para evitar así los malos olores que producía el estiércol de los cerdos que andaban por las calles.

Entre las Instituciones que apoyan a esta comuna tenemos al MIDUVI, CENAIM - ESPOL, Plan Internacional y La Alcaldía de Santa Elena.

Su cercanía al mar hace que gran parte de los moradores se dediquen a la pesca además de la artesanía.

La comuna San Pedro limita al norte con la comuna Valdivia, al sur y al este con el Cerro San Pedro y al oeste con el Océano Pacífico.



## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.- Diseño de la investigación

El diseño de investigación constituye el plan general de la investigadora con el fin de dar respuestas a la sistematización del problema, el diseño de investigación separa las estrategias básicas para obtener información correcta, observarla e interpretarla.

En el trabajo de investigación que se realizó es primordial que los resultados de los fenómenos observados son confiables y exactos, por eso es importante seguir un procedimiento organizado, orientado a obtener los objetivos planteados en el estudio.

En la investigación se empleó el diseño no experimental, que consistió en la búsqueda sistemática, en la que el investigador no posee control directo de la variable independiente, debido a que sus manifestaciones no son manipuladas, se observaron los fenómenos o situaciones tal y como se dieron en su contexto natural, con el propósito de analizarlas; siendo la investigación de tipo descriptivo, en lo que concierne a la investigación de campo se la realizó con base a investigaciones bibliográficas y documentales que orientaron el desarrollo de la misma, esto permitió obtener información de cuál es el efecto que tienen un modelo de asociatividad en los artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro.

Se empleó en el diseño por la dimensión temporal, el transversal. La información que se obtuvo fue de los microempresarios artesanos de tagua de la comuna San Pedro, parroquia Colonche, el estudio se realizó en un determinado corte puntual en el tiempo.



## **2.2.- Modalidad de la investigación**

En este estudio se utilizó el nivel descriptivo o correlacional, se relacionaron las variables tanto independiente como dependiente “La asociatividad” y “Competitividad de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro” Se observaron cada una de las variables independientemente con el fin de explicar el estudio, la información se reflejó en contexto natural sin realizar cambios, la descripción se la realizó con información tanto primaria como secundaria. En el nivel descriptivo influyeron las técnicas de la encuesta, y la entrevista, se relacionaron las variables con el fin de medir su causa y efecto; se pudo observar cómo influye la asociatividad en el nivel competitivo de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro.

## **2.3.- Tipo de investigación**

Por el propósito:

En este estudio se empleó la investigación aplicada fundamental, está relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo artesanal de la tagua, para que se organicen de tal manera que puedan desarrollar su actividad y ser competitivo en el mercado.

El estudio tuvo su fundamento teórico en lo que concierne a la asociatividad, como medio de cooperación entre microempresarios en donde cada artesano participante, decide voluntariamente cooperar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común. La concepción teórica guió el desarrollo del estudio, para el análisis y su resultado.

Por el lugar:

Se empleó la investigación documental bibliográfica, se analizó la asociatividad como estrategia de supervivencia, los determinantes de la ventaja nacional competitiva, redes empresariales, herramienta para la competitividad, modelo de

funcionamiento de una red empresarial, competitividad, proceso estratégico, sistema de aseguramiento de la calidad: ISO 9000, y la fundamentación legal en la que se sustenta la propuesta.

Investigación del campo:

El estudio fue dirigido a los artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro, Santa Elena, se obtuvo información sobre las variables con el objeto de relacionarlas entre sí, a través de la aplicación de la técnica de las encuestas; las entrevistas fueron dirigidas al Gerente del Banco del Fomento, Director Provincial de Santa Elena del MIES y al Director provincial del MIPRO.

#### **2.4.- Métodos de la investigación**

Método inductivo:

Tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logró postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Se empleó el método inductivo observando las causas particulares como: La capacidad de producción de los artesanos de la tagua no es la adecuada, los microempresarios artesanales no han participado en organizaciones para emprender en actividades productivas, los artesanos no cuentan con las herramientas necesarias para la elaboración de las artesanías, se llegó a una conclusión, siendo esta la necesidad de asociarse para mejorar la actividad productiva de los artesanos.

Método deductivo:

Una vez observadas las causas particulares del problema en estudio, se procedió a relacionar la variable independiente y dependiente, se examinaron las causas del problema partiendo de lo general a lo particular, obteniendo como conclusión que

los artesanos de la tagua enfrentan problemas de competitividad al no aplicar la estrategia colectiva, para desarrollar ventajas competitivas y mejorar su productividad.

## **2.5.- Técnicas e instrumento de investigación**

La Encuesta:

Esta técnica se la usó en la investigación para recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio, se examinaron las variables y se la relacionaron entre sí, las mismas que fueron dirigidas a los microempresarios que elaboran artesanías de tagua, en la comuna de San Pedro

Las dimensiones observadas fueron:

- Capacidad de producción.
- Participación en organizaciones para emprender en actividades productivas
- Estrategia colectiva.
- Asociarse para mejorar su actividad productiva.
- Alianzas para desarrollar su actividad productiva.
- Logros de objetivos comunes.
- Recurso requerido para producir las artesanías.
- Herramientas necesarias para la elaboración de su producto.
- Materia prima para elaborar el producto.
- Materia prima de calidad.
- Decisiones para el desarrollo de la actividad productiva.
- El precio.
- Costos de materia prima.

La entrevista:

La entrevista se la empleó con el fin de obtener datos, consistió en un diálogo entre personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado, esta técnica

permitió disponer de información que de otro modo serían muy difícil conseguir. El tipo de entrevista fue mixta, porque fue realizada de manera estructurada, dirigida al Gerente del Banco del Fomento, Director provincial de Santa Elena del MIES y al Director provincial del MIPRO; y a la vez se realizó un intercambio de información entre el entrevistado y el entrevistador.

Los indicadores fueron las siguientes:

- Ventajas para que los pequeños empresarios accedan a crédito.
- Fomento a la productividad mediante los servicios que otorga la institución de los pequeños empresarios.
- Incentivos económicos que se brindan a los artesanos.
- Promueve la institución pública la asociatividad de los PYMES.

## **2.6.- Instrumentos de la investigación**

Para la encuesta:

Cuestionarios: Las preguntas del cuestionario fueron establecidas de manera cerradas; las preguntas cerradas fueron biopciones y poliopciones.

Cerradas biopciones: El encuestado tuvo la posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta.

Cerradas Poliopciones; El encuestado pudo escoger entre más de dos opciones de respuesta.

Fichaje:

Se empleó el fichaje con el objeto de registrar los datos que se fueron obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contuvieron la mayor parte de la información que se recopiló en la investigación por lo cual constituyó un valioso auxiliar en la tarea, ahorrando tiempo y espacio.

Para la entrevista:

La entrevista se define como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

La entrevista respondió a los objetivos específicos, de tal modo que las preguntas que se hicieron respondieron a la información que se deseó obtener. Las preguntas estuvieron previamente preparadas para el grupo entrevistado.

## 2.7.- Población y muestra

La población que se estudió fueron los 120 artesanos de la comuna de San Pedro, el objetivo analizar el contexto empresarial en que se desenvuelven los microempresarios, y los representantes de las instituciones públicas que tienen que directamente con el desarrollo de la PYMES en la provincia de Santa Elena.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Artesanos	120
Director provincial del MIPRO	1
Gerente del Banco del Fomento,	1
Director provincial de Santa Elena del MIES	1
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>

La encuesta se realizó a los 120 artesanos, se utilizó la muestra probabilística, con el muestreo aleatorio simple.

Fórmula:

Donde

n= tamaño de muestra

p= probabilidad que suceda

q= probabilidad que no suceda

k= nivel de confianza

e= error de la muestra

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{k}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{120 (0,5 \cdot 0,5)}{(120 - 1)(0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{120(0,25)}{(119)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{30}{0,32437}$$

n= 92

## 2.8.- Procedimientos de la investigación

El procedimiento de la investigación se la llevo a cabo de la siguiente manera:

a) Esquematización de la estrategia de investigación.

La entrevista con los artesanos en la comuna de San Pedro, nos orientó a la identificación del problema que tenían los microempresarios de tagua en este sector en lo que se refiere a mejorar el nivel competitivo empresarial. El trabajo de

investigación partió de la problemática planteada de esta manera. ¿Será la asociatividad un medio para que los pequeños artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro, superen las deficiencias que ahora adolecen? Con la formulación del problema se procedió a sistematizar la problemática, y plantear los objetivos.

b) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.

Para la investigación sobre un modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de la tagua en la comuna San Pedro, provincia de Santa Elena año 2012; se empleó el diseño no experimental, el tipo de investigación fue descriptivo o correlacional, se relacionaron las variables tanto independiente como dependiente, se empleó la investigación aplicada fundamental, está relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría, se utilizó la investigación documental bibliográfica en el cual se examinó la asociatividad y la investigación de campo con las técnicas de la entrevista y la encuesta, el método empleado fue

El inductivo y el deductivo, con el fin de observar, analizar y clasificar los hechos, para postular la hipótesis que brinde la solución al problema planteado.

c) Definición de las variables de interés.

Se determinaron las variables, susceptible de medición; siendo las siguientes:

La variable independiente: “La asociatividad” como medio de cooperación entre microempresarios en donde cada artesano participante, decide voluntariamente cooperar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común

La variable dependiente: “Competitividad de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro” Es la capacidad de producir bienes, con adquisición de materia prima de calidad, que oriente a la toma de decisión adecuada.

d) Explicación del proceso para la selección de los participantes del estudio.

La encuesta a los artesanos de la tagua se llevó a cabo en la comuna de San Pedro del cantón Santa Elena, se efectuó el 16, 17, 18 de junio, del año 2012.

El proceso se llevó a cabo de la siguiente forma:

➤ Población objetivo: Microempresarios artesanos de la tagua

- Elemento muestral: Microempresarios
- Unidad muestral: Artesanos de la tagua
- Alcance: Comuna de San Pedro, cantón Santa Elena
- Tiempo: junio 2012

➤ Procedimiento. Muestreo probabilístico

➤ Tamaño de la muestra. Muestreo aleatorio

➤ Unidades muestrales. Método aleatorio simple

e) Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.

Se utilizaron los instrumentos de acuerdo a las variables y la formulación de la hipótesis, los instrumentos de acopio de datos empleados fueron válidos, confiables, objetivos.



## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El objetivo de este estudio es analizar la problemática actual de los artesanos de tagua de San Pedro, con el fin de proponer soluciones a los problemas identificados.

La pobreza y subdesarrollo de San Pedro radica en la falta de actividades productivas que impliquen un valor agregado. Uno de los sectores que adolece de este problema, a pesar de las ventajas comparativas que posee, es el sector de los artesanos de la tagua. Esto es debido, en gran medida, a la desorganización existente entre todos los agentes involucrados y por estar conformado por un gran número de pequeños artesanos que actúan de manera totalmente desarticulada. Independientemente no cuentan con la capacidad necesaria para obtener un producto que pueda ser valorado tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Ante este problema, la tesis propone la formación de una asociatividad para los pequeños artesanos de tagua de San Pedro, considerando que el trabajo conjunto de estos microempresarios dentro de la organización les permitirá superar la problemática a identificarse en esta investigación.

Así mismo, la asociatividad permitirá acceder a las condiciones necesarias para su desarrollo y obtener un producto que no sólo sea valorado en el mercado local, sino que constituya una verdadera oferta exportable al cumplir los requisitos actuales del consumidor objetivo, así como los estándares de calidad necesarios para la exportación del producto.

#### **3.1.- Análisis de la encuesta**

TABLA N° 1

¿Considera usted que su capacidad de producción es la adecuada?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	20	22 %
DE ACUERDO	34	37 %
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	25	27 %
EN DESACUERDO	13	14%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B.

GRAFICO N° 1



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Se aprecia en el gráfico que una mayoría de los artesanos de tagua se manifestó muy de acuerdo o de acuerdo en que la producción de sus trabajos artesanales no es la adecuada, lo que nos indicaría que la asociatividad de los pequeños artesanos de la tagua es fundamental para aglutinar en un solo esfuerzo estratégico las capacidades dispersas que por sí solas son incapaces de satisfacer los requerimientos crecientes del mercado.

TABLA N° 2

¿Usted ha participado en organizaciones para emprender en actividades productivas?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE VERDADERO	2	2%
VERDADERO	4	4%
NI FALSO NI VERDADERO	30	33%
FALSO	56	61%

Fuente: Artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRAFICO N° 2



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

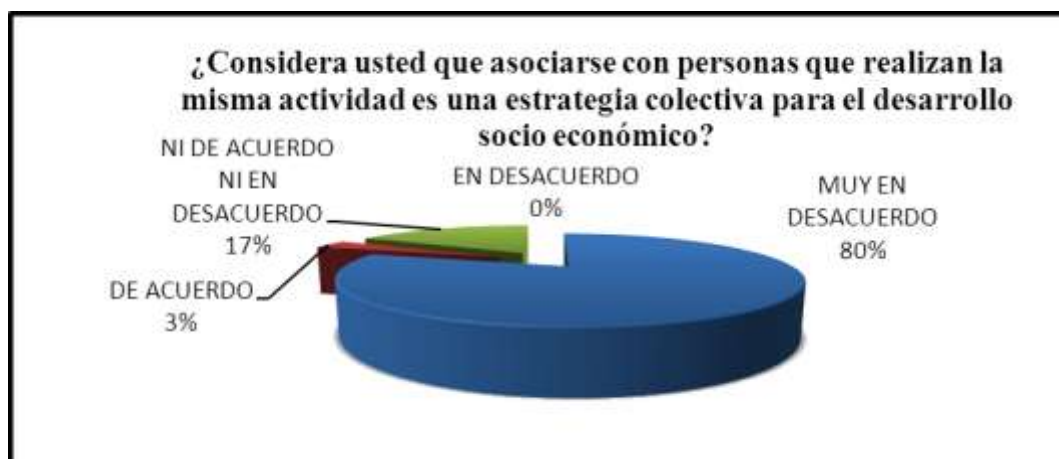
**Análisis:** De acuerdo a los encuestados la mayoría han participado en organizaciones con el fin de emprender en actividades productivas, mientras que en su mayor proporción indicaron que los artesanos nunca han intervenido en procesos colectivos con el objeto de obtener un bien común.

TABLA N° 3

¿Considera usted que asociarse con personas que realizan la misma actividad es una estrategia colectiva para el desarrollo socio económico?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	74	80 %
DE ACUERDO	2	3%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	17 %
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRAFICO N° 3



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Los encuestados manifestaron que están de acuerdo en un 80% que al asociarse con personas que realizan la misma actividad se convierte en una estrategia colectiva para el desarrollo socio económico de cada microempresario, ya que se apunta a lograr la complementación y cooperación entre actores productivos, mientras que en un número menor indicaron que no es conveniente asociarse.

TABLA N° 4

¿Usted ha sentido la necesidad de asociarse para mejorar su actividad productiva?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	13 %
DE ACUERDO	52	56 %
NI E ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	30 %
EN DESACUERDO	1	1%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRÁFICO N° 4



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Se evidencia la necesidad de asociarse para mejorar la actividad productiva de los artesanales, así lo expresa la mayoría de los encuestados, solo en su menor proporción de los microempresarios está en desacuerdo con organizarse, esto nos orienta a definir estrategia de asociatividad para el mejoramiento de los productores artesanales de tagua.

TABLA N° 5

¿Cree usted que es importante que los pequeños artesanos formen alianzas para desarrollar su actividad productiva?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	55	60 %
DE ACUERDO	20	22 %
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	16 %
EN DESACUERDO	2	2%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRÁFICO N° 5



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Se considera la importancia que tiene formar alianzas para que los pequeños artesanos desarrollen su actividad productiva, así lo manifestó la mayoría de los encuestados que estuvieron de acuerdo, mientras que la diferencia se mostró inseguro en cuanto a la conformación de alianzas como estrategia de gestión en función de progresar en su tarea productiva.

TABLA N° 6

¿Considera usted que existe la predisposición por parte de los artesanos de tagua para trabajar conjuntamente en los logros de objetivos comunes?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	63	68 %
FRECUENTEMENTE	24	26 %
RARA VEZ	5	5 %
NUNCA	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRÁFICO N°6



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Se aprecia en el gráfico que los encuestados expresan que si existe la predisposición por parte de los artesanos de tagua para trabajar conjuntamente en los logros de objetivos comunes, así lo manifestó el 68%, mientras que la diferencia expresó frecuentemente se reúnen para lograr algún fin.

TABLA N° 7

¿Cree usted que es fundamental contar con el recurso requerido para producir las artesanías?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	65	71 %
DE ACUERDO	21	23%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	6 %
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRÁFICO N° 7



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Los entrevistados coincidieron en que, es fundamental contar con el recurso requerido para producir las artesanías, en ocasiones el artesano tiene muchas limitaciones en elaborar sus productos por falta de herramientas, materia prima, necesaria en esta actividad, viéndose limitados a una producción escueta.

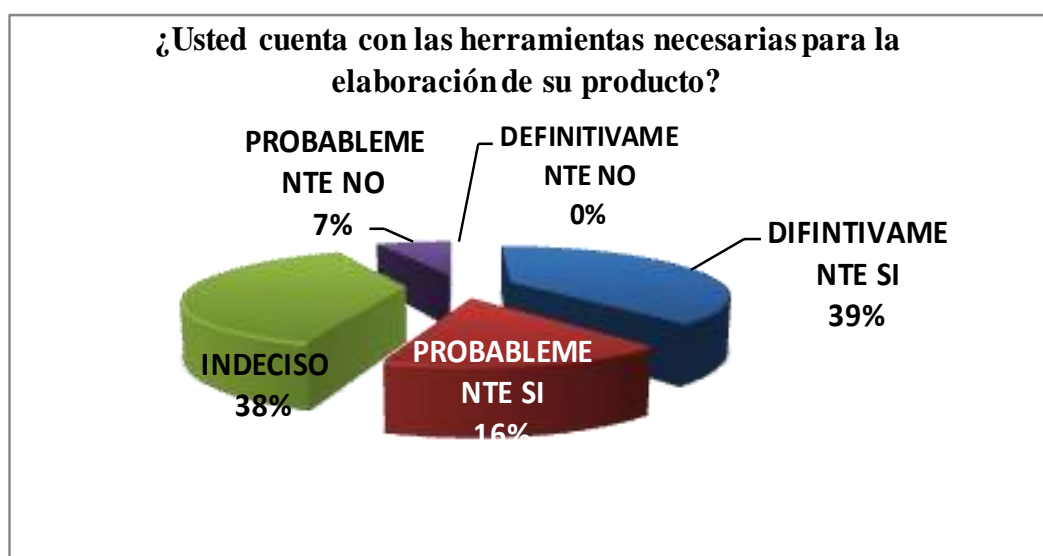


TABLA N° 8

¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de su producto?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	36	39 %
PROBABLEMENTE SI	15	16 %
INDECISO	35	38 %
PROBABLEMENTE NO	6	7%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRAFICO N° 8



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Se aprecia en el grafico que el 45% de los encuestados manifestaron que a veces cuentan con las herramientas necesarias, en su menor proporción indico que no, hay artesanos que tienden a alquilar por un determinado tiempo las herramientas, muchas veces el costo de elaboración de las mismas no revaloriza la actividad.

TABLA N° 9

¿Dónde consigue su materia prima para elaborar el producto que usted comercializa?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunidad	11	12 %
Dentro del cantón	37	40 %
Dentro de la provincia	00	0 %
Fuera de la provincia	44	48%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRAFICO N° 9



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

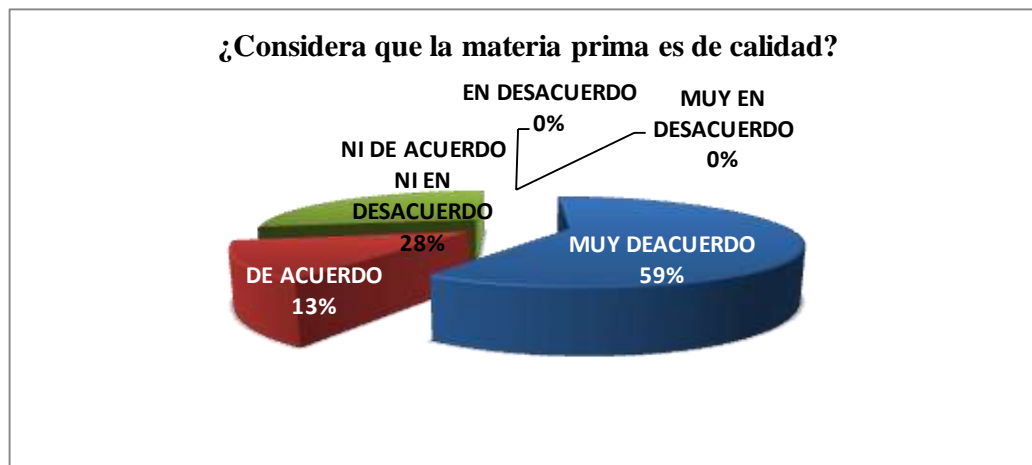
**Análisis:** El 48% de los artesanos manifestó que la materia prima la consiguen fuera de la provincia, por lo que tienen que trasladarse hasta la provincia de Manabí para adquirirla, esto ocasiona gasto en transporte y estadía para quien viaja a comprar la tagua para elaborar los productos artesanales, mientras que la diferencia de los microempresarios, manifestó que adquieren la materia prima dentro del cantón de Santa Elena.

TABLA N° 10

¿Considera que la materia prima es de calidad?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	54	59 %
DE ACUERDO	12	13 %
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26	28 %
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRAFICO N° 10



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

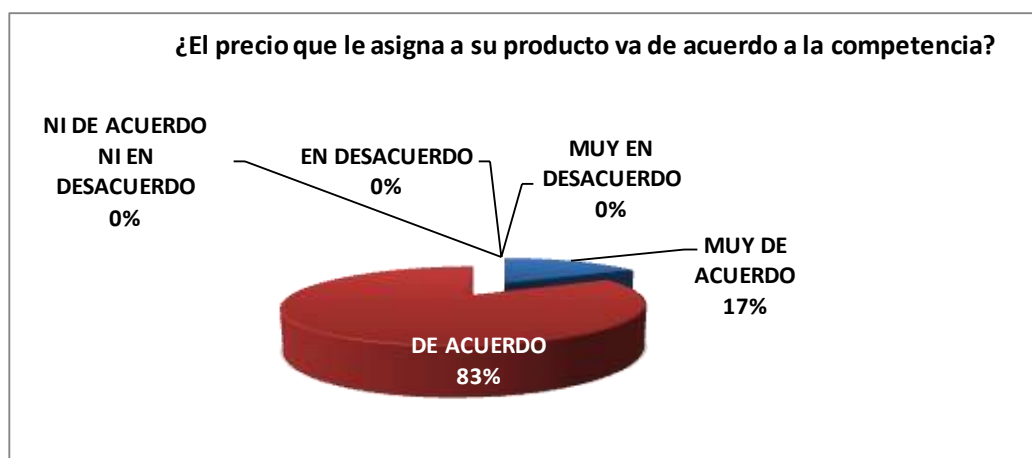
**Análisis:** El 59% de las personas encuestadas indican que la materia prima con la que elaboran las artesanías es de calidad, en su menor proporción establece que a veces adquieren una buena materia prima, que les ayuda a sacar al mercado productos artesanales que son adquiridos por visitantes o turistas.

TABLA N° 11

¿El precio que le asigna a su producto está en función de la competencia?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	17 %
NO	76	83 %
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRÁFICO N° 11



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** El 83% de los microempresarios establecen que el precio es fijado de acuerdo a los costos en que incurren en la elaboración del producto, mientras que la diferencia fija el precio de acuerdo en función de la competencia, para mantener un estándar en los precios en este sector.

TABLA N° 12

¿El precio cubre los costos de materia prima?		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	63	68 %
FRECUENTEMENTE	24	26 %
RARA VEZ	5	5 %
NUNCA	0	0%
TOTAL	92	100 %

Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

GRAFICO N° 12



Fuente: artesanos de tagua de San Pedro/ Elaborado por: Rocío Gutiérrez B

**Análisis:** Se observa que de acuerdo a lo expresado por los artesanos que han sido encuestados, que el precio si cubre los costos de materia prima, así lo establece el 60%, mientras que la diferencia manifiesta que frecuentemente el precio cubre el costo de lo invertido, esto depende del volumen de ventas que se ha realizado por producción.

### **3.2.- Análisis de la entrevista**

Entrevistas a líderes involucrados con el desarrollo de las microempresas en la provincia:

- Gerente del Banco del Fomento.
- Director provincial de Santa Elena del MIEES
- Director provincial del MIPRO

Los entrevistados coincidieron al indicar que en el Ecuador existen programas de apoyo a ciudadanos para la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovador o altamente diferenciado; entre ellas tenemos “Innova Ecuador” que apoya proyectos integrales que generen un impacto en la empresa o a nivel sectorial con el objetivo de promover las condiciones de innovación para generar cambios que aumenten la productividad y mejoren la competitividad del sector productivo del Ecuador.

El Programa “CreEcuador” busca democratizar las oportunidades de los ciudadanos, con el fin de fomentar el desarrollo productivo y territorial en el país, facilitando el acceso a la propiedad empresarial. Esto se lo realiza a través de programas y herramientas que apoyan la puesta en marcha de proyectos de transformación productiva, que generen desarrollo en las distintas regiones del país, y que permitan una mayor participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas y de propiedad del Estado.

El Ministerio de Industrias y Productividad, (MIPRO) a través del Programa FONDEPYME, tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de los micros, pequeñas y medianas empresas de manera asociada o en forma individual que son productoras de bienes o servicios de calidad a nivel nacional. El MIES a través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Impulsa la Economía Popular y Solidaria a través de la promoción, fomento y proyección de la producción, distribución y consumo de bienes y

servicios y el acceso a activos productivos, con el fin de contribuir a la realización del buen vivir.

El Banco Nacional de Fomento, otorga crédito 555 (hasta 5.000 dólares, 5 años plazo, 5% de interés anual) es una herramienta que puede apoyar a aquellos proyectos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse; se puede indicar que las organizaciones de pequeños empresarios tienen mayor ventaja para acceder al crédito para innovar y desarrollar sus negocios.

Manifestaron que uno de los beneficios de la asociatividad entre los pequeños empresarios es el mejoramiento de la productividad gracias a una planificación comunitaria de la actividad productiva. El fomento de la productividad es esencial para satisfacer la magnitud creciente de los pedidos y los precios competitivos que existen en el mercado.

En relación a los incentivos económicos que brindan a los artesanos estos se encuentran plasmados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones que establece los lineamientos e incentivos para apoyar el acceso al financiamiento privado, en particular de los actores de la economía popular y solidaria, de las micro, pequeñas y medianas empresas; y, determina los mecanismos para incentivar el acceso de todos los actores de la producción y procurar la reducción de los costos de intermediación financiera.

La autoridad reguladora financiera establecerá un régimen especial de garantías para el financiamiento privado y público de las MIPYMES, y para el desarrollo de iniciativas de capital de riesgo, tanto públicas como privadas.

Se creó el fondo nacional de garantías, de carácter público, para facilitar el acceso de las MIPYMES al financiamiento de sus actividades.

Los entrevistados expresaron que al ser la asociatividad una red horizontal donde una de las principales características es la participación voluntaria y una independencia en la gestión empresarial, debe de existir actores fuertes con

actitud activa para motivar la formación y perdurabilidad de esta modalidad, como institución pública, estas organizaciones cumplen el rol de facilitador, al estimular la apertura de mercados mediante acuerdos comerciales y promoción de los productos y por su participación en el desarrollo de la asociatividad a través de programas de apoyo.

Los gremios empresariales que establecen estándares, son los actores principales en la generación de la riqueza; por ello es importante destacar la importancia de la inversión en la capacitación, innovación y tecnología para fomentar las acciones asociativas como pilar de desarrollo competitivo. Estas instituciones además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, brindan servicios específicos en: Promoción de la asociatividad, financiamiento, asesoramiento y capacitación.

### **3.3.- Discusión de los resultados**

Los resultados del estudio indicaron que los artesanos de la tagua no poseen una adecuada capacidad de producción que satisfaga las necesidades del mercado. La asociatividad de los artesanos de la tagua, aglutinados en cadenas productivas, es un mecanismo idóneo para satisfacer con propiedad la creciente demanda de esos mercados.

La realidad que vivimos, como resultado de los cambios de los mercados nacional como internacional, obliga a los productores y otros actores que trabajan en áreas naturales a asumir retos en diversos ámbitos, en especial el productivo, económico, ambiental y social.

En este caso, los actores de la cadena productiva de la tagua deben complementarse a fin de afrontar estos retos y acceder con éxito al mercado regional y nacional. Para ello, una alternativa clave es trabajar asociadamente, estableciendo planes de manejo autorizados y contando el apoyo de asociaciones de productores debidamente organizadas, de forma que exista un manejo integral de la logística operacional.



El conjunto de agentes económicos de la cadena que participan directamente en la producción, recolección, transformación y traslado del mismo producto hacia el mercado, les permitirá establecer relaciones de producción para generar oferta y determinar precios de venta finales en asociación, creando fortalezas para sus comunidades, organizaciones y para ellos mismos. Además, podrán identificar las empresas compradoras formales, las dimensiones y capacidades de negociación que estas tienen.

Uno de los objetivos de la asociatividad de los pequeños artesanos debe ser incrementar la productividad para mantener precios competitivos del producto en los mercados nacionales e internacionales, es la única manera de enfrentar a la competencia creciente de otros productores nacionales que adoptan estrategias de precios bajos como mecanismos de entrada a los mercados de diferentes regiones.

En efecto, la competencia como estrategia de entrada, ha establecido precios menores a los del mercado, con el fin de contrarrestar el efecto de la oferta que actualmente lidera el segmento.

## CONCLUSIÓN

- Los resultados del estudio indicaron que los artesanos de la tagua no poseen una adecuada capacidad de producción que satisfaga las necesidades del mercado, además que la mayoría de los microempresarios no han intervenido en procesos colectivos con el objeto de obtener un bien común.
- El estudio evidenció la necesidad de asociarse con personas que se dedican a la misma actividad productiva como estrategia colectiva para el desarrollo socio económico, y el establecimiento de alianzas para el desarrollo de su actividad productiva.
- Es importante contar con la materia prima y las herramientas necesarias para la elaboración de las artesanías. La elaboración de los productos de tagua artesanal debe ser hechas con materia prima de alta calidad, cuya producción debería ser supervisada por los propios actores que integren la cadena productiva formada bajo el precepto de la asociatividad. La única forma de ganar y mantener clientes en los exigentes mercados internacionales es brindando productos de calidad con materia prima de calidad.
- En un mercado, el precio puede estudiarse en dos perspectivas. La del comprador, que lo utiliza como una referencia de utilidad potencial, y la del vendedor, la cual significa una guía de los posibles ingresos de sus actividades. El precio que fijan los artesanos para obtener beneficio cubre los costos en que incurren en la elaboración del mismo, pero no tienen un margen de utilidad mayor debido al poco volumen que producen, y al alto costo de los insumos para la elaboración de las artesanías; esto ocasiona que no puedan ser competitivos, ya que el precio influye en el mercado.

## RECOMENDACIÓN

- Crear relaciones de cooperación entre los microempresarios artesanales que permita aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los mercados, así como también la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje.
- Conformar la asociatividad, como un camino posible para el desarrollo de los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro, como una forma alternativa de riqueza y equidad, aglutinando en un solo esfuerzo estratégico las capacidades dispersas que por sí solas son incapaces de satisfacer los requerimientos crecientes del mercado.
- Acceder a tecnologías que puedan mejorar los procesos, aumentando con ello la productividad y, sobre todo, hacer más fácil la obtención del financiamiento necesario para llevar a cabo el desarrollo de la actividad. En general, estas ventajas no podrían ser aprovechadas si es que las pequeñas y medianas empresas siguen actuando en forma aislada y con muchas limitaciones.
- Incrementar la productividad para mantener precios competitivos del producto en los mercados nacionales e internacionales, es la única manera de enfrentar a la competencia creciente de otros productores nacionales que adoptan estrategias de precios bajos como mecanismos de entrada a los mercados de diferentes regiones.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS PEQUEÑOS ARTESANOS DE LA TAGUA EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.”

#### **4.1.- PRESENTACIÓN**

De acuerdo a los resultados del estudio de la investigación se evidencia la necesidad de que los artesanos de tagua de la comuna de San Pedro se asocien, ya que los mismos cuentan con muy poca capacidad de producción que satisfaga las necesidades del mercado, la falta de técnica adecuada en el proceso de producción y el limitado desarrollo económico que tienen los microempresarios, trae como consecuencia la celeridad de desarrollar capacidades competitivas.

La asociatividad es una estrategia colectiva, en el cual los microempresarios se unen para enfrentar los diversos problemas que se presentan en su actividad productiva a través de la acción voluntaria de los artesanos. La asociatividad está incentivada por instituciones públicas que apoya a la organización que se unen con el fin de emprender o desarrollar sus acciones productivas. Las microempresas asociadas tienen un alto grado de autonomía y toma de decisiones, la organización hace posible que cada artesano considerado un microempresario maneje sus propios recursos y beneficios de formas diferentes, pero con la condición de que cumpla con la cuota de esfuerzo que le corresponde.

Dicha autonomía es un incentivo para las empresas y un aliciente para conseguir el desarrollo en conjunto, como es el proceso de elaboración de artesanías, capacitación, comercialización, etc., no existiendo límites para la cooperación entre los participantes.

La participación de los artesanos de tagua en la asociación es importante en toda gestión, esto asegura que los resultados sean posibles y el desarrollo del negocio del colectivo obtenga competitividad en lo productivo. Con el objeto de estimular el interés de los microempresarios para asociarse es necesario estimularlos en los beneficios tangibles que se pueden lograr en el corto tiempo, ya sea en la técnica para la elaboración de las artesanías, el fortalecimiento de la organización y el uso de la tecnología que la asociación introducirá. Las relaciones de confianza se consiguen gradualmente mediante la ejecución de acciones conjuntas entre los artesanos de tagua; para ello es necesario que los microempresarios verifiquen el logro de resultados mediante la fijación de metas.

La propuesta se fundamenta en las normas, principios, leyes y reglamentos que regulan las actividades productivas artesanales del sector, como es el Art.319 de la Constitución del Ecuador que establece que se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, asociativas. El estado promoverá las formas de producción que aseguren en buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional; ibídem el Art.320 de la misma Constitución indica que en las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulara una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la calidad productiva de los artesanos de tagua de la comuna de San Pedro, mediante el desarrollo de productos competitivos en costos, calidad y con una marca propia, diseñando y desarrollando estrategias de producción y comercialización, mejorando las condiciones de trabajo e ingresos de los microempresarios.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mejorar los productos artesanales y fortalecer las redes de productos artesanales.
- Desarrollar estrategias de comercialización para las artesanías.
- Generar fuentes de empleo y mayores ingresos para los artesanos.
- Consolidar la conexión entre talleres artesanales y el mercado final.
- Lograr la colaboración con instituciones públicas a fin de estimular económica y técnicamente esta actividad artesanal.

## **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

En excelencia personal estamos comprometidos con la calidad total en el estilo de vida de las familias de la comuna de San Pedro, sustentamos nuestro esfuerzo cotidiano en la convicción de que “Quien no vive para servir no sirve para vivir”. Por eso, definimos nuestra acción como un producto que satisface las necesidades del cliente. Estamos convencidos de que es necesario llenar de calidad nuestro ser, nuestro vivir y nuestro hacer, para poder ofrecer calidad y satisfacción total; sólo seres excelentes realizan tareas excelentes. Procuramos en nuestra vida interior, familiar, social y empresarial, sentir, pensar y actuar en congruencia y armonía con el Infinito; sabemos que este empeño nuestro es agradable a los ojos de Dios, por lo que estamos convencidos de que **ÉL SIEMPRE ESTÁ A SU LADO.**

## **MISIÓN**

La asociación de pequeños productores de tagua, ubicada en la comuna de San Pedro, cantón Santa Elena, tiene como misión ofrecer productos elaborados con excelente calidad, ser reconocidos nacional e internacionalmente, con compromiso en la satisfacción de las necesidades del cliente

## **VISIÓN**

Constituirse para el año 2015 los pequeños artesanos de tagua de la comuna San Pedro, en los mejores productores y comercializadores de productos elaborados en tagua, fundamentada en la calidad y buen servicio, con personal calificado, tecnología apropiada para satisfacción del cliente.

## **VALORES.**

Los artesanos de tagua de la comuna de San Pedro es una asociación de microempresarios que se esfuerza día con día, para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes de alta calidad y confiabilidad, su accionar se basa en los siguientes valores:

- 1) CALIDAD: En todos los ámbitos de cada una de las acciones que realizamos.
- 2) JUSTICIA: Hacia nuestros asociados, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- 3) INNOVACIÓN: Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- 4) PUNTUALIDAD: En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- 5) COHERENCIA: Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- 6) COMUNICACIÓN: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la asociación, así como con nuestros proveedores y clientes.
- 7) CONFIANZA: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- 8) COMPROMISO: Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestros asociados, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de la empresa.

## **ESTATUS LEGAL**

El nombre que se presentara en la asociación es ARTETAGUA SAN PEDRO, se demostrará en el mercado como artesanías ecológicas artesanales, hecha a mano, por

artesanos de la comuna de San Pedro- Santa Elena, con un posicionamiento en el mercado en base a los precios, los cuales van a ser menores a los de la competencia que elaboran el mismo producto, lo que nos ayudará a poder ingresar al mercado con mayor facilidad.

## **PARÁMETROS Y NORMATIVAS DE LA ASOCIATIVIDAD**

Requisitos para la calificación artesanal

Para obtener la calificación o recalificación, el artesano debe solicitarla al Presidente de la Junta Nacional, Provincial o Cantonal de Defensa del Artesano, según corresponda adjuntando los siguientes documentos:

- 1).- Copia del título o acta de grado de Maestro de Taller.
- 2).- Copia del carnet actualizado de afiliación al gremio o asociación de artesanos que corresponda, si el solicitante tiene menos de 65 años de edad.
- 3).- El formulario y recibo de pago del certificado de calificación o recalificación.
- 4).- Copia de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación.
- 5).- Declaración juramentada de ejercer la artesanía, para artesanos autónomos, y
- 6).- En caso de recalificación, copia del certificado de la calificación anterior.

Artesanía: “Es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas”.

## **REQUISITOS PARA OBTENER EL ACUERDO INTERMINISTERIAL DE LA LEY DE FOMENTO ARTESANAL.**

- 1).-El artesano debe poseer un taller en pleno funcionamiento, conocer y participar en el proceso de producción
- 2).-Presentar el original y tres copias de la solicitud y formulario revisados previamente, antes de realizar el pago del derecho de actuación.
- 3).-Presentar el permiso de salud o certificado médico que otorgan los centros de salud del país para las actividades que elaboran productos alimenticios y dan servicio de belleza



5).-Presentar copia de la cédula de identidad y papeleta de votación

Los artesanos que obtienen el Acuerdo Interministerial tienen derecho a los beneficios según el Artículos 9, 11 y 22 de dicha Ley, registrada en el RO.446 del 29 de Mayo de 2000.

1. Exoneración total a los insumos y derechos que graven la exportación de los artículos y productos de la artesanía

2. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

3. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales inclusive los de alcabala y de timbres a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, aplicación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

4. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad a la Ley para la reforma de las finanzas públicas

5. Exoneraciones de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la patente municipal y permisos de funcionamiento

6. Exoneración total de derechos, timbres o impuestos que graven los actos constitutivos, reforma de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperación, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente conformes lo determina la presente Ley.

7. Aprovechamiento de régimen de depreciación acelerada de la maquinaria y equipos auxiliares.

8. Certificación salarial para aplicación de los regímenes especiales salariales que se expidieran para el sector de conformidad con la Ley.

9. La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano que contribuya con su trabajo para el funcionamiento de su taller.

## **PERMISOS**

Proceso para aprobación de la solicitud de calificación artesanal:

- Presentar solicitud y documentación requerida
- Revisión de documentación.
- Verificación y constatación física del taller
- Evaluación de la documentación presentada.
- Poner a consideración de los delegados del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, la solicitud para su aprobación o negación según la Ley de Fomento Artesanal
- Elaboración del Acuerdo Interministerial por parte de la Dirección de Artesanías.
- Legalización del Acuerdo Interministerial por parte de los delegados del Ministerio de Economía y Finanzas y Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca
- Entrega de los Acuerdos Interministeriales a los artesanos por medio de un acto oficial.

## **BENEFICIOS**

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

### **Laborales**

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas

### **Sociales**

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices

- Acceso a las prestaciones del seguro social
- Extensión del seguro social al grupo familiar
- No pago de fondos de reserva

### **Tributarios**

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
- Exoneración del pago del impuesto a la renta
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal

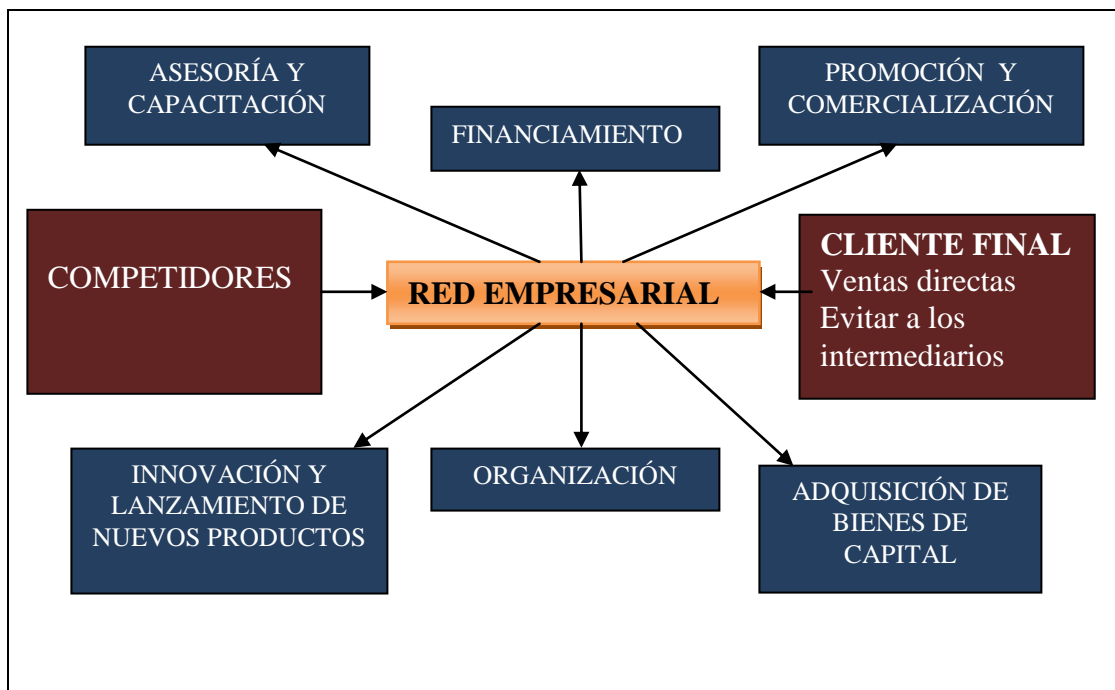
La Asociatividad de los artesanos de Tagua se hará de manera informal, sin estar sujeto a vínculos de Ley forzosa, el objeto de la asociatividad es como estrategia colectiva para lograr una mayor producción y mejorar la comercialización de las artesanías de este sector; como lo establece la Ley de Defensa del Artesano que establece que se crea esta Ley como defensa y amparo a los artesanos, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales ya sea formal e informal, sindicales e interprofesionales existentes.

El desarrollo y Fomento Artesanal de producción, servicios y artística, ampara a los artesanos, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales. Instrumento de fomento y desarrollo.

#### 4.2.2.- DESCRIPCIÓN DE MODELO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.

Con el fin de mejorar su posición en el mercado los microempresarios artesanales de tagua se asocian, basados en una estructura que les permita tener acceso a diferentes servicios especializados, tales como asesoría y capacitación, comercialización e innovación, nuevos diseños y organización y, sobre todo, acceso al financiamiento

#### MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LOS ARTESANOS DE TAGUA



Elaborado por Rocío Gutiérrez.

A través de esta red empresarial, los microempresarios artesanales pueden conseguir: elevar su rentabilidad y consolidar su permanencia en el mercado.

#### 4.2.2.1.- LINEAMIENTOS DE ACCION

<b>LINEAMIENTOS DE ACCIÓN</b>		
<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Asesoría y capacitación	Brindar de conocimientos, habilidades y destrezas a los artesanos de la tagua	A través del aprovechamiento de los proyectos y planes de asesoría, capacitación.
Innovación y lanzamiento de nuevos productos	Desarrollar un producto artesanal con diseños de acuerdo al sector	Mediante un flujo intermitente a través de la elaboración de lotes
Promoción y comercialización	Establecer parámetros que posicionen al producto en el mercado nacional e internacional	Ofrecer la artesanía como un producto de profunda representación cultural, tomando en consideración su impulsión y distribución.
Cliente final	Establecer acciones encaminadas a que el consumidor adquiera el producto.	Aplicar políticas para fidelizar al cliente.
Competidores	Alcanzar una mejor posición en el mercado	Contrarrestar las amenazas de los posibles competidores en el mercado.
Adquisición de bienes de capital y Financiamiento	Demostrar la rentabilidad económica y financiera del producto asociativo a comercializar.	A través de la aplicación de los indicadores económicos y financieros.
Organización	Identificar las funciones que tendrán los miembros asociados y la descripción del área administrativa con el fin de cumplir los objetivos	Describir la estructura organizacional por competencias.

Elaborado por Rocío Gutiérrez.

#### **4.2.2.1.1.- ASESORÍA Y CAPACITACIÓN**

El objetivo de la asesoría y capacitación consiste en dotar de conocimientos, habilidades y destrezas a los artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro, a fin de facilitar el

desarrollo de competencias en la comercialización nacional como internacional, en base a redes asociativas artesanales.

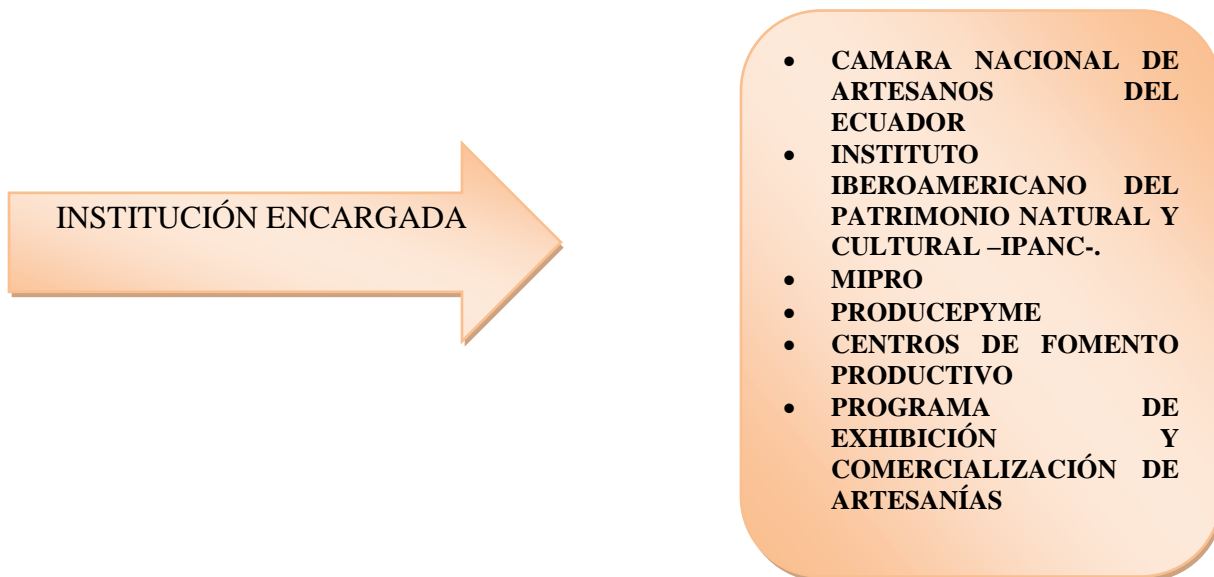
Programa de capacitación de los artesanos de tagua de San Pedro.

	<b>MÓDULOS</b>	<b>HORAS</b>
1	Nuevas técnicas y herramientas de comercio. La cultura exportadora	20
2	Acreditación y certificación artesanal; y adaptación de procesos productivos ecológicos y orgánicos	24
3	Marketing, difusión de imagen país y marca propia	24
4	Financiamiento y promoción de exportaciones	10
5	Inteligencia e información de mercados	20
6	Planes de exportación para artesanos	12
7	Redes asociativas para la exportación	10
	<b>TOTAL</b>	<b>144</b>

Elaborado por Rocío Gutiérrez.

En la capacitación se aplica una metodología de instrucción a adultos, con casos prácticos relacionados con el ámbito artesanal. Se contará con un local amplio y muy apropiado para estas actividades.

Se brinda asesoría directa a los artesanos participantes en relación con sus planes y expectativas de negocios a futuro. Los facilitadores de este proceso procuraron guiar a cada artesano en la elaboración de Planes de comercialización.



Elaborado por Rocío Gutiérrez.

Producepyme: Proyectos que buscan el incremento de la productividad de los artesanos, mediante herramientas, asesoramiento especializado y cofinanciamiento.

Centros de Fomento Productivo: Este proyecto facilita servicios estatales de asistencia técnica, capacitaciones, programas de innovación.

Programa de Exhibición y Comercialización de Artesanías: Es un proyecto que permite la exposición de las artesanías en ferias, casas y vitrinas artesanales mediante la exhibición, publicidad y comercialización.

#### **4.2.2.1.2.- INNOVACIÓN Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS**

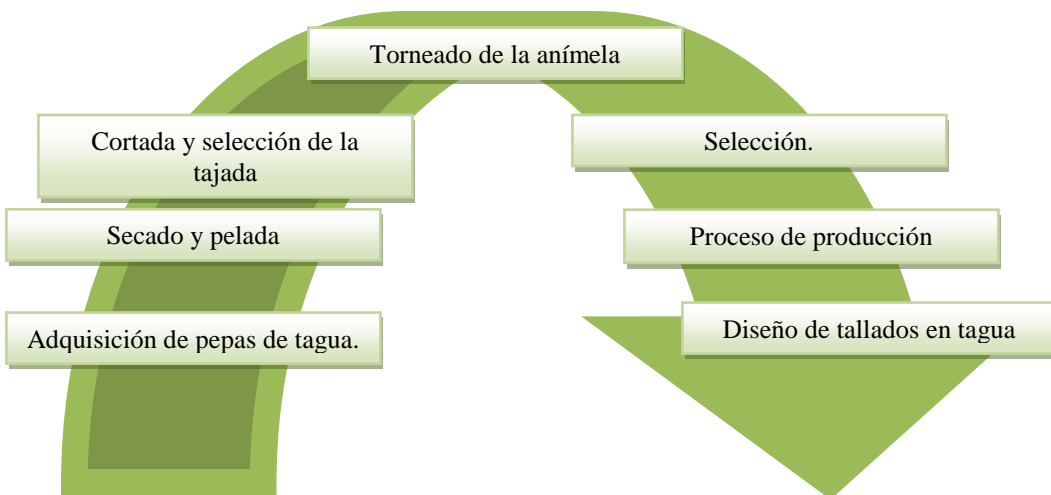
##### **Proceso productivo de las artesanías de tagua**

La selección del proceso productivo corresponde a una decisión de nivel estratégico, y está relacionada con el diseño del producto, y las tecnologías utilizadas.

La producción de las artesanías de tagua en los talleres de trabajo de los artesanos sigue un flujo intermitente a través de la elaboración de lotes.

La figura muestra las etapas del proceso productivo en la elaboración de artesanías de tagua de la asociación; proceso que es llevado a cabo.

### ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS ARTESANOS DE TAGUA



Elaborado por Rocío Gutiérrez.

### PROCESOS.

La principal fuente económica de los pequeños artesanos de la tagua de la comuna de San Pedro.

#### MICROCARPHAS PHITELEPHAS (MOCOCHA)



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.



### Actividades que se utilizan en el área de producción

- 1) Adquisición de pepas (semillas) de tagua.- Una vez que se encuentran en los centros de ventas, la asociación de artesanos dedicados a la elaboración de bisutería de tagua compran el producto que es llevado en camiones hasta un tendal (patio de cemento) de la asociación.

#### ADQUISICIÓN DE PEPAS DE TAGUA



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

- 2) Secado y pelada.- El tipo de las pepas de tagua varía de acuerdo al estado en que viene el fruto, es decir la pepa puede venir casi seca, en este caso pasa aproximadamente de 25 a 30 días al sol, para su secado natral. Pelar la tagua, una vez que está completamente seca, se retira la primera capa que la cubre, mediante un proceso manual con herramientas rudimentarias muy parecidas a un machete. Este proceso requiere mucho cuidado ya que se puede echar a perder la pepa.



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

- 3) Cortada y selección de la tajada.- Una vez pelada se traslada al área de sierra donde se cortan las pepas en tajadas, siempre tratando de darle forma plana y evitar la rajadura interior, este proceso se lo realiza con una sierra circular e implica mucho cuidado y habilidad. Las tajadas son clasificadas de acuerdo al tamaño y según esto se obtienen las anímelas de diferentes medidas.

#### CORTADA Y SELECCIÓN DE LA TAJADA



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

- 4) Torneado de la anímela.- Las tajadas se trasladan al área de tornos donde son procesados obteniendo las anímelas de diferentes diámetros y bombadura (convexidad). El color determina la categoría de la anímela agrupándolas en diferentes tipos, mientras la calidad es dada por el diámetro, bombadura y el acabado de la superficie. Esta clasificación la realiza el personal dedicado exclusivamente a las actividades de selección.

#### TORNEADO DE LA ANÍMELA.



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

- 5) Selección.- En esta etapa, las anímelas son seleccionadas por calidad, tamaño y color. En casos de defectos como cejas o quebradas en los costados ingresan nuevamente al torno donde se reduce de tamaño al disco a fin de obtener el máximo provecho de estas.

### SELECCIÓN



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

- 6) Proceso de producción de la asociación de artesanos de San Pedro.- La asociación va a adquirir las anímelas y las pepas en tajadas, para así poder seleccionar las anímelas de excelente calidad, después de esto se comienza a darle la forma según el diseño ya establecido mediante la aprobación de los socios.

### PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

Luego se procede con el teñido, que consiste en la colocación de las animales en una olla con el colorante del color que se desee y se las deja cocinar por unos 40 minutos que es el tiempo que se necesita para que el tinte sea absorbido por la anímela. Luego de este tiempo se los saca de la olla y se los deja secar un ratito en el sol.

## COLORACIÓN



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

Después del secado se procede con el pulido de las ánimeas, esto sirve para quitar de la superficie las impurezas que hayan quedado.

## PULIDO



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

Luego de realizar el pulido, se procede con el abrillantado del diseño que se le dió, para así darle una mejor presentación debido a que la tagua es opaca por naturaleza, con este paso se procede a resaltar el acabado del diseño.

## ABRILLANTAR DE LAS PIEZAS



Diseño de tallados en tagua que ofrece la asociación de artesanos de San Pedro



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

Luego de darle el brillo, se comienza a hacer los orificios, estos van a depender del uso que se les vaya a dar en la confección de pulseras, collares o aretes.

### PERFORACION DE ORIFICIOS



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

Después de hacer los orificios se procede a colocarles el elástico con lo cual se tendría listo el collar y/o la pulsera y en el caso de los aretes, se les coloca un gancho de metal o de otro material.

#### 4.2.2.1.3.- PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

La asociación, ha considerado para la comercialización de bisutería de tagua, tres productos principales como son: pulseras, aretes, collares, anillos, adornos.



Fotografiado por Rocío Gutiérrez B.

#### POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

ARTETAGUA SAN PEDRO, se presentará en el mercado como artesanías ecológicas locales, hechas a mano, por artesanos de la comuna de San Pedro- Santa Elena, con un posicionamiento en el mercado en base a los precios, los cuales van a ser menores a los de la competencia que elaboran el mismo producto, lo que nos ayudará a poder ingresar al mercado con mayor facilidad.

#### MARCA

La empresa ARTETAGUA SAN PEDRO, es la responsable de producir, comercializar y exportar las artesanías de tagua.



## LOGOTIPO

El logotipo representa al producto a comercializar, siendo este el siguiente.



## ETIQUETA

La etiqueta representa la materia prima de la elaboración de las artesanías de tagua.



## EMPAQUE

ARTETAGUA SAN PEDRO, va a empaclar los productos en cajas decorativas de material reciclable, que le dan un toque de sencillez al producto y permite que tenga una buena impresión el potencial cliente en el momento de la comercialización.



## PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### Publicidad:

- La publicidad puede ser relativamente costosa, lo que se debe hacer es conseguir “free press” en revistas, periódicos; tiene más credibilidad que la misma publicidad. Se va a realizar correo directo con el fin de atacar al segmento específico, mediante la compra de base de datos.
- Para que la publicidad sea clara se debe definir primero el “brief” de comunicación

### Soportes:

Artículos con diseños actuales de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor final, los cuales son mujeres adolescentes y jóvenes.

Productos hechos a base de materia prima exclusiva y única de la región.

### Participación en ferias

Los más importantes compradores viajan a estas ferias en busca de productos nuevos, en estas ferias pueden ver las últimas tendencias. Las ferias son eventos locales, nacionales e internacionales.

Las ferias necesitan una preparación para que sean exitosas.

#### Antes de la feria:

- Mantener al día la lista de clientes actuales.
- Qué clase de clientes está buscando, en este caso a largo plazo.
- Tener preparada toda la documentación (tarjetas de presentación, brochures, fotos de los productos, de interactivo).
- Preparar un email informando a los clientes actuales y clientes potenciales que se va a participar en la feria.

#### Durante la feria:



- Registrar todos los contactos.
- Cuando consiga un comprador definir qué tipo de comprador es.
- Tomar notas sobre el perfil del comprador.
- A qué grupo de consumidores están enfocados, cuál es su fuerza de ventas.
- Averiguar cuál es su principal competidor.
- Averiguar a qué proveedores compra.

Después de la feria:

- Ingresar todos los contactos en una base de datos.
- Agradecer en forma escrita al contacto por su visita y enviar la información prometida.
- Enviar después de un mes un “Email” recordando al contacto que estará gustoso de ayudarlo.

#### PROMOCIONES:

- Los primeros pasos para vender se los puede hacer mediante ferias, “websites”, publicidad gratuita y publicidad en revistas. Las promociones se las puede hacer a un costo no muy alto para poder conseguir nuevos consumidores.
- Se piensa enviar un “Email” a los principales compradores el cual invite a visitar la página “Web” para que conozcan sobre los productos. La página “Web” tendrá promociones de temporada y lanzamientos de nuevos productos para mantener interesado al cliente. Lograr una comunicación óptima con los clientes es vital para construir una relación constante.
- Con el fin de desarrollar nuevas relaciones es importante mantener al cliente informado de los productos y las ofertas, entregar brochures de la compañía, pedir a los contactos referencias para contactar nuevos clientes.
- Se debe contestar siempre los requerimientos que tengan los clientes, en el caso de que no se pueda cumplir con un requerimiento explicar y siempre mantenerse en contacto para futuras compras.

## DISTRIBUCIÓN

Se van a seguir varias formas de trabajo:

Primero, desarrollar una alianza estratégica con un “Partner” estratégico con el objetivo de estar seguros de los diseños y los niveles de calidad que se necesitan para exportar y que el agente pueda venderlos con facilidad.

Posteriormente se localizará un diseñador con el cual se pueda trabajar en conjunto para poderle dar un toque especial a sus diseños.

La bisutería, los regalos y artículos decorativos son distribuidos a través de diferentes intermediarios y minoristas.

## **ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.**

**Calidad.-** Las artesanías serán elaboradas con materia prima seleccionada por artesanos calificados, para ofrecer un producto final de buena calidad.

**Características.-** Son artesanías con diferentes diseños y colores innovadores que atraen la atención y curiosidad del consumidor.

**Diseños.-** Originales, exclusivos y creativos.

**Acabados.** Elaborados manualmente por artesanos de San Pedro

## **REQUISITO DE LA CALIDAD.**

La calidad del producto.- Está dada por la percepción del cliente hacia ese producto en función del conjunto de características que el consumidor evalúa sobre el producto y del nivel significativo que cada una de ellas tiene para ese cliente.

La calidad es la condición de hacer bien las cosas en tres áreas fundamentales:

- 1) Al interior de la asociación, con planificación y mejora continua.
- 2) En la producción eficiente y cuidadosa de los productos.
- 3) Y finalmente en la atención esmerada y efectiva al cliente.

La calidad del producto de la asociación de artesanos de tagua de San Pedro en la práctica:

- Satisfacer necesidades de los consumidores.
- Cumplir con las normas o estándares
- Cumplir con las exigencias sociales
- Producir con precios adecuados
- Eficiencia productiva.

La calidad en relación asociación-cliente significa en la práctica:

- Entrega constante y a tiempo de los productos
- Control permanente de la calidad
- Cumplir con las especificaciones técnicas o normas de la industria
- Establecer procedimientos.

#### **4.2.2.1.4.- CLIENTE FINAL**

##### DEMANDA SELECTIVA

Para los usuarios actuales incrementar la tasa de compra.

- Aumentar tasa de consumo ofreciendo diseños innovadores y nuevos.
- Lanzar nuevos diseños por temporada, por lo menos 4 campañas en el año. Lanzar promociones especiales de productos que han tenido buena aceptación.

Expandir/Ampliar el Mercado Servido.

- Utilizar la venta directa. Aumentar la distribución, vender al por mayor y menor. Nuevos canales de distribución desarrollando una página Web para poder llegar a aquellos lugares que no se está llegando con la venta directa y llegar a otras partes del mundo.

Captar clientes de la competencia.

- Para lograr la diferenciación se ofrecerán modelos exclusivos y bajo pedido, no sólo en serie.
- Atributos únicos del producto; estos deben especificarse en el envase, por medio de la fuerza de ventas, en los catálogos, en la página Web
- Demostrar una orientación hacia el cliente, este producto es con diferenciación por lo que se debe buscar un mercado que se interese por el tipo de producto ecológico y natural. Productos artesanales de origen natural.

Conservar/Crear demanda en clientes actuales.

- Mantener el nivel de satisfacción buscando la lealtad con un seguimiento constante del cliente. Aceptar sus quejas, utilizar administración de quejas. La organización debe estar enfocada a la lealtad.

Marketing de Relaciones

- Asociar a los clientes a un club que les permita tener información sobre la ecología y las últimas tendencias artesanales; además que tengan descuentos atractivos.
- Lograr la recompra mediante marketing de frecuencia, enviando informativos promocionales, descuentos especiales por recompra.

POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA

Entre las principales políticas de servicio se encuentran:

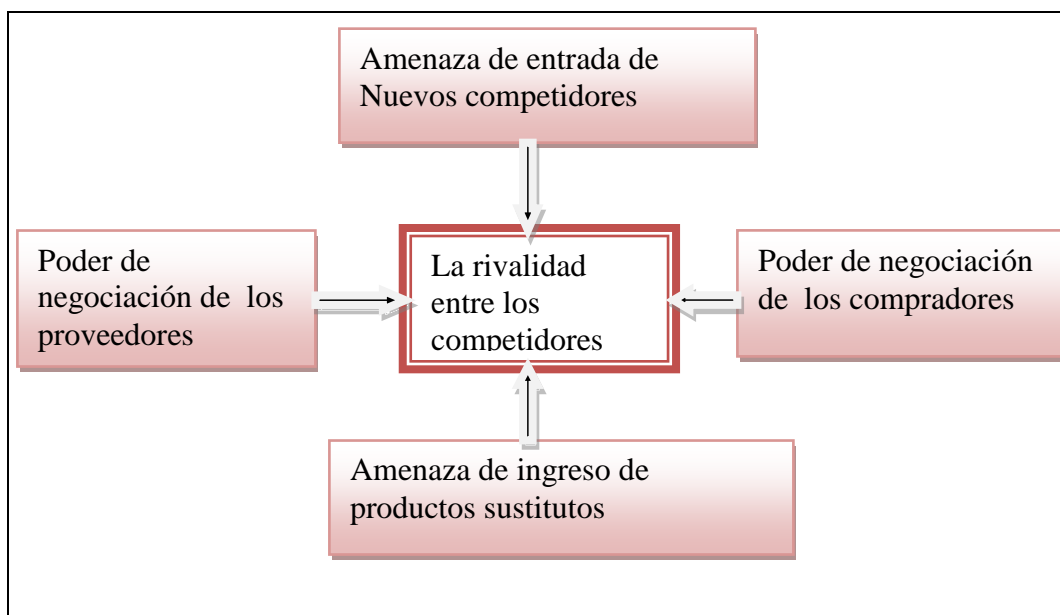
- Responder los requerimientos o preguntas en 12 horas máximo.
- Ofrecer versatilidad en los diseños de acuerdo a los gustos o necesidades del cliente.
- Cumplir con las fechas de envío.
- Entregar el producto en donde desee el cliente.
- Garantizar la calidad de los productos.
- Hacer una revisión crítica de calidad antes de enviar los productos para evitar enviar productos en mal estado.

#### 4.2.2.1.5.- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores se refiere al grado de rivalidad existente entre los actuales participantes en el mercado, a fin de alcanzar una mejor posición en el mercado para lo cual, generalmente, optan por una fuerte competencia de precios o de publicidad.

En los artesanos de tagua de San Pedro, que tienen un escaso desarrollo comercial y con reducida implementación tecnológica y productiva, los productos se ofrecen a precios muy cercanos al costo, reduciendo los márgenes de rentabilidad al mínimo, lo cual incide directamente en la competitividad del sector.

CUADRO N° 6 LAS CINCO FUERZAS DE M. PORTER



Las cinco fuerzas competitivas de Porter/ Elaborado por Rocío Gutiérrez B.

## 1) **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Actualmente, en los microempresarios de la tagua, no existe una condición de esta naturaleza, en la medida que no se identifica una economía de escala, este sector se caracteriza por estar conformado por artesanos que desarrollan su actividad a baja escala, con un desarrollo incipiente en sus funciones

Sin embargo, resulta interesante reconocer que la implementación de la asociación empresarial podría generar dicha barrera a nuevos competidores, en la medida que la integración vertical genera ahorros entre los participantes en las etapas de producción y distribución.

La diferenciación de productos ésta referida a la identificación de marca y lealtad de los consumidores respecto a las empresas ya establecidas.

Si bien este tipo de barreras resulta ser muy importante en algunas industrias, en el sector de artesanía de tagua no lo es, por cuanto no existe una identificación del consumidor respecto a una marca en especial.

Las necesidades de capital son consideradas una barrera contra la entrada en la medida que existe la necesidad de invertir grandes recursos económicos.

En el caso del sector de los artesanos de tagua de la comuna San Pedro, esta necesidad de gran inversión ya que la inversión en las actividades constituye una necesidad y, de alguna manera, la poca inversión realizada por los actuales competidores ha incidido en la poca productividad y desarrollo del sector, no podría considerarse a la necesidad del capital como una barrera de ingreso a este sector.

Respecto a los costos cambiantes, pueden ser considerados una barrera en la medida que el nuevo proveedor debe ofrecer una mejora importante en el producto que entrega, a fin de compensar los costos en las que el consumidor incurre al cambiar de un proveedor a otro.

Ello implica una inversión considerable que generalmente desalienta a los nuevos entrantes. En el sector de los artesanos de la tagua, no existe esta barrera en tanto los costos de cambio de proveedor para el consumidor de la artesanía de la tagua son prácticamente nulos, al tratarse de productos no diferenciados y sin variables de fidelidad al proveedor. Los accesos a los canales de distribución son considerados una barrera contra la entrada en tanto resulta difícil para un nuevo competidor asegurar la distribución de su producto cuando los canales ordinarios vienen trabajando con la competencia. Ello requiere esfuerzo e inversión que desalienta en muchos casos el ingreso de nuevos participantes, especialmente cuando se trata de empresas con canales limitados.

El sector de los artesanos de tagua de San Pedro, se encuentra poco desarrollada la distribución del producto, no existiendo canales adecuados para llegar a los consumidores más que una venta directa por parte de las microempresas que la conforman.

## **2) Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

En el caso de las artesanías de tagua de San Pedro, deben considerarse como productos sustitutos a las artesanías que se elaboran con otro material como el coco, conchas y coral. Las cuales aparecen en el mercado en diversas modalidades por su fácil producción no sólo pueden responder más rápidamente a las nuevas tendencias del mercado, sino que además se ofrecen a un precio menor que el de la artesanía de la tagua siendo rentables.

## **4) Poder de negociación de los proveedores**

Debe tomarse en cuenta el alto poder de negociación de los proveedores respecto al sector artesanal de la tagua, ya que son muy escasos los proveedores formales de tagua, a diferencia del gran número de proveedores informales que se encuentran en la provincia de Manabí y Santa Elena respectivamente, la mayoría que adquieren el insumo lo hacen en volúmenes reducidos y de manera individual. Esto ocurre al no existir una integración vertical que permita una compra eficiente del insumo con adquisiciones programadas y en

volumen considerable, o con alianzas estratégicas entre los artesanos de tagua con el propósito de facilitar la provisión de materiales a bajos precios.

### **5) Poder de negociación de los compradores**

En el mercado artesanal de tagua de la comuna de San Pedro, los compradores de las artesanías tienen un alto poder de negociación, dado que el producto que ofrecen es poco diferenciado, lo cual facilita su sustitución o reemplazo y alienta la competencia de precios entre los microempresarios.

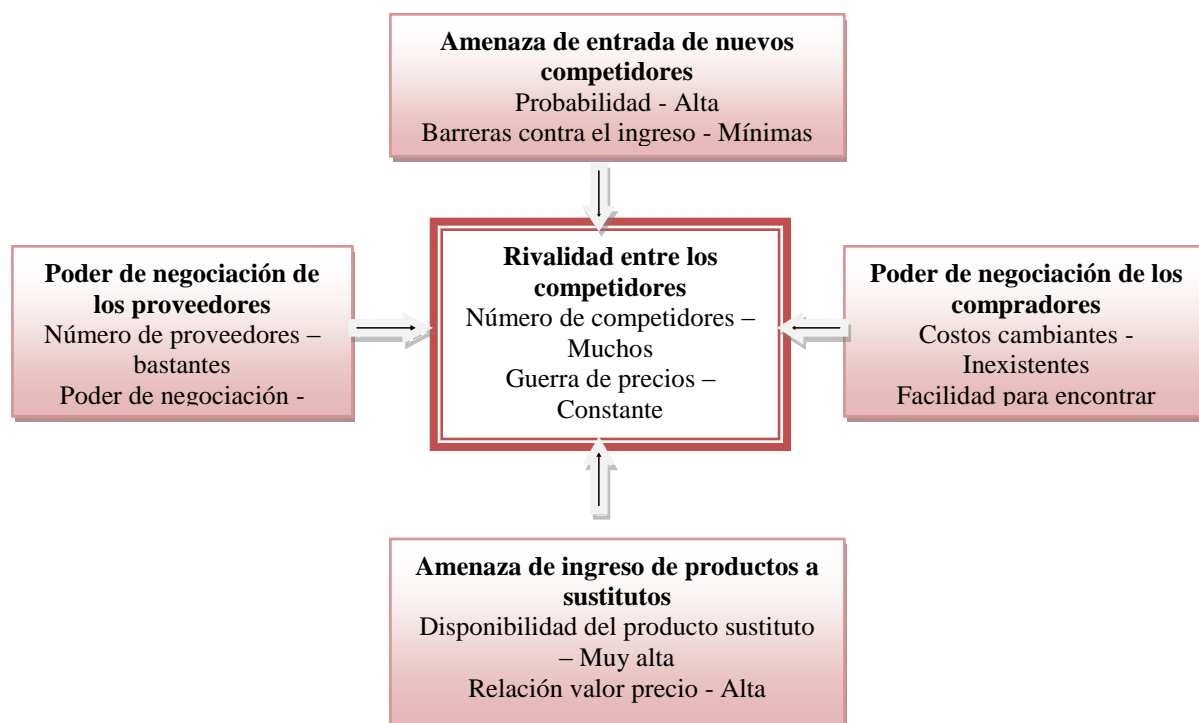
En este contexto, no existe ningún costo cambiante como el costo adicional para el cliente al cambiar de proveedor ni la fidelidad por parte de los clientes.

Conforme a lo expuesto, encontramos que las fuerzas que más influyen en la competitividad del sector artesanal de tagua de San Pedro se presentan de la siguiente manera:

- Alta probabilidad de ingreso de nuevos participantes, ya que no existe ninguna barrera contra un ingreso importante.
- Una alta intensidad en la competencia por parte de los actuales participantes, representada principalmente por una guerra de precios.
- Una alta disponibilidad de productos sustitutos, correspondiente a artesanías elaboradas de coco, coral y plástico.
- Alto poder de negociación de los proveedores al abastecer de la tagua.
- Alto poder de negociación de los compradores ante la inexistencia de costos cambiantes y poca diferenciación del producto.

### **CUADRO N° 7 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE TAGUA DE SAN PEDRO.**





Elaborado por Rocío Gutiérrez B

#### 4.2.2.1.6.- ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

##### INVERSION

Para hacer realidad el proyecto, en primer lugar debemos de realizar una inversión, la cual para efecto de estudio se ha separado en inversión en activos tangibles e intangibles. Y capital de trabajo.

##### INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Aquí registramos todas las inversiones tangibles que se emplean para hacer funcionar el proyecto, debido a que este proyecto es solo de comercialización, no representa una

mayor inversión, se encuentra equipos de oficina, equipos de computación y muebles de oficina.

## MUEBLES DE OFICINA

Para contabilizar los muebles de oficina tenemos que considerar el departamento de administración y el departamento de ventas, donde necesitaremos: escritorios ejecutivos, archivadores y sillas

<b>MUEBLES OFICINA</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO US\$</b>	<b>COSTO TOTAL US\$</b>
2	Escritorio Ejecutivo	507.40	1014.80
2	Archivador metálico 4 cajones	54,00	108,00
2	Sillas giratorias ejecutivas	72.50	145,00
<b>TOTAL</b>		<b>558,00</b>	<b>1267.80</b>

## EQUIPOS DE OFICINA

En lo que respecta a equipos de oficina básicamente se necesitara de teléfonos perforadoras grapadoras y calculadoras.

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO US\$</b>	<b>COSTO TOTAL US\$</b>
2	TELEFONO	17,00	34,00
3	PERFORADORA	5,50	16,00
3	GRAPADORA	6,00	18,00
3	CALCULADORA	7,90	23,70
	<b>TOTAL</b>	<b>36,40</b>	<b>92,20</b>

## EQUIPOS DE COMPUTACION

Los equipos de computación no están considerados como equipos de oficina debido a que estos tienen un menor tiempo de vida útil.

<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
		<b>US\$</b>	<b>US\$</b>
<b>3</b>	COMPUTADORA	423.33	1297,00
<b>2</b>	IMPRESORA CON FAX	176,00	352,00
	<b>TOTAL</b>	<b>490,00</b>	<b>1.649,00</b>

## INVERSION EN ACTIVOS INTAGIBLES

Son todas aquellas inversiones que se efectúan para constituir la empresa, el total de esta inversión haciende a \$1260.00 como muestra la siguiente tabla.

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>260,00</b>
Cuerpo de Bombero	40,00
Certificado de funcionamiento	219,00
Certificado de servicio técnico	1,00
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>1000,00</b>
Adecuación del local	260,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.260,00</b>

## CAPITAL DE TRABAJO

Ya que el proyecto solo abarca la parte de la comercialización se considerara todos los gastos de ventas como capital de trabajo. Estos son:

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
SUMINISTROS DE OFICINA	67,68
GASTOS INDIRECTOS	480,00
MATERIALES INDIRECTOS	636,00
MERCADEOS Y OTROS	100,00
	<b>1283,68</b>

<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO TOTAL ANUAL</b>
<b>Papel</b>	150	0,01	1,14	13,68
<b>Esferos</b>	5	0,30	1,50	18,00
<b>Lápices</b>	5	0,30	1,50	18,00
<b>Carpetas</b>	2	3,00	6,00	18,00
	<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>	<b>67,68</b>

<b>GASTOS INDIRECTOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO TOTAL ANUAL</b>
Catálogos	10	3,00	30,00	90,00
Gastos de envío	1100	0,03	33,00	396,00
	<b>TOTAL</b>		<b>63,00</b>	<b>480,00</b>

<b>SERVICIOS BASICOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>
<b>Teléfono</b>	20,00	240,00
<b>Energía Eléctrica</b>	20,00	240,00
<b>Agua Potable</b>	10,00	120,00
	<b>TOTAL</b>	<b>600,00</b>

<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO TOTAL ANUAL</b>
<b>Empaques</b>	1060	0,05	53.00	636.00
	<b>TOTAL</b>		<b>53.00</b>	<b>636.00</b>

### **OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Los gastos administrativos son los egresos en los que incurre la empresa para suplir las necesidades del personal de administración como son:

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>ANUAL</b>
SUELDOS Y SALARIOS	600.00
SERVICIOS BASICOS	600.00
ALQUILER MENSUAL	300.00
<b>TOTAL</b>	<b>1500.00</b>

<b>OTROS GASTOS</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>ANUAL</b>
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>

<b>Adquisiciones:</b>	-	1	2	3	4	5
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Maquinaria	2.980,00					
Muebles de oficinas	1.267,80					
Equipos de Computación	1.649,00			2.720,00		
Equipos de oficina	92,20					
Vehículos						
Acondicionamiento local						
Capital de Trabajo	0,00					
<b>TOTAL</b>	<b>5.989,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.720,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Maquinaria	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00
Muebles de oficinas	1.267,80	1.267,80	1.267,80	1.267,80	1.267,80	1.267,80
Equipos de Computación	1.649,00	1.649,00	1.649,00	4.369,00	4.369,00	4.369,00
Equipos de oficina	92,20	92,20	92,20	92,20	92,20	92,20
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acondicionamiento local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.989,00</b>	<b>5.989,00</b>	<b>5.989,00</b>	<b>8.709,00</b>	<b>8.709,00</b>	<b>8.709,00</b>

## DEPRECIACIÓN

Todos los activos fijos a excepción de los terrenos pierden valor con el paso del tiempo, debido a aquello, estos deben ser depreciados anualmente y representados en los estados de resultados para un estudio más preciso.

### Depreciación

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Maquinaria</b>	0,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00
<b>Muebles de oficinas</b>	0,00	126,78	126,78	126,78	126,78	126,78
<b>Equipos de Computación</b>	0,00	549,67	549,67	549,67	0,00	1.456,33
<b>Equipos de oficina</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Vehículos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Acondicionamiento local</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>974,45</b>	<b>974,45</b>	<b>974,45</b>	<b>424,78</b>	<b>1.881,11</b>

## BALANCE GENERAL INICIAL

El balance inicial es aquel balance que se hace al momento de iniciar una empresa o un negocio, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituye e inician operaciones.

ACTIVO	Inicial	2014	2015	2016	2017	2018
Caja	0,00	-4.797,38	-791,37	4.901,39	18.864,49	40.190,50
Clientes	0,00	2.243,84	2.715,04	3.285,20	3.975,09	4.809,86
Existencias	2.500,00	254,00	279,40	307,34	338,07	371,88
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	2.500,00	-2.299,54	2.203,07	8.493,93	23.177,66	45.372,24
Inmovilizado	5.989,00	5.989,00	5.989,00	8.709,00	8.709,00	8.709,00
Depreciación	0,00	-974,45	-1.948,89	-2.923,34	-3.348,12	-5.229,23
<b>ACTIVO FIJO</b>	5.989,00	5.014,55	4.040,11	5.785,66	5.360,88	3.479,77
Cuentas con socios deudoras	0,00	2.500,00	3.101,20	3.101,20	3.101,20	3.101,20
<b>TOTAL ACTIVO</b>	8.489,00	5.215,01	9.344,38	17.380,79	31.639,74	51.953,21
PASIVO	Inicial	2014	2015	2016	2017	2018
Proveedores	0,00	487,12	535,84	589,42	648,36	713,20
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	0,00	487,12	535,84	589,42	648,36	713,20
Préstamos a largo plazo	4.192,30	3.532,39	2.793,29	1.965,50	1.038,38	0,00
<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	4.192,30	3.532,39	2.793,29	1.965,50	1.038,38	0,00
Otros acreedores	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	6.692,30	4.019,51	3.329,13	2.554,92	1.686,74	713,20
Capital	1.796,70	1.796,70	1.796,70	1.796,70	1.796,70	1.796,70
Reservas	0,00	0,00	0,00	4.218,55	13.029,17	28.156,30
Resultado negativo ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado ejercicio	0,00	-601,20	4.218,55	8.810,62	15.127,13	21.287,01
<b>PATRIMONIO</b>	1.796,70	1.195,50	6.015,25	14.825,87	29.953,00	51.240,01
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	8.489,00	5.215,01	9.344,38	17.380,79	31.639,74	51.953,21



De terceros	<b>GASTOS FIJOS</b>					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos de Constitución	1.000,00					
Adecuación del local	260,00					
Personal:						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Número de empleados	3	4	5	6	7	8
Salario mensual medio	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77
Incremento salarial anual	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Coste Seguridad Social	12,15%					
Número de pagas extraordinarias	0					
Alquileres			4.043,68			
Alquiler mensual	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65	382,88
Subida anual	5,00%					
Gastos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Basicos	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77
Gastos Indirectos	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44	612,62
Material de Indirectos	636,00	667,80	701,19	736,25	773,06	811,72
Suministros de oficina	67,68	71,06	74,62	78,35	82,27	86,38
Mercadeo y otros	100,00					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>1.883,68</b>	<b>1.872,86</b>	<b>1.966,51</b>	<b>2.064,83</b>	<b>2.168,07</b>	<b>2.276,48</b>

## FINANCIAMIENTO

Financiamiento es el conjunto de recursos monetarios para llevar a cabo esta actividad económica.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Aportaciones al Capital</b>	1.796,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FINANCIACIÓN DE TERCEROS:</b>						
<b>Préstamos</b>						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Nuevos préstamos constituidos</b>	4.192,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Condiciones Préstamos:</b>						
<b>Tipo de interés</b>	12%					
<b>Años</b>	5					

## **PRESTAMO BANCARIO**

El préstamo bancario que se va a realizar es de un monto de \$ 4192.30 Dentro de un periodo de tiempo de 5 años con un interés bancario del 12%.

Para esta suma de dinero se ha calculado una cuota anual de de 1162.98

<b>PERIODO</b>	<b>05 años</b>
<b>PRESTAMO</b>	4192.30
<b>INTERES</b>	12%
<b>CUAOTA ANUAL</b>	1.162,98
<b>CUATA MENSUAL</b>	96,92

## **AMORTIZACION DEL PRESTAMO BANCARIO**

La tabla de amortización de préstamo muestra el reembolso gradual de una deuda, cómo se va reduciendo la deuda. Esta también relaciona todos los pagos del préstamo desglosando qué parte corresponde a amortización de capital y qué parte al pago de intereses.

<b>AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO BANCARIO</b>				
<b># DE PERIODOS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRESTAMO AMORTIZADO</b>	<b>SALDO DEL PRESTAMO</b>
<b>AÑO 0</b>				<b>4.192,30</b>
<b>AÑO 1</b>	<b>1.162,98</b>	<b>503,08</b>	<b>659,91</b>	<b>3.532,39</b>
<b>AÑO 2</b>	<b>1.162,98</b>	<b>423,89</b>	<b>739,10</b>	<b>2.793,29</b>
<b>AÑO 3</b>	<b>1.162,98</b>	<b>335,20</b>	<b>827,79</b>	<b>1.965,50</b>
<b>AÑO 4</b>	<b>1.162,98</b>	<b>235,86</b>	<b>927,12</b>	<b>1.038,38</b>
<b>AÑO 5</b>	<b>1.162,98</b>	<b>124,61</b>	<b>1.038,38</b>	<b>-</b>
		<b>1.622,62</b>	<b>4.192,30</b>	

## **INGRESOS**

Los ingresos están determinados por la venta de las artesanías, estas han sido clasificadas en dos grupos. Se ha extraído una media para las artesanías de menor y de mayor precio las cuales dieron como resultado:

## COSTO DE PRODUCCIÓN

	ADORNOS	CADENAS	ANILLOS	PULSERAS	ARETES
<b>UNIDADES</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1
<b>Materia prima por unidad</b>	0,40	0,10	0,05	0,05	0,05
<b>Mano de Obra x unidad</b>	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15
<b>Otros costos de producción:</b>					
<b>T O T A L</b>	<b>0,60</b>	<b>0,25</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>0,60</b>	<b>0,25</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>0,78</b>	<b>0,33</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>

## INGRESOS ARTESANIAS DE TAGUA

VENTAS:	INGRESOS DE ARTESANIAS				
	ADORNOS	CADENAS	ANILLOS	PULSERAS	ARETES
<b>Nombre del producto o servicio</b>					
<b>Ventas estimadas 1º año (unidades)</b>	35.000	8.000	5.000	4.000	3.000
<b>Precio medio de venta del</b>	\$ 0,78	\$ 0,33	\$ 0,26	\$ 0,26	\$ 0,26
<b>Incremento anual ventas para</b>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Incremento anual ventas para</b>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Incremento anual ventas para</b>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Incremento anual ventas para</b>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Incremento anual ventas para</b>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

## PUNTO DE EQUILIBRIO

El concepto de punto de equilibrio, también conocido como punto muerto, punto crítico o umbral de la rentabilidad es muy popular en el campo de la economía empresarial. Este concepto se asocia generalmente a nivel de actividad mínimo necesario para no perder dinero, es decir, para que los ingresos cubran los costos.

El requisito imprescindible para la determinación del punto de equilibrio, en cualquiera de sus variantes, es tener bien diferenciados los costos fijos de los costos variables.

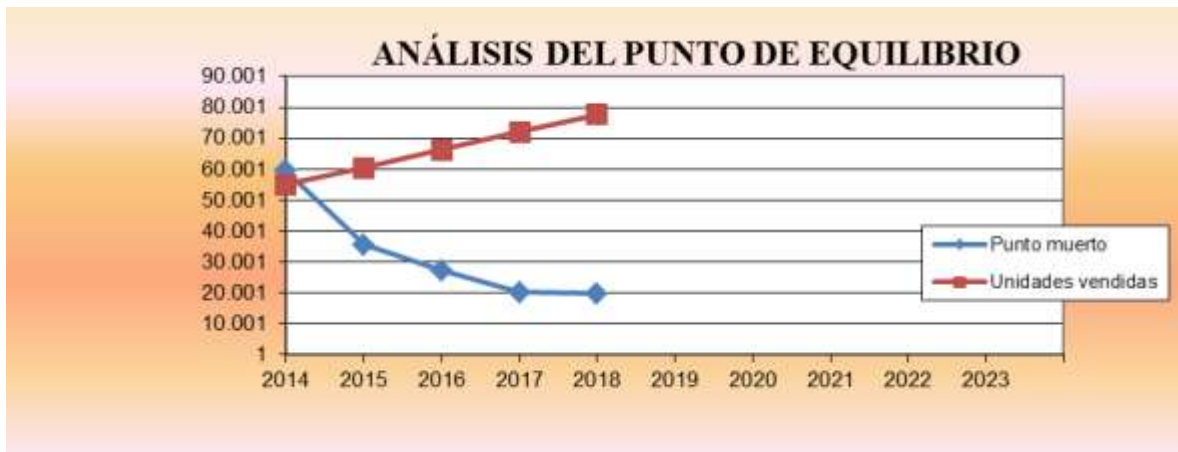
Fórmula para calcular el punto de equilibrio:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos} \times \left( \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}} \right)$$

$$\text{Cantidad de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo de Venta Unitario}}$$

La cantidad de artesanías que se debe de vender en el año 2018 es de 19.788 para obtener una rentabilidad del 77.751, lo que nos indica que el proyecto es rentable

BENEFICIOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
Beneficio Antes de Impuestos	-601	4.963	10.365	17.797	25.044
ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO					
	2014	2015	2016	2017	2018
Umbral de Rentabilidad	59.339	35.508	27.243	20.109	19.788
Unidades vendidas	55.000	60.500	66.220	72.028	77.751



## ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Ganancias y Pérdidas conocido también como Estado de Resultados, es un informe financiero que da muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias o pérdidas que la empresa espera tener.

## ESTADO DE RESULTADO

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ 33.020,00	\$ 39.954,20	\$ 48.344,58	\$ 58.496,94	\$ 70.781,30
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 25.400,00	\$ 27.940,00	\$ 30.734,00	\$ 33.807,40	\$ 37.188,14
<b>Margen Bruto</b>	\$ 7.620,00	\$ 12.014,20	\$ 17.610,58	\$ 24.689,54	\$ 33.593,16
<b>Gastos de personal y de socios</b>	\$ 1.260,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Alquileres</b>	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
<b>Otros gastos</b>	\$ 1.883,68	\$ 1.872,86	\$ 1.966,51	\$ 2.064,83	\$ 2.168,07
<b>Depreciación y amortización</b>	\$ 974,45	\$ 974,45	\$ 974,45	\$ 424,78	\$ 1.881,11
<b>Resultado Operativo</b>	-\$ 98,13	\$ 5.386,89	\$ 10.700,63	\$ 18.032,48	\$ 25.168,15
<b>Gastos financieros</b>	\$ 503,08	\$ 423,89	\$ 335,20	\$ 235,86	\$ 124,61
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-\$ 601,20	\$ 4.963,00	\$ 10.365,43	\$ 17.796,62	\$ 25.043,55
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	\$ -	\$ 744,45	\$ 1.554,81	\$ 2.669,49	\$ 3.756,53
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	-\$ 601,20	\$ 4.218,55	\$ 8.810,62	\$ 15.127,13	\$ 21.287,01

Para la deducción del rendimiento de este proyecto se ha tomado un rango de investigación de 5 años, Como consecuencia de este cálculo se obtiene una ganancia de \$ 744.45 que equivale al 17.68% con respecto a las ventas, aumentando año a año llegando a crecer a \$ 3756.53 en 5 años equivalente al 75.13%

### FLUJO DE EFECTIVO

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Este estudio arroja un flujo de caja de 21.326,01 para el quinto año

A partir de estos estados financieros se realizará la evaluación económica y financiera del proyecto.

<b>Saldo Inicial de Caja</b>	<b>0,00</b>	<b>-2.500,00</b>	<b>-4.797,38</b>	<b>-791,37</b>	<b>4.901,39</b>	<b>18.864,49</b>
<b>COBROS</b>	<b>Inicial</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Cobros de ventas</b>	0,00	30.776,16	39.482,99	47.774,42	57.807,05	69.946,53
<b>Fondos no reembolsables</b>	1.796,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Préstamos</b>	4.192,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>5.989,00</b>	<b>30.776,16</b>	<b>39.482,99</b>	<b>47.774,42</b>	<b>57.807,05</b>	<b>69.946,53</b>
<b>PAGOS</b>						
<b>Mercaderías</b>	2.500,00	25.166,88	27.916,69	30.708,36	33.779,19	37.157,11
<b>Personal+Otros gastos</b>	0,00	3.143,68	1.872,86	1.966,51	2.064,83	2.168,07
<b>Alquileres</b>	0,00	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>-2.500,00</b>	<b>-31.910,56</b>	<b>-33.569,55</b>	<b>-36.643,86</b>	<b>-40.011,47</b>	<b>-43.701,01</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>3.489,00</b>	<b>-1.134,39</b>	<b>5.913,44</b>	<b>11.130,56</b>	<b>17.795,58</b>	<b>26.245,53</b>
<b>Inversiones</b>	5.989,00	0,00	0,00	2.720,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>-5.989,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-2.720,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Intereses</b>	0,00	503,08	423,89	335,20	235,86	124,61
<b>Devolución principal</b>	0,00	659,91	739,10	827,79	927,12	1.038,38
<b>Dividendos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.162,98</b>	<b>-1.162,98</b>	<b>-1.162,98</b>	<b>-1.162,98</b>	<b>-1.162,98</b>
<b>Impuesto Beneficios</b>	0,00	0,00	744,45	1.554,81	2.669,49	3.756,53
<b>FLUJO OTROS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-744,45</b>	<b>-1.554,81</b>	<b>-2.669,49</b>	<b>-3.756,53</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-8.489,00</b>	<b>-33.073,54</b>	<b>-35.476,99</b>	<b>-42.081,66</b>	<b>-43.843,95</b>	<b>-48.620,52</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-2.500,00</b>	<b>-2.297,38</b>	<b>4.006,01</b>	<b>5.692,76</b>	<b>13.963,10</b>	<b>21.326,01</b>
<b>FLUJO ECONOMICO DESCONTADO</b>	<b>-8.489,00</b>	<b>-2.051,23</b>	<b>3.193,56</b>	<b>4.051,99</b>	<b>8.873,80</b>	<b>12.100,95</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>17.680,08</b>					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO – TIR</b>	<b>30%</b>					



## **Evaluación Financiera del Proyecto**

La evaluación financiera del proyecto que se caracteriza por medir la bondad del mismo, para ello se ha utilizado los siguientes indicadores:

### **VAN, Valor Actual Neto**

El VAN mide la rentabilidad deseada después de haber recuperado la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación y se le resta la inversión inicial total que se indica en el año cero.

Si éste es mayor a cero, mostrará el monto que se ganará en el proyecto después de haber recuperado la inversión. Si es igual a cero, muestra exactamente la tasa que se quería obtener después de recuperar el capital invertido. Finalmente, si es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperar la inversión.

El VAN obtenido es de \$ 17.680.08 como saldo positivo por lo tanto el proyecto es rentable

### **TIR, Tasa Interna de Retorno**

Mide la rentabilidad como porcentaje. La máxima tasa exigible será aquella que haga que el VAN sea cero, y ésta tasa está representada por la TIR.

Se obtuvo una TIR del 30 % que resulta del flujo de caja, con esto queda demostrado que el proyecto es rentable ya que el porcentaje de ganancia es superior a la tasa exigida que se había estimado.

TIR > TD

30% > 10 %

### **Periodo de Recuperación (PayBack)**

Es uno de los métodos más utilizados para realizar la evaluación económica de un proyecto, sirve para calcular el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial.

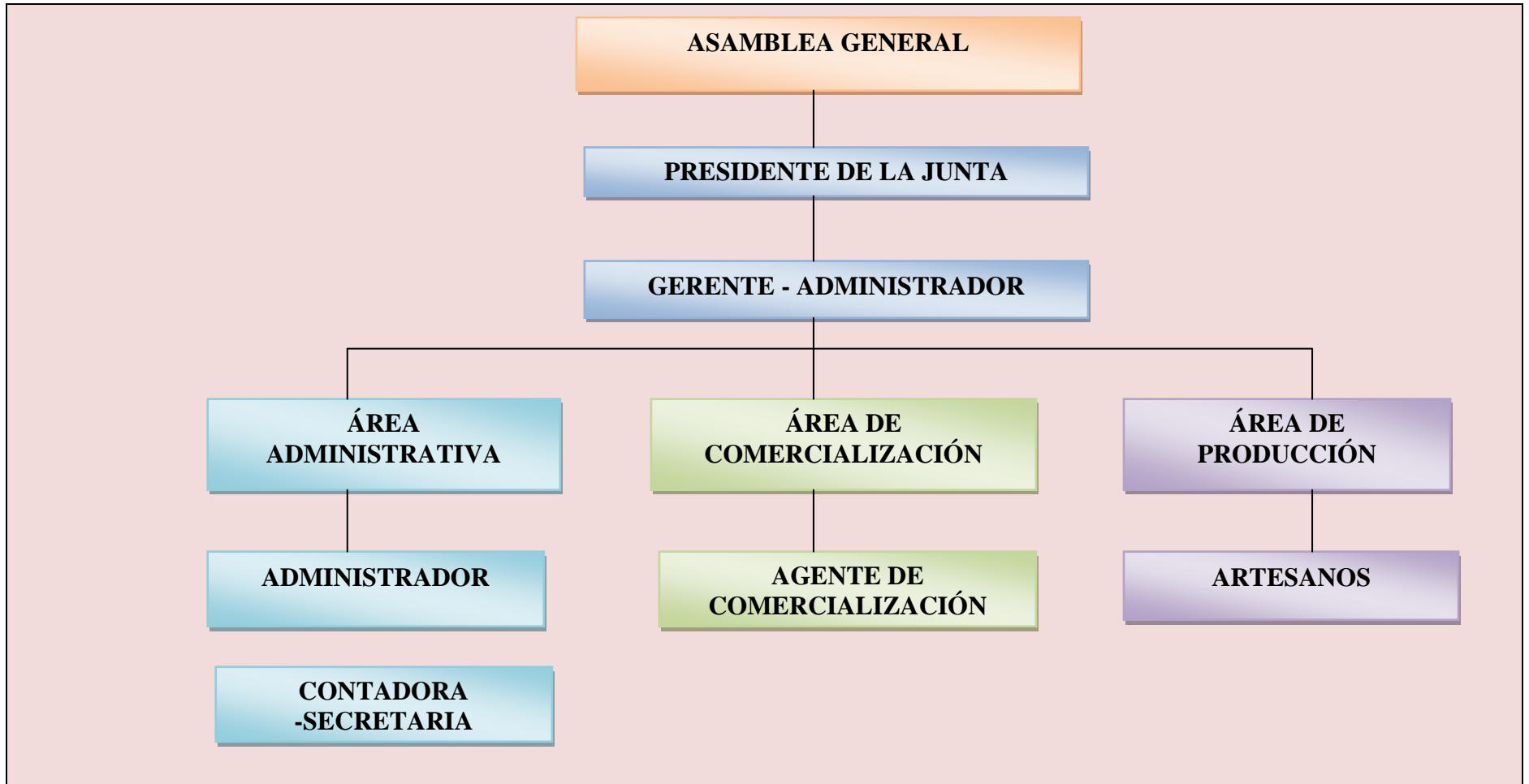
De acuerdo a los resultados el monto de la inversión se recupera en el primer segundo año operativo de la empresa, dado por que la utilidad es relativamente mayor a la inversión.

Por lo tanto esto demuestra una vez más que esta sería una inversión bastante atractiva.

#### **4.2.2.1.7.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON SU DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

CUADRO N° 8



Elaborado por: Rocío Gutiérrez B.

## **FUNCIONES DEL PERSONAL**

### **ASAMBLEA GENERAL**

La Asamblea general decidirá sobre la competencia de la misma de acuerdo con la Ley y los Estatutos Sociales, correspondiéndole, a título enunciativo, la adopción de los siguientes acuerdos:

- Remover a los miembros del directorio y designar a sus reemplazantes.
- Modificar el estatuto.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Emitir obligaciones.
- Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el cincuenta por ciento del capital de la sociedad.
- Disponer investigaciones y auditorías especiales.
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación.
- Resolver en los casos en que la ley o el estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

### **PRESIDENTE DE LA JUNTA**

Sus funciones son las siguientes

- Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General y de la Junta General de Accionistas
- Ejercer voto dirimente en caso de producir empate en las votaciones en las sesiones de la Junta General.
- Ejercer la representación legal de la asociación.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General, y de las diferentes áreas.

- Presentar a consideración de la Junta General de Accionistas el informe trimestral de ejecución del plan de trabajo y proponer las medidas correctivas convenientes.
- Presentar a la asamblea general un informe anual de labores a nombre de la junta directiva
- Velar por el correcto desempeño de los demás miembros de la junta.
- Velar porque se cumplan los acuerdos de asamblea general y junta directiva
- Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación

#### GERENTE – ADMINISTRADOR.

Será el representante legal de la empresa (judicial y extrajudicialmente) y sus funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar el recurso humano, material y económico disponible para alcanzar las metas propuestas.
- Realizar proyectos que vayan en beneficio del mejoramiento de la empresa.
- Efectuar el análisis de la situación financiera del negocio.

#### SECRETARIA CONTADORA

- Es la persona que se encarga de llevar los registros contables periódicamente de la empresa.
- Se encargará de la cancelación de los saldos del personal del negocio.
- Receptará las llamadas y necesidades de clientes.
- Llevará registro total de ventas y pedidos.

#### AGENTE DE COMERCIALIZACIÓN

- Planificará las ventas.
- Receptará y hará seguimiento de los pedidos de los clientes.
- Llevará a domicilio la mercadería localmente.
- Hará las gestiones de cobranza a domicilio de los clientes.
- Manejará la web para los pedidos de exportación.

## ARTESANOS

- Convertir la materia prima en el producto terminado (Bisuterías).
- Mantener los estándares de calidad del producto en coordinación del gerente de la empresa.

### 4.3.- ESTRATEGIA DEL MARKETING “MIX”

#### **Estrategia del mercado**

ARTETAGUA SAN PEDRO es una asociación que se dedica a la producción y comercialización de bisutería a base de tagua con materiales naturales.

#### **Productos y niveles de producción**

El producto específico que entrega la asociación es: bisuterías y adornos artesanales elaboradas en tagua; esto la asociación debe de ofrecer al mercado un producto que satisfaga sus necesidades, considerando que el mercado norteamericano y europeo es altamente exigente, así que es indispensable que la asociación muestre los cinco niveles de la oferta del producto siendo este:

- Beneficio central: Originalidad, novedad y estilo
- Producto genérico: Bisuterías y adornos artesanales elaboradas de tagua
- Producto esperado: Además de lo anterior, colores vivos y diseños novedosos
- Producto aumentado: Se ofrecerá productos de alta calidad y con diseño exclusivo, trabajados artesanalmente por artesanos santaelenense
- Producto potencial: Se busca que nuestros productos permitan al comprador sentirse bien y que ese producto realce la personalidad de los consumidores, otorgando estilo y originalidad

#### **Clasificación del producto**

Estos productos se clasifican dentro de los siguientes segmentos de tipos de productos:

**Del estilo y unidad funcional:** Pues estos brindan al usuario estilo y elegancia, muestran la personalidad y generan una utilidad específicamente funcional en relación con el uso para el cual se la va a destinar.

- Es un bien de consumo y de uso común, ya que el consumidor lo suele comprar por impulso o por satisfacer sus gustos.

Dado esto se tiene que a partir de estas definiciones, se pueden tomar las siguientes estrategias para la introducción de este producto:

1. Debe de existir gran variedad de bisutería, con excelentes acabados y vivos colores.
2. La distribución debe de ser a través de tiendas de bisutería, islas (para compras por impulsos) y locales que ya venden esté tipo de productos o similares.
3. El nivel de precio debe ser altamente competitivo.
4. La promoción debe impulsar a la compra y debe de existir un merchandising agresivo en el punto de venta.

### **Mezcla de productos**

ARTETAGUA SAN PEDRO, al ingresar al mercado, va a poseer una línea que estará formada por bisutería como collares, anillos, pulsera, y aretes, los mismos que tendrán su diseño, forma, y color; la otra línea estará compuesta por adornos que tendrán la forma de animales.

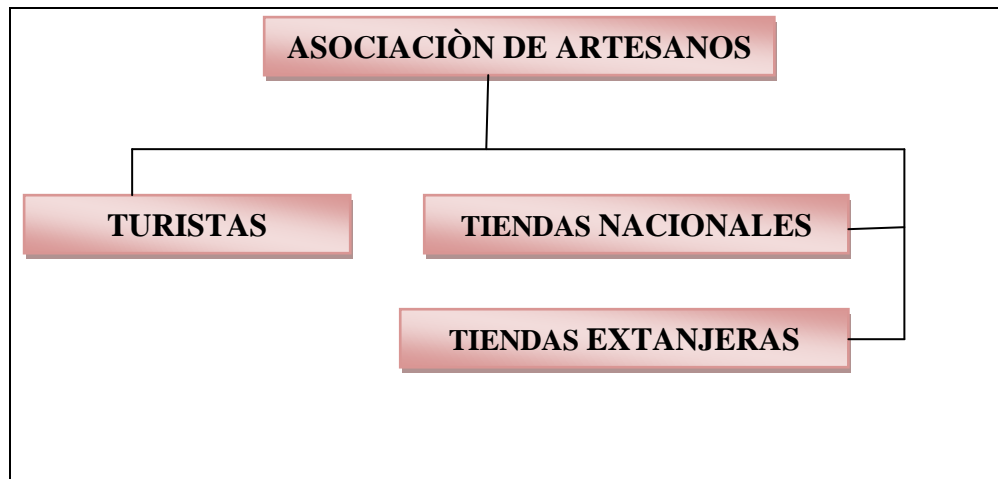
### **Precios.**

Los precios que va a establecer ARTETAGUA SAN PEDRO, se lo hará con base a los costos tales como: administrativo, producción, operación y comercialización; se tendrá un margen de utilidad del 20%

### **Plaza**

El sistema de distribución y comercialización de las artesanías se lo hará mediante un canal especializado que pueda administrar al territorio específico en el cual se va a comercializar el producto, tener relaciones con los clientes finales e intermediarios de forma directa, con el fin de ofrecer un buen servicio y esté en contacto con las necesidades del cliente. A continuación se detalla el sistema de distribución:

CUADRO N° 9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Rocío Gutiérrez B.



## CONCLUSIÓN

Un proyecto de producción – comercialización, debe de poseer valores agregados que aporten con la comunidad no solo en el ámbito social sino ambiental, económico entre otros. Por ello es importante destacar estos beneficios más comunes que la asociatividad generaría entre los cuales tenemos:

- La importancia de que los artesanos de tagua de San Pedro se asocien como estrategia colectiva para incursionar en nuevos mercados, desarrollar las técnicas de elaboración de las artesanías, comercializar en volúmenes a un precio más competitivo es de suma importancia en el desarrollo de estos pequeños artesanos
- Generación de fuentes de empleo, en vista que las artesanías de tagua es un producto confeccionado manualmente artesanal la sola idea exportable es igual a una mayor producción que obviamente incrementaría proporcionalmente la mano de obra.
- La exportación de los productos en el país es bien conocido por la exportación de la materia prima, mientras que con la asociación se apunta a la exportación de un producto final completamente confeccionado en el país con mano de obra enteramente santaelenense.
- la producción que realiza la de la asociatividad tiene poco un impacto ambiental puesto que todo el proceso desde la adquisición de la materia prima que se recolecta, hasta la producción de las artesanías no registra ningún tipo de contaminación que afecta el entorno en especial dentro de la localidad donde se ubican los artesanos.

## RECOMENDACIÓN

- Aprovechar el apoyo que brindan las instituciones públicas en lo que concierne a la comercialización y promoción de las artesanías, ya que mediante la asociación podemos ser competitivos y liderar el mercado.
- Demandar los incentivos de parte de organismos públicos hacia los pequeños artesanos, en cuanto al acceso a préstamos, capacitación, y llevar a la amplitud del mercado puesto que Ecuador es rico en estos recursos y poder ser reconocidos tanto nacional como internacional
- Fomentar la exportación de las artesanías de tagua, como productos de exportación no tradicionales, y una mayor producción de estos bienes generaría mejores y mayores ingresos por divisas
- Que los productores sigan generando nuevas plantaciones de materia prima para que la producción siga incrementando ya que no genera contaminación ambiental, y sigan generando fuentes de empleos.

## BIBLIOGRAFÍA

Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2006.

Beltrán, Alejandro. Asociatividad Local – Impacto Global. (2007) La Asociatividad Empresarial una estrategia de crecimiento y perdurabilidad de la Pequeña y Mediana Empresa. Caso el MADRUGON. UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Romero, Juan Carlos. El proveedor, un aliado de calidad. Revista La Barra. Edición No. 20. Pág. 62 2011

López Cerdán, Carlos. Redes empresariales, Experiencia en la región Andina. Perú, 2006

Perego, Luis Héctor. Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. Argentina 2007.

Segarra Navarro Juan Gabriel, Briones Peñalver Antonio Juan y Ros Sánchez María del Mar. La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. Cuadernos de Administración Vol. 18 No. 30, Pág. 22. Bogotá Junio a Diciembre de 2006

Amaya Correa, Jailer. El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Neiva, 20 de Diciembre de 2006

Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando. Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo. DANSOCIAL 2006.

. Foro de la Microempresa, BID. Rio de Janeiro, Septiembre, 2002.

Conger Jay A. El Líder Carismático. Liderazgo Carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Mc Graw Hill. Bogotá 2006. Pág. 22

Vera Garnica José Ricardo y Ganga Contreras Francisco Aníbal. Los Clusters Industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. Cuadernos de Administración Vol. 20 No. 33. Bogotá, Enero – Junio de 2007. Pág. 312

Juan Gonzalo Castellanos M. (2010) La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos.

Dini, M., Ferraro, C. & Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. Serie desarrollo productivo. CEPAL, Santiago de Chile. Disponible en: [www.eclac.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf).

Payares, Zoilo (2006). La asociatividad empresarial como estrategia para la competitividad. Asociatividad Empresarial en Colombia. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. pp. 57-63.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR 2008- Montecristi-Manabi.

CÓDIGO DEL TRABAJO DEL ECUADOR 2010

CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN DEL ECUADOR 2010

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO 2011

### **Página Web**

Pérez de la Puente, Xavier. “Microempresas y Microempresas”, <http://www.superban.gov.ec> .8 de agosto de 2005

Internet: [http:// www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)

Internet: [http:// www.cip.org.ec](http://www.cip.org.ec)



## ANEXOS I

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA REALIZADA A LOS ARTESANOS DE TAGUA DE SAN  
PEDRO**

Pregunta 1.- ¿Considera usted que su capacidad de producción es la adecuada?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

Pregunta 2.- ¿Usted ha participado en organizaciones para emprender en actividades productivas?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

Pregunta 3.- ¿Considera usted que asociarse con personas que realizan la misma actividad es una estrategia colectiva para el desarrollo socio económico?

SI ( )

NO ( )

NO SABE ( )

Pregunta 4.-¿Usted ha sentido la necesidad de asociarse para mejorar su actividad productiva?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

Pregunta 5.-¿Cree usted que es importante que los pequeños atesamos formen alianzas para desarrollar su actividad productiva?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

Pregunta 6.- ¿Considera usted que existe la disponibilidad por parte de los artesanos de tagua para trabajar conjuntamente en los logros de objetivos comunes?

SIEMPRE ( )

FRECUENTEMENTE ( )

RARA VEZ ( )

NUNCA ( )

Pregunta 7.- ¿Cree usted que es fundamental contar con el recurso requerido para producir las artesanías?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

Pregunta 8.-¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de su producto?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

Pregunta 9.-¿Dónde consigue su materia prima para elaborar el producto que usted comercializa?

Comunidad ( )

Dentro del cantón ( )

Dentro de la provincia ( )

Fuera de la provincia ( )

Pregunta 10.-¿Considera que la materia prima es de calidad?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

Pregunta 11.-¿El precio que le asigna a su producto va de acuerdo a la competencia?

SI ( )

NO ( )

TAL VEZ ( )

Pregunta 12.-¿El precio cubre los costos de materia prima?

SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

FRECUENTEMENTE ( )

RARA VEZ ( )



## ANEXOS II

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTAS A LIDERES INVOLUCRADOS CON EL DESARROLLO DE  
LAS MICROEMPRESAS EN LA PROVINCIA.**

- Gerente del Banco del Fomento.
  - Director provincial de Santa Elena del MIEES
  - Director provincial del MIPRO
- 
- ¿Considera usted que las organizaciones de pequeños empresarios tienen mayor ventaja para acceder al crédito?
  - ¿De qué manera ustedes fomentan la productividad mediante los servicios que da la organización o institución de los pequeños empresarios?
  - ¿Qué incentivos económicos brindan a los artesanos?
  - ¿Promueve su organización o institución la asociatividad de los PYMES?



### ANEXOS III

Foto N°1



Foto N°2



**Foto N°3**



**Foto N°4**

