



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE CALZADO ARTESANAL EN LA
COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

QUISTIAL CRUZ MARGARITA MERCEDES

TUTOR:

ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE CALZADO ARTESANAL EN LA
COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

QUISTIAL CRUZ MARGARITA MERCEDES

TUTOR:

ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2012**

La Libertad, 28 de Mayo del 2012.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE CALZADO ARTESANAL EN LA COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”**, elaborado por la Srta. Margarita Mercedes Quistial Cruz, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal 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, apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Econ. William Caiche Rosales

TUTOR

DEDICATORIA

A Dios todo Poderoso, por darme fe, y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, y por darme salud y la esperanza para terminar este trabajo. A mis grandes motivaciones como son: mi madre Nancy y mi hermano Israel por estar a mi lado, darme sus bendiciones, apoyarme, y por enseñarme a luchar y a seguir adelante.

A ellos este proyecto, ya que sin ellos, no hubiese podido concretar mi esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

Finalmente he llegado al objetivo que me había planteado y que con ahínco día a día procuré alcanzar, sin embargo no lo hubiera logrado jamás sin el apoyo, cariño y comprensión de mi familia. Por estas y muchas razones más, me reitero agradecida de mi mamá que ha estado a mi lado en las buenas y en las malas de manera incondicional.

A mi tutor de tesis el Econ. William Caiche por ayudarme en la culminación de mi trabajo mediante su asesoramiento, sus sabios consejos y dirección en los momentos más oportunos. A esta Institución que me abrió las puertas y me dió la oportunidad de forjar mis estudios. A mis profesores por transmitirme sus conocimientos de manera ética y profesional. Y a todas las personas que de una u otra manera han colaborado hasta la culminación de la presente investigación.

A todos mil gracias...

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. William Caiche Rosales
PROFESOR-TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
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

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR LA
PRODUCCIÓN DE CALZADO ARTESANAL EN LA COMUNA VALDIVIA,
CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”**

Autora: Margarita Quistial Cruz.

Tutor: Econ. William Caiche Rosales.

El objetivo de este estudio es diseñar estrategias competitivas, a través de la implementación efectiva de acciones que faciliten los procesos para el mejoramiento de la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia del cantón Santa Elena. La comuna Valdivia se distingue por la elaboración de manera artesanal de calzado, esta actividad tiene cerca de 50 años de realizarse y de generar conocimientos que representan parte del patrimonio intelectual de los comuneros. Además en este sitio se encuentran alrededor de 100 talleres, donde trabajan maestros y operarios de forma independiente. Sólo se elabora calzado para damas y niñas. Entre sus principales falencias se encuentran: la falta de estrategias, baja calidad del producto, incipiente tecnificación, ausencia de una adecuada administración de recursos económicos, falta de capacitación y mayor competencia nacional y extranjera. La metodología empleada en esta investigación es diseño transversal ya que este esquema permite recoger datos sobre grupos de sujetos, en un tiempo establecido, apoyada por la investigación cualitativa y cuantitativa. La modalidad de investigación es la de proyecto factible. La recolección de datos se efectuó a través de la observación participativa, la aplicación de entrevista a profesionales y encuestas efectuadas a clientes y artesanos del calzado de la comuna Valdivia. El análisis e interpretación de los resultados obtenidos se presentó en tablas y gráficos, de acuerdo al orden con que se utilizaron los instrumentos de recolección de datos. Las estrategias propuestas se basan en las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Como conclusión se indica que cada estrategia competitiva es un método esencialmente distinto de crear y mantener una ventaja emuladora, combinando capacidades, recursos con que se cuenta y el alcance de su objetivo estratégico. La ejecución de la propuesta de estrategias competitivas ayudará a mejorar a los artesanos del calzado en Valdivia, además es fundamental para una transformación productiva y socioeconómica.

ÍNDICE GENERAL

	Pág. #
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xxi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
Tema.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Ubicación del Problema.	9
Delimitación de la problemática.	9
Formulación del Problema.	10
Sistematización del Problema.	10
Justificación del Tema.....	10
Objetivos.	16
Objetivo General.	16
Objetivos Específicos.....	16
Hipótesis.....	17
Operacionalización de las Variables.	17
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes del Tema.....	20
1.2 Fundamentación Teórica: Las Estrategias Competitivas	23
1.2.1 La Planificación Estratégica.....	23
1.2.2 El Pensamiento Estratégico.....	24

	Pág. #
1.2.3 Estrategia.....	25
1.2.3.1 Diferentes enfoques sobre estrategia.....	27
1.2.4 Ventaja Competitiva.....	28
1.2.4.1 Fuentes de Ventaja Competitiva	28
1.2.5 La Estrategia y sus Niveles	29
1.2.5.1 Estrategia Corporativa o de Empresa	29
1.2.5.2 Estrategia a Nivel Empresarial.....	29
1.2.5.3 Estrategia Funcional.....	30
1.2.6 Estrategias Competitivas	30
1.2.7 Tipos de Estrategias Competitivas	32
1.2.8 Estrategias de Raymond Miles y Charles Snow	34
1.2.9 Misión	36
1.2.10 Visión.....	36
1.2.12 Análisis F.O.D.A.....	36
1.2.12.1 Factores Internos	37
1.2.12.2 Factores Externos	38
1.2.13 Análisis del Entorno Competitivo o Análisis Industrial.	38
1.2.14 Implantación de Estrategias	42
1.2.2 Producción de Calzado Artesanal de la Comuna Valdivia	42
1.2.2.1 Producción.	42
1.2.2.2 Producción Artesanal.....	43
1.2.2.3 Inversión Inicial.	44
1.2.2.4 Fases de Producción.....	45
1.2.2.5 Técnicas de Producción.	46
1.2.2.6 Factores de Producción.....	46
1.2.2.7 Diseño del Producto.....	47
1.2.2.8 Tecnología	48
1.3 Aspectos Legales.....	49
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador	49
1.3.2 Plan del Buen Vivir 2009 – 2013.....	49

	Pág. #
1.3.2.1 Fundamento del objetivo 2.....	50
1.3.2.2 Fundamento del objetivo 6.....	50
1.3.2.3 Fundamento del objetivo 11.....	50
1.3.3 Código de Producción.....	51
1.3.4 Leyes del Artesano.....	51
1.3. 5 La Junta de Defensa del Artesano.....	52
1.3.6 Ley de Defensa del Artesano.....	52
1.3.7 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	54
1.4 Marco Situacional.....	55
1.4.1 Comuna Valdivia.....	55
1.4.2 Infraestructura de Servicios Básicos.....	57
1.4.3 Actividad Económica.....	57
1.4.4 Actividad Artesanal.....	58
1.4.5 Asociación.....	58
CAPÍTULO II	
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Diseño de la Investigación.....	59
2.2. Modalidad de la Investigación.....	61
2.3. Tipos de Investigación.....	61
2.4. Métodos de Investigación.....	62
2.5. Técnicas de Investigación.....	64
2.6. Instrumentos de la Investigación.....	66
2.7. Población y Muestra.....	68
2.7.1.1. Población para la Entrevista.....	69
2.7.1.2. Muestra para la Entrevista.....	69
2.7.1.3. Población para la Encuesta.....	70
2.7.1.4. Muestra para la Encuesta.....	70
2.7.1.4.1 Encuesta a artesanos del calzado.-.....	70

Pág. #

2.7.1.4.1.1 F3rmula para calcular tama1o de la muestra para encuesta a artesanos del calzado en la comuna Valdivia.....	71
2.7.1.4.2 Encuesta a clientes.-	72
2.7.1.4.2.1 F3rmula para calcular tama1o de la muestra para encuesta a clientes.....	72
2.8. Procedimientos de la Investigaci3n.	73

CAPÍTULO III**3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

3.1 An3lisis de la Gu3a de Observaci3n	75
3.2 Tabulaci3n y An3lisis de los resultados de la Entrevista	77
3.3 Tabulaci3n y An3lisis de los resultados de la Encuesta a Maestros dedicados a la elaboraci3n de calzado artesanal en la comuna Valdivia.	105
3.4 Tabulaci3n y An3lisis de los resultados de la Encuesta a Clientes de calzado artesanal de la comuna Valdivia.	147
3.5 Comprobaci3n de la Hip3tesis.	167
3.6 Conclusiones	169
3.7 Recomendaciones.....	170

CAPÍTULO IV**4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCCI3N DE CALZADO ARTESANAL EN LA COMUNA VALDIVIA, CANT3N SANTA ELENA.**

4.1. Introducci3n	171
4.2. Antecedentes	172
4.3. Mis3n	174
4.4. Vis3n.....	174
4.5. Objetivo General.....	174
4.6. Objetivos Espec3ficos	174
4.7. Principios	175
4.8. Valores	176
4.9. An3lisis del Entorno Interno (Fortalezas - Debilidades).	177

	Pág. #
4.10. Análisis del Entorno Externo (Oportunidades - Amenazas).	178
4.11. Estrategias Competitivas para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, cantón Santa Elena.....	179
4.11.1. Estrategias de Liderazgo en Costos.	180
4.11.1.1. Producto.....	180
4.11.1.2. Materia Prima.	181
4.11.1.3. Cadena de distribución.....	182
4.11.2. Estrategias de Diferenciación.	185
4.11.2.1. Capacitación Constante.....	185
4.11.2.2. Educación.....	186
4.11.2.3. Equipos y Materiales.	187
4.11.2.4. Diseño de Producto.....	189
4.11.3. Estrategias de Enfoque.....	192
4.11.3.1. Necesidades del mercado meta y clientes.....	192
4.11.4. Otras Estrategias.	193
4.12. Políticas planteadas.	198
4.13. Cronograma de Implementación de Estrategias Competitivas.....	201
4.14. Presupuesto de ejecución.....	202
Conclusiones	203
Recomendaciones.....	204
Bibliografía	205
Anexos.	208
Glosario.....	238
Abreviaturas	243

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág. #
Gráfico N° 1 % Nivel de instrucción de la mano de obra sector calzado.....	12
Gráfico N° 2 % Nivel de capacitación de personas que trabajan en el sector calzado.....	13
Gráfico N° 3 % Maquinarias de Corte.....	14
Gráfico N° 4 % Maquinaria de Aparado	14
Gráfico N° 5 % Maquinaria de Acabado /Moldeado	14
Gráfico N° 6 % Maquinarias Montaje/Armado.....	14
Gráfico N° 7 Análisis del Ambiente Industrial.	39
Gráfico N° 8 Cadena de Producción de Calzado.....	46
Gráfico N° 9 Microempresa de la P.S.E.....	77
Gráfico N° 10 Calzado elaborado en la comuna Valdivia.....	79
Gráfico N° 11 Proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia	81
Gráfico N° 12 Mano de Obra utilizada en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia.....	83
Gráfico N° 13 Liderazgo de los productores de calzado de la comuna Valdivia..	85
Gráfico N° 14 Competidores de los productores de calzado de la comuna Valdivia.....	87
Gráfico N° 15 Estrategias para la comercialización de calzado	89
Gráfico N° 16 Razones para otorgar el precio.....	91
Gráfico N° 17 ¿Cuánto debe costar el calzado artesanal?	92
Gráfico N° 18 Aspectos que se debe mejorar en el proceso productivo del calzado en Valdivia	93
Gráfico N° 19 Mejorar la mano de obra	94
Gráfico N° 20 Tecnología para las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia	95
Gráfico N° 21 Instituciones Conocidas	96
Gráfico N° 22 Cómo debería ser la microempresa ideal de calzado	98
Gráfico N° 23 Empresario Ideal de la microempresa productora de calzado	100

	Pág. #
Gráfico N° 24 Normas de Calidad sugeridas.....	102
Gráfico N° 25 Recomendaciones para mejorar la competitividad.	103
Gráfico N° 26 ¿Cómo describiría a la microempresa de la P.S.E.?	105
Gráfico N° 27 Proceso de producción	106
Gráfico N° 28 Calificación de la mano de obra.....	107
Gráfico N° 29 Tengan visión.....	108
Gráfico N° 30 Sean innovadores	109
Gráfico N° 31 Tengan Iniciativa	110
Gráfico N° 32 Sean buenos productores.....	111
Gráfico N° 33 No existe liderazgo	112
Gráfico N° 34 Son desorganizados.....	113
Gráfico N° 35 Falta de gestión	114
Gráfico N° 36 No permiten asociatividad	115
Gráfico N° 37 Liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia	116
Gráfico N° 38 Pertenece a algún gremio o asociación artesanal	117
Gráfico N° 39 Reciban capacitación	118
Gráfico N° 40 Reciban capacitación en producción.....	119
Gráfico N° 41 Reciban capacitación en diseño	120
Gráfico N° 42 Reciban capacitación en acabado.....	121
Gráfico N° 43 Reciban capacitación en innovación.....	122
Gráfico N° 44 Reciban capacitación en comercialización	123
Gráfico N° 45 Que visiten unidades productivas	124
Gráfico N° 46 Formación de colaboradores	125
Gráfico N° 47 Elementos importantes para mejorar la calidad del producto.	126
Gráfico N° 48 Porcentaje de sus recursos que requiere para mano de obra.....	127
Gráfico N° 49 Porcentaje de sus recursos que requiere para insumos	128
Gráfico N° 50 Porcentaje de sus recursos que requiere para comercialización ..	129
Gráfico N° 51 Con qué recursos financieros inició su negocio.....	130
Gráfico N° 52 Hace cuánto tiempo inició su negocio	131
Gráfico N° 53 Los diseños de sus productos los elabora por:	132

	Pág. #
Gráfico N° 54 Principales clientes.....	133
Gráfico N° 55 Pares de calzado produce aproximadamente en un mes	134
Gráfico N° 56 Pares de calzado vendidos en un mes	135
Gráfico N° 57 Principales formas de distribución de su producto	136
Gráfico N° 58 Porcentaje de sus recursos que asignó para mano de obra.....	137
Gráfico N° 59 Porcentaje de sus recursos que asignó para insumos	138
Gráfico N° 60 Porcentaje de sus recursos que asignó para comercialización	139
Gráfico N° 61 Para mejorar la producción que necesita incorporar:.....	140
Gráfico N° 62 Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio	141
Gráfico N° 63 Aplica Ud. alguna norma de calidad para la producción de calzado.....	142
Gráfico N° 64 La forma de asignar precio al calzado depende de:	143
Gráfico N° 65 Precio de venta que Ud. determina para el calzado de niñas	144
Gráfico N° 66 Precio de venta que Ud. determina para el calzado de damas	145
Gráfico N° 67 Con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia.	146
Gráfico N° 68 Conoce que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal	147
Gráfico N° 69 Ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia	148
Gráfico N° 70 Quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia.....	149
Gráfico N° 71 Esta de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia	150
Gráfico N° 72 El calzado artesanal en la comuna Valdivia tiene una correcta difusión.....	151
Gráfico N° 73 Elementos que considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado.....	152
Gráfico N° 74 Considera que el precio de venta de calzado artesanal en Valdivia es el adecuado	153
Gráfico N° 75 Precio para calzado artesanal de niñas.....	154
Gráfico N° 76 Precio para calzado artesanal de damas	155

	Pág. #
Gráfico N° 77 Valor promedio que gasta por cada par de zapatos que adquiere.	156
Gráfico N° 78 Formas de pago	157
Gráfico N° 79 Preferencia del calzado	158
Gráfico N° 80 País de preferencia en calzado	159
Gráfico N° 81 Con qué frecuencia compra zapatos	160
Gráfico N° 82 Cantidad de zapatos que adquiere usted cuando realiza la compra.....	161
Gráfico N° 83 Lo que más le motiva a comprar.....	162
Gráfico N° 84 Usualmente en qué lugar usted adquiere el calzado Valdivia.....	163
Gráfico N° 85 Mano de obra utilizada en el proceso de producción de calzado artesanal.....	164
Gráfico N° 86 Calidad del calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia.	165
Gráfico N° 87 Decisión de compra de calzado elaborado en la comuna Valdivia.....	166
Gráfico N° 88 Estrategias Competitivas para artesanos del calzado comuna Valdivia.....	179

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág. #
Cuadro N° 1 Clasificación de Mipymes	4
Cuadro N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente.	18
Cuadro N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente.	19
Cuadro N° 4 Requisitos de Porter para sostener las Estrategias Competitivas.	31
Cuadro N° 5 Diseño de la Investigación	60
Cuadro N° 6 Fortalezas.....	177
Cuadro N° 7 Debilidades	177
Cuadro N° 8 Oportunidades	178
Cuadro N° 9 Amenazas	178
Cuadro N° 10 Políticas Planteadas	198
Cuadro N° 10.1 Políticas Planteadas	199
Cuadro N° 10.2 Políticas Planteadas	200
Cuadro N° 11 Cronograma para el desarrollo de Estrategias Competitivas.....	201
Cuadro N° 12 Presupuesto de Implementación de Estrategias.....	202

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág. #
Tabla # 1 Muestra para aplicación de la entrevista.	69
Tabla # 2 Muestreo por Cuotas.	70
Tabla # 3 Distribución por Sexo y Edades	72
Tabla # 4 Distribución Muestra (n) Clientes	72
Tabla # 5 Microempresa de la P.S.E	77
Tabla # 6 Calzado elaborado en la comuna Valdivia.....	79
Tabla # 7 Proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia.....	81
Tabla # 8 Mano de Obra utilizada en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia.....	83
Tabla # 9 Liderazgo de los productores de calzado de la comuna Valdivia	85
Tabla # 10 Competidores de los productores de calzado de la comuna Valdivia	87
Tabla # 11 Estrategias para la comercialización de calzado	89
Tabla # 12 Razones para otorgar el precio	91
Tabla # 13 ¿Cuánto debe costar el calzado artesanal?	92
Tabla # 14 Aspectos que se debe mejorar en el proceso productivo del calzado en Valdivia.....	93
Tabla # 15 Mejorar la Mano de Obra.....	94
Tabla # 16 Tecnología para las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia.....	95
Tabla # 17 Instituciones Conocidas	96
Tabla # 18 Cómo debería ser la microempresa ideal de calzado	98
Tabla # 19 Empresario Ideal de la microempresa productora de calzado.....	100
Tabla # 20 Normas de Calidad sugeridas.....	102
Tabla # 21 Recomendaciones para mejorar la competitividad.	103
Tabla # 22 ¿Cómo describiría a la microempresa de la P.S.E.?.....	105
Tabla # 23 Proceso de producción	106
Tabla # 24 Calificación de la mano de obra.....	107
Tabla # 25 Tengan visión.....	108

	Pág. #
Tabla # 26 Sean innovadores	109
Tabla # 27 Tengan iniciativa	110
Tabla # 28 Sean buenos productores.....	111
Tabla # 29 No existe liderazgo.....	112
Tabla # 30 Son desorganizados	113
Tabla # 31 Falta de gestión	114
Tabla # 32 No permiten asociatividad.....	115
Tabla # 33 Liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia	116
Tabla # 34 Pertenece a algún gremio o asociación artesanal	117
Tabla # 35 Reciban capacitación.....	118
Tabla # 36 Reciban capacitación en producción	119
Tabla # 37 Reciban capacitación en diseño	120
Tabla # 38 Reciban capacitación en acabado	121
Tabla # 39 Reciban capacitación en innovación	122
Tabla # 40 Reciban capacitación en comercialización.....	123
Tabla # 41 Que visiten unidades productivas.....	124
Tabla # 42 Formación de colaboradores	125
Tabla # 43 Elementos importantes para mejorar la calidad del producto.	126
Tabla # 44 Porcentaje de sus recursos que requiere para mano de obra	127
Tabla # 45 Porcentaje de sus recursos que requiere para insumos.....	128
Tabla # 46 Porcentaje de sus recursos que requiere para comercialización.....	129
Tabla # 47 Con qué recursos financieros inició su negocio	130
Tabla # 48 Hace cuánto tiempo inició su negocio	131
Tabla # 49 Los diseños de sus productos los elabora por:	132
Tabla # 50 Principales clientes.....	133
Tabla # 51 Pares de calzado produce aproximadamente en un mes	134
Tabla # 52 Pares de calzado vendidos en un mes	135
Tabla # 53 Principales formas de distribución de su producto	136
Tabla # 54 Porcentaje de sus recursos que asignó para mano de obra.....	137
Tabla # 55 Porcentaje de sus recursos que asignó para insumos	138

	Pág. #
Tabla # 56 Porcentaje de sus recursos que asignó para comercialización	139
Tabla # 57 Para mejorar la producción que necesita incorporar:	140
Tabla # 58 Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio	141
Tabla # 59 Aplica Ud. alguna norma de calidad para la producción de calzado	142
Tabla # 60 La forma de asignar precio al calzado depende de	143
Tabla # 61 Precio de venta que Ud. determina para el calzado de niñas	144
Tabla # 62 Precio de venta que Ud. determina para el calzado de damas	145
Tabla # 63 Con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia.....	146
Tabla # 64 Conoce que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal	147
Tabla # 65 Ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia	148
Tabla # 66 Quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia.....	149
Tabla # 67 Esta de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia.....	150
Tabla # 68 El calzado artesanal en la comuna Valdivia tiene una correcta difusión.....	151
Tabla # 69 Elementos que considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado.....	152
Tabla # 70 Considera que el precio de venta de calzado artesanal en Valdivia es el adecuado.....	153
Tabla # 71 Precio para calzado artesanal de niñas	154
Tabla # 72 Precio para calzado artesanal de damas	155
Tabla # 73 Valor promedio que gasta por cada par de zapatos que adquiere. ...	156
Tabla # 74 Formas de pago	157
Tabla # 75 Preferencia del calzado	158
Tabla # 76 País de preferencia en calzado	159
Tabla # 77 Con qué frecuencia compra zapatos.....	160
Tabla # 78 Cantidad de zapatos que adquiere usted cuando realiza la compra ..	161
Tabla # 79 Lo que más le motiva a comprar	162

	Pág. #
Tabla # 80 Usualmente en qué lugar usted adquiere el calzado Valdivia.....	163
Tabla # 81 Mano de obra utilizada en el proceso de producción de calzado artesanal.....	164
Tabla # 82 Calidad del calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia	165
Tabla # 83 Decisión de compra de calzado elaborado en la comuna Valdivia...	166
Tabla # 84 Comprobación de la Hipótesis	168

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág. #
Anexo # 1 Árbol del problema	208
Anexo # 2 Instrumento para registro de datos por observación	209
Anexo # 3 Modelo de entrevista	210
Anexo # 4 Listado de personas entrevistadas.....	212
Anexo # 5 Modelo de encuesta piloto a maestros del calzado en la comuna Valdivia.....	213
Anexo # 6 Modelo de encuesta a maestros del calzado en la comuna Valdivia .	219
Anexo # 7 Modelo de encuesta a clientes del calzado en la comuna Valdivia ...	225
Anexo # 8 Informe F.O.D.A aplicado mediante el método acción participativa	228
Anexo # 9 Equipos claves para el proceso de producción de calzado	229
Anexo # 10 Aplicación del análisis F.O.D.A a través del método acción participativa.....	230
Anexo # 11 Aplicación de encuestas a artesanos de la comuna Valdivia y a clientes.....	231
Anexo # 12 Elementos usados en el proceso de producción.....	232
Anexo # 13 Catálogo usado como modelo para confeccionar calzado.....	234
Anexo # 14 Elaboración del calzado artesanal.....	235
Anexo # 15 Calzado elaborado en la comuna Valdivia	236

INTRODUCCIÓN

El incremento de la competencia derivada de la perspectiva del entorno como un gran mercado, está generando profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles, el cual impone a las empresas la necesidad de contar con nuevos enfoques para entender e impulsar la competitividad.

La competitividad, puede ser considerada como una medida concerniente al desempeño de una unidad productiva, que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores, e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades, además incluye aspectos de gestión económica, financiera y social, donde es necesario para marcar el rumbo de las empresas contar con estrategias. El éxito de las estrategias debe reflejar, que tan acertadamente las organizaciones han comprendido y se ha conducido dentro de un marco circunstancial.

La elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia es una actividad que ha generado numerosas fuentes de trabajo, y ha pasado a tener gran importancia socioeconómica. Pero a la vez debido a la informalidad, desunión, falta de visión, liderazgo, incipiente conocimiento tecnológico no ha logrado desarrollarse, sin embargo las actuales condiciones económicas exigen que estas microempresas denoten sus esfuerzos para encaminar su actividad productiva. La industria del calzado se ha convertido en uno de los sectores más productivos y priorizados por el gobierno ecuatoriano ya que está en constante desarrollo, y se trata de un eje muy dinámico de la economía nacional.

El estudio se encamina al diseño de estrategias competitivas que logrará mejorar la producción y por ende la calidad del producto (calzado), a la vez se logrará elevar la calidad de vida de los habitantes de la comuna y principalmente de los artesanos del calzado.

El presente trabajo de titulación esta organizado en cuatro capítulos resumidos a continuación:

El Primer Capítulo aborda lo relacionado al Marco Teórico: antecedentes, bases teóricas, en fin, toda la teoría que fundamenta esta investigación. A la vez se detallan aspectos legales que comprenden las principales leyes de la República del Ecuador que respaldan este proyecto. En este capítulo también se puede observar un marco situacional que define las características situacionales de la comuna Valdivia y de los artesanos dedicados a la elaboración de calzado.

En el Segundo Capítulo se presenta la Metodología de la Investigación en la que se circunscribe la investigación, describiendo el diseño, modalidad, tipo de investigación, técnicas de recolección de datos, e instrumentos a utilizar así como la población, el cálculo muestra y los procedimientos utilizados.

El Tercer Capítulo corresponde al Análisis e Interpretación de los Resultados, se analiza los instrumentos de recolección de datos empleado: guía de observación, entrevistas, cuestionarios, cuyos resultados se presentan en tablas y gráficos con su respectivo análisis. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente en el Cuarto Capítulo se presenta la solución del problema, como es el diseño de las estrategias competitivas que servirán para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia del cantón Santa Elena, permite conocer la misión, visión, y objetivos.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Tema.

“Propuesta de Estrategias Competitivas para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012”.

Planteamiento del Problema.

Uno de los bienes básicos en la vida del hombre es el calzado, según el Plan de Mejora Competitiva del Sector Cuero y Calzado (2011) “el consumo medio mundial del calzado fue del 2,2 pares/habitante/ año en el 2007; la más alta en EE.UU. 7,9 pares/habitante/año. La década pasada, en esta industria se evidenció un ascenso de China como el líder del sector, sustentado en la mano de obra barata y de materias primas (cueros, tintes, etc.)”. Sin embargo, el mercado se orienta cada vez más a la diferenciación y generación de valor agregado.

En el Ecuador según Liliana Villavicencio, presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, (CALTU, 2010), “el sector del calzado es un dinamizador de la economía porque genera empleo; más de 100 mil plazas de trabajo directas están vinculadas al sector, convirtiéndose en el sector productivo que más plazas crea en el Ecuador. Este sector cuenta con 3.000 micro productores que trabajan a su máxima capacidad”.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Reglamento al Código de Producción señalan una categorización de las empresas por su tamaño, valor bruto de ventas anuales y valor activos totales como se puede ver en el cuadro # 1 :

Cuadro N° 1
Clasificación de Mipymes

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1 - 9	Hasta 49	50 – 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	Hasta 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	Mayor a 5.000.000
Valor activos totales.	menor de 100.000	de 100.001 hasta 750.00	750.001 a 4.000.000	Mayor a 4.000.000

Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y Reglamento al Código de Producción del Ecuador.

Elaboración: Margarita Quistial C.

En nuestro país existe una debilidad competitiva que se profundiza conforme los procesos se hacen más complejos.

El sector calzado atravesó una grave crisis en el 2009 con la competencia desleal, es decir las importaciones de calzado, para lo cual el gobierno impuso para la entrada de calzado a nuestro país un arancel de \$ 10,00 por par, por un lapso de un año. Y para el 2010 se dictó un arancel mixto de carácter permanente. Lo cual ha permitido sin duda alguna una reactivación en el sector del calzado.

Según datos de la Cámara del Calzado de Tungurahua, (CALTU, 2010) “las principales provincias en producción de calzado en el Ecuador son: Tungurahua 44%, Pichincha 27%, Azuay 20%, y Guayas con el 8% de las industrias”.

Según la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, (CORPEI), “la tecnología industrial que se utiliza en las empresas dedicadas a la producción de calzado en el Ecuador, depende generalmente del tamaño de la empresa”. Hay grandes empresas (“Buestán”, “Plasticaucho Industrial S.A”, “Plásticos Industriales C.A”, entre otras) que utilizan una alta tecnología, como por ejemplo las que trabajan con inyección de poliuretano, plástico, y PVC (policloruro de vinilo), este proceso es conocido como inyección directa al corte, y son a la vez las que tienen un mayor nivel de producción y calidad.

Para los procesos productivos de calzado las grandes empresas utilizan maquinarias especializadas procedentes de Sudamérica así como de Europa, por la tradición manufacturera e industrial de estas regiones. Sin embargo la tecnología de la industria nacional sobrepasa los diez años, lo cual provoca una asimetría tecnológica en comparación con el resto de los países, lo que ubica a la industria del calzado en una desventaja competitiva, que evidencia la necesidad de realizar cuantiosas inversiones para innovación tecnológica que los empresarios ecuatorianos en la mayoría de los casos no pueden realizar.

Según el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (MCPEC, 2010) “las empresas grandes son las de mayor desarrollo productivo y son aproximadamente el 18% del sector llevándose hasta casi un 90% de la facturación anual.

Las empresas medianas (“Fabrical”, “Kleiner Shoes”, “Calzado Pierralli”) tienen una tecnología de menor nivel y funcionan con una combinación de trabajo mecánico y manual; en tanto que las pequeñas empresas (“Macalza”, “Calzaastro”, “Fadical”) y las microempresas que generalmente son artesanales e informales, que es el caso de los productores de calzado de Valdivia, utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector.

Un informe del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (MCPEC, 2010) asegura que: “los diversos equipos y maquinarias utilizados en las diversas etapas del proceso en su gran mayoría son bastante antiguos en las pequeñas empresas, limitando su capacidad productiva, productividad y avances tecnológicos que permitirían definitivamente mayor competitividad en el sector”.

En la actualidad los microempresarios dedicados a la elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia, tienen una deficiencia tecnológica en el proceso de producción. (Ver anexo # 1).

La carencia de tecnificación no logra la consolidación y fortalecimiento técnico, lo cual provoca una baja rotación de productos, por lo que se tiene un estancamiento en la comercialización.

Las microempresas dedicadas a la elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia, no poseen estrategias organizacionales y carecen de una visión estratégica, es decir su supervivencia está atada fuertemente al comportamiento de factores externos como la competencia, la estabilidad socioeconómica del país, lo que provoca que proveedores e intermediarios se aprovechen de ellos.

Los intermediarios compran a precios bajos y revenden el producto logrando un amplio margen de ganancia. Según manifestó el Sr. Kléber Rodríguez “los productores de Valdivia obtienen entre el 10 y 12 por ciento de ganancias por un par de zapatos producido, mientras que los intermediarios consiguen entre el 30 y 40 por ciento”.

Las microempresas de Valdivia representantes del sector del calzado no poseen un plan de negocios definido, y peor aún de los conocimientos para poder hacerlo.

Los productores de esta comuna no establecen lineamientos que respondan a una planificación anual o mensual, únicamente se trabaja bajo demanda y no hay una gestión específica para desarrollar proyectos en el campo de la planeación estratégica. Esto debilita de manera profunda el desarrollo y sostenibilidad del sector en el largo plazo, ello dificulta el establecimiento de una visión y objetivos comunes a los que todos puedan unir esfuerzos.

El manejo financiero de las microempresas de calzado de la comuna Valdivia es deficiente, dado que la mayor parte son artesanos no obligados a llevar contabilidad y no se evidencia un esfuerzo por evolucionar el manejo de la salud financiera de sus negocios.

La inversión inicial de la mayoría de las microempresas de Valdivia es capital de origen propio; esta situación es el resultado del poco apoyo estatal y privado, que para otorgar financiamiento exigen excesivos requisitos y altos intereses, y esto es otro de los factores que impiden la modernización tecnológica.

Otro aspecto que afecta la producción de calzado es la baja calidad que está determinada por los ciclos de vida del producto, obteniendo así productos no tan duraderos. Raymond Vernon en su teoría del ciclo de vida del producto argumentó: “que muchos de los productos fabricados pasan por un ciclo integrado de tres etapas sucesivas: introducción, madurez, y final”. Es decir a similitud del ser humano los productos pasan por un ciclo de vida: crecen (en ventas), luego decaen (envejecen) y con el tiempo terminan por ser reemplazados.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Según datos de Ministerio de Coordinación de Productividad, Empleo y Competitividad, (MCPEC, 2010) “tanto la gestión de calidad, como la de seguridad industrial tienen un desarrollo muy incipiente dentro del sector del calzado”.

La calidad hace la diferencia y es la base de un negocio de éxito, incluyendo las actividades de marketing y ventas. En el mundo globalizado en que vivimos, caracterizado por los avances tecnológicos y la creciente innovación, mejorar la calidad es una necesidad para ser más competitivos.

La falta de personal capacitado y formado adecuadamente en las prácticas relativas al sector está afectando seriamente a las microempresas que se dedican a la elaboración de calzado artesanal de la comuna Valdivia. Esta carencia y debilidad, por supuesto, influye en la calidad del producto final.

Otro factor identificado es el incipiente liderazgo en los principales representantes de la comuna Valdivia, que provoca una desorganización en el sector de producción de calzado artesanal de dicha comuna, incapacidad para planificar con éxito, mala administración de sus recursos financieros, y una forma inadecuada en ejecutar y coordinar sus actividades, lo cual no permite el desarrollo de su población y el mejoramiento de sus gestiones.

La comercialización del calzado artesanal elaborado en Valdivia, se da en bahías o mercados populares de algunas ciudades del país. Los principales lugares donde se vende el producto son: Loja, Santo Domingo, Quito, Cuenca, Guayaquil, Esmeraldas, Manabí, La Libertad. A precios que van desde \$ 5,5 y hasta \$ 8, dependiendo del diseño y el tamaño del calzado; la docena puede llegar a costar entre \$ 70 y \$ 72.

La competencia nacional y extranjera también afecta a los microempresarios de la comuna Valdivia, puesto que les resta participación en el mercado, el cual está inundado de productos artesanales provenientes de Quito, Ambato, Cuenca - Gualaceo, Cotacachi. Y de productos industriales como: “Plásticos Industriales C.A.” (Guayaquil), “Plasticaucho Industrial” (Ambato), “Buestán” (Quito), “Inducalsa” (Quito), “Pony” (Quito), “Calzacuero” (Latacunga).

En cuanto a la competencia extranjera que existe se encuentran productos provenientes de: Panamá, Chile, Perú, China, Brasil, Colombia, Estados Unidos.

De mantenerse las actuales condiciones de los productores de Valdivia, no existirá capacidad de innovación y creatividad que permitan plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos y la actividad artesanal de fabricación de calzado podría desaparecer en muy pocos años puesto que la rentabilidad irá disminuyendo progresivamente hasta que la elaboración de calzado artesanal sea poca atractiva.

Es necesario proponer estrategias competitivas con una adecuada participación de cada uno de los artesanos productores de calzado de la comuna Valdivia, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos.

Con el objeto de enriquecer y preservar la actividad artesanal como la elaboración de zapatos, surge la necesidad de encontrar o sugerir estrategias para que estos pobladores mejoren su proceso de producción que incide en la calidad del producto, para así cumplir con las expectativas de los clientes, al mejorar la calidad del producto y del proceso de producción estos artesanos podrán contar con un producto de alto nivel competitivo.

Por lo tanto el problema que se intenta resolver es la deficiencia tecnológica del proceso de producción de calzado, con miras a mejorar su rendimiento, calidad así como la economía de los pobladores de Valdivia, impulsando el desarrollo integral de la comuna, proponiendo y desarrollando estrategias que ayuden a mejorar esta importante actividad y que sirve de sustento para muchas familias de ese sector.

Ubicación del Problema.

El proyecto se realizará en la comuna Valdivia, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

- **Sujeto de Estudio:** Artesanos dedicados a la elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia.
- **Objeto de Estudio:** Producción de calzado en la comuna Valdivia.

Delimitación de la problemática.

Esta investigación se va a realizar con maestros y operarios que trabajan en la elaboración de calzado artesanal, en la comuna Valdivia, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2012.

Formulación del Problema.

¿Cuentan los artesanos dedicados a la elaboración de calzado de la comuna Valdivia, con estrategias competitivas adecuadas para el mejoramiento de la producción?

Sistematización del Problema.

- ¿Se debe la falta de clientes a la carencia de un elemento diferenciador en el producto que actualmente entregan?
- ¿Cuáles son las principales características del producto?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes con respecto al producto?
- ¿Cuentan los artesanos dedicados a la elaboración de zapatos de la comuna Valdivia, con una capacitación adecuada?
- ¿Qué efectos provocaría la propuesta de estrategias competitivas?
- ¿Generarán ventajas competitivas las estrategias utilizadas por los artesanos de la comuna Valdivia?

Justificación del Tema.

Desde el punto de vista teórico la presente propuesta constituye un enunciado, una guía, cuyo objetivo es generar nuevos conocimientos, a ser implementados por los productores de calzado en la comuna Valdivia, puesto que las estrategias competitivas buscan posicionar favorablemente a las empresas de esta comunidad dentro del sector del calzado que es el escenario donde compiten.

La tecnología con respecto a la producción de calzado avanza a pasos rápidos y si no se tiene un plan determinante para contrarrestar la obsolescencia de tecnologías la empresa puede verse comprometida de una manera preocupante.

Según el Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (MCPEC, 2010) “en la producción de calzado en el Ecuador, hay una marcada brecha entre las empresas grandes y el grupo de las medianas, pequeñas, y, microempresas. En el Ecuador, las empresas pequeñas y medianas no superan una producción de 20.000 pares por mes y su tecnología es de nivel bajo y artesanal.”

La adecuada propuesta de estrategias permitirá el desarrollo de las capacidades tecnológicas y de los recursos. Además, tal y como lo afirmó Porter (2005), “el desarrollo efectivo de los recursos tecnológicos ayuda a conseguir una ventaja competitiva sostenible y permite aumentar el resultado financiero de la empresa”.

Desde el punto de vista práctico, la propuesta de estrategias competitivas permitirá a los microempresarios productores de calzado artesanal de la comuna Valdivia, implementar acciones efectivas que les permitan crecer en el mercado e incrementar sus ingresos, que servirán de beneficio tanto para maestros y operarios que se dedican a esta actividad.

El tema es de gran importancia puesto que la actividad artesanal es un positivo motor de desarrollo económico para la comuna Valdivia; ya que, en los actuales momentos consta entre los principales rubros de ingresos de divisas en esta comunidad.

Según el analista económico Diego Proaño (2010) “dado el impulso al sector del calzado a partir de salvaguardas arancelarias impuestas por el régimen para la importación de calzado en el 2009, la industria nacional ha debido incrementar su

producción en un 40%, porque paralelamente sus ventas crecieron en un 30% anual”.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2010) “el consumo per cápita de calzado en Ecuador está en 2,7 pares de zapatos al año, sus precios oscilan entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización”.

El problema que se pretende resolver es significativo, ya que el sector del calzado tiene una gran importancia debido a su capacidad de generación de empleo y por ser proveedora de un artículo de consumo popular que satisface las necesidades básicas de la población.

La fabricación local de calzado está en una fase muy incipiente, aún carece de mano de obra calificada, conocimiento especializado y acceso a maquinaria y materia prima de calidad, además de estar enfocada en el desarrollo de calzado básico con falta de diseño y moda.

La capacitación de la mano de obra del sector del calzado, no sólo es una debilidad de las microempresas de la comuna Valdivia sino de muchas empresas que se dedican a la fabricación de calzado. Según el Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (MCPEC, 2010), “casi un 80% de la fuerza laboral no tiene más que educación primaria o secundaria. De ahí vemos que la falta de mano de obra calificada y capacitada es un problema del sector de calzado”. (Ver Gráfico # 1).

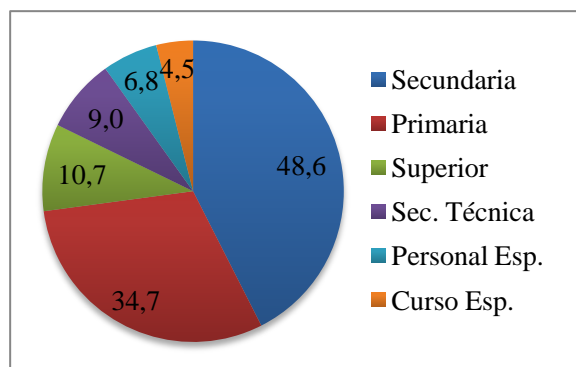
Gráfico N° 1
% Nivel de instrucción de la mano de obra sector calzado



Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Producción y Empleo, (2010).

Por ello las empresas optan por capacitar a su personal en relación con sus posibilidades es así que un 70% de la mano de obra no es capacitada en las empresas o se la capacita a nivel artesanal (Ver Gráfico # 2).

Gráfico N° 2
% Nivel de capacitación de personas que trabajan en el sector calzado.

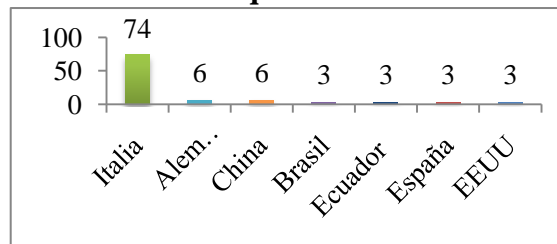


Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Producción y Empleo, (2010).

La mecanización de la fabricación de tecnología para el calzado ha causado procesos de fraccionamiento en simples operaciones que requieren menos o ninguna necesidad de habilidades manuales. La introducción de la electrónica, las tecnologías de información y comunicación (TIC's) y de automatización son las nuevas tendencias que se están integrando en la actualidad y cada vez más, se requiere maquinaria sofisticada (por ejemplo, equipos agregados utilizados para la plantilla, control numérico, pantallas digitales, entre otros).

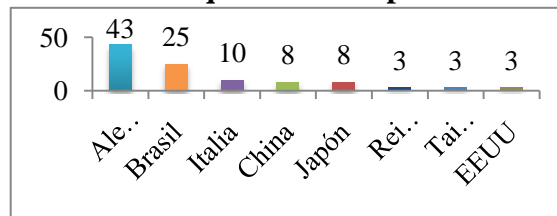
En los siguientes gráficos se puede ver la procedencia de las diversas máquinas y equipos utilizados en el proceso de producción de calzado. Se observa una concentración importante del origen de los mismos en Europa y en Brasil. Ahora, el principal problema radica en la edad promedio de las máquinas que en todos los casos superan los 10 años de antigüedad. Esto indica que en su mayoría la tecnología utilizada en los procesos productivos de calzado es caduca restando competitividad al sector. (Ver gráficos 3, 4, 5,6).

Gráfico N° 3
% Maquinarias de Corte



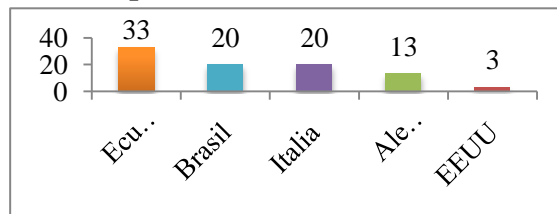
Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Producción y Empleo, (2010).

Gráfico N° 4
% Maquinaria de Aparado



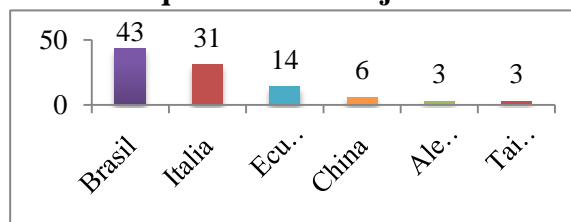
Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Producción y Empleo, (2010).

Gráfico N° 5
% Maquinaria de Acabado / Moldeado



Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Producción y Empleo, (2010).

Gráfico N° 6
% Maquinarias Montaje/Armado



Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Producción y Empleo, (2010).

Es pertinente abordar este tema puesto que se pretende proponer un conjunto de acciones y compromisos para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja mediante el aprovechamiento de las capacidades de maestros y operarios. La fabricación de calzado se ha incrementado notablemente en la comuna Valdivia, incluso algunas personas han preferido abandonar la pesca para dedicarse a esta labor. Sin duda alguna, los artesanos de la comuna Valdivia en la actividad de la elaboración de calzado tienen mucha competencia, un punto a su favor es que la comuna cuenta con suficiente mano de obra local.

Al abordar este proyecto se utilizará la investigación científica, a través de técnicas como la observación, entrevista y encuestas, partiendo de muestras representativas, que permitirán identificar factores claves que afectan a los productores de calzado en Valdivia, lo cual servirá como instrumento para establecer una adecuada solución para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia. Así los resultados se apoyarán en técnicas de investigación válidas en el medio.

Desde este punto de vista este proyecto se respalda en las principales leyes de la República del Ecuador, como la Constitución, el Plan del Buen Vivir del cual se citan los fundamentos de los objetivos 2 y 6:

- Según el “Plan del Buen Vivir” (2009 - 2013), fundamento del objetivo 2, “La combinación de los saberes ancestrales con la tecnología de punta puede generar la reconversión del régimen de desarrollo, apoyada en el bioconocimiento”. Es decir se pretende que la producción local y exportable se sustente en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- El fundamento del objetivo 6, señala: “El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución ecuatoriana reconoce que el

trabajo es un derecho y un deber social. Asimismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía”. En el caso de los productores de calzado en la comuna Valdivia la labor artesanal es muy importante, ya que sirve de sustento diario de muchas familias de este importante sector.

Este proyecto tiene una solución real, es factible y viable llevarlo a la práctica; al aplicar este proyecto los beneficiarios serán los artesanos que sabrán captar, aprovechar y administrar mejor sus recursos, capacidades y habilidades, para sacar adelante a sus negocios y a la vez se beneficiará a los clientes puesto que se estará cumpliendo sus expectativas y requerimientos.

Por los motivos citados anteriormente, se considera necesario que se proponga estrategias para mejorar la producción de calzado artesanal, ya que esto implica convertirse en más competitivos.

Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar estrategias competitivas, a través de la implementación efectiva de acciones que faciliten los procesos para el mejoramiento de la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia del cantón Santa Elena.

Objetivos Específicos.

- Fundamentar las estrategias competitivas en base al criterio de varios artesanos para la sustentación del tema de trabajo de titulación y la mejora de la producción de calzado de la comuna Valdivia, cantón Santa Elena.

- Diagnosticar la situación actual de los artesanos dedicados a la elaboración de zapatos, a través de la investigación científica, para la obtención de información oportuna de los principales problemas de estas microempresas.
- Evaluar los resultados arrojados de las técnicas de investigación utilizadas señalando conclusiones y recomendaciones, para la correcta aplicación y socialización de este proyecto.
- Elaborar las estrategias competitivas mediante el tratamiento y el uso adecuado de la información obtenida para el mejoramiento de la producción de calzado y el adecuado uso de los recursos en la comuna Valdivia.

Hipótesis.

La propuesta de estrategias competitivas permitirá mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia del cantón Santa Elena.

- **Causa:** Propuesta de Estrategias Competitivas.
- **Efecto:** Mejorar la producción de calzado artesanal de la comuna Valdivia.

Operacionalización de las Variables.

Para Herrera, Medina y Naranjo Galo (2008), la operacionalización de las variables “es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directas observables y medibles” (Pág. # 108).

Cuadro N° 2
Operacionalización de la Variable Independiente.

TEMA: “Propuesta de Estrategias Competitivas para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012”.					
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Propuesta de Estrategias Competitivas	Son los métodos que se utiliza para hacer algo. Estas estrategias ayudarán a planificar determinar y coordinar las actividades operativas, son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno. Una estrategia competitiva surge de la relación entre una organización y su medio ambiente, en el que interactúan variables como la competencia, los clientes (demanda).	Factores Internos	Liderazgo y Capacitación	¿Existe una capacitación adecuada para las personas que se dedican a la elaboración de calzado artesanal?	Guía de Entrevista Cuestionario
		Factores Externos	Análisis de la Industria	¿Cuáles son los principales competidores?	Guía de Entrevista Cuestionario
		Diferenciación	Atributos y Características	¿Se ha definido estándares de calidad del producto?	Guía de Observación Guía de Entrevista Cuestionario
		Costos	Gastos Indirectos y Cadena de Distribución	¿Cuáles son sus principales gastos?	Guía de Entrevista
		Enfoque	Clientes y Volumen de Ventas	¿Existe un monitoreo de la satisfacción del cliente?	Guía de Entrevista Cuestionario
		Mercadotecnia y Ventas	Acciones y Métodos para entregar el producto.	¿Cómo es la forma de vender sus productos?	Guía de Observación Cuestionario

Fuente: Anteproyecto / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Cuadro N° 3
Operacionalización de la Variable Dependiente.

TEMA: “Propuesta de Estrategias Competitivas para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012”.					
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
DEPENDIENTE Mejora de la producción de calzado artesanal de la Comuna Valdivia	El proceso de producción artesanal de calzado es hecho a mano, sin haber utilizado ningún tipo de maquinaria en el proceso de fabricación, es muy importante considerar la inversión inicial que realizan los artesanos para comenzar con este negocio, a la vez conocer las fases, técnicas y factores de producción, que son parte fundamental para el diseño de producto que cumpla con las expectativas del cliente.	Inversión Inicial	Materiales Herramientas	¿Cuánto fue su inversión inicial al emprender su negocio?	Guía de entrevista Cuestionario
		Factores de Producción	Insumos Mano de Obra	¿Cuenta con los insumos y la mano de obra necesaria para ejecutar su trabajo?	Guía de entrevista Cuestionario
		Técnicas de Producción	Habilidades Destrezas. Artesanales Industriales	¿Cuentan con las habilidades necesarias para elaborar el calzado artesanal?	Guía de entrevista Cuestionario
		Fases de Producción	Cortado, Aparado, Pegado, Acabado	¿Tiempo que se demora cada fase?; ¿Cómo se planifica la producción?	Guía de observación. Guía de entrevista
		Diseño del Producto	Calidad Modelos	¿Cómo se desarrolla el producto?	Guía de entrevista Cuestionario
Clientes	Precio de Venta y Preferencias de los Clientes.	¿Cuál es el precio del calzado artesanal?	Guía de entrevista Cuestionario		

Fuente: Anteproyecto / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del Tema

Las estrategias competitivas son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes. Una estrategia competitiva surge de la relación entre la empresa y su entorno, en el cual interactúan variables como la competencia, los consumidores (demanda) y el contexto local e internacional.

Es a partir de mediados de la década de los cincuenta cuando algunos sucesos rápidos y acumulativos empezaron a cambiar la estructura y las dinámicas del entorno empresarial. Peter Drucker denominó a esta nueva era como "época de discontinuidad", ya que las empresas se encontraban cada vez más con nuevos retos.

De la misma forma que ocurrió con el cambio inicial de la producción a la orientación empresarial, muchas empresas no reconocieron y se resistieron al cambio hacia la "orientación postindustrial" o "era de turbulencia", debido a que los cambios producen nuevas incertidumbres, y amenazaba la pérdida de poder por parte de los gerentes que trataban de protegerse. En respuesta a la naturaleza cambiante de la competencia, la definición y el alcance de las estrategias competitivas comenzaron a usarse cada vez más por las empresas.

Es en los años setenta cuando muchas empresas consideran al crecimiento del mercado como algo natural del entorno de ahí que las estrategias competitivas tendieran a dejar de lado el desarrollo de las fortalezas de la empresa en el mercado para poner énfasis en la diversificación del negocio.

Como consecuencia de esto se desarrollaron los modelos de portafolio estratégico basados en el concepto de estrategia competitiva corporativa. Un enfoque muy popular fue proporcionado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) y otros modelos similares.

Con la llegada de los años ochenta la perspectiva cambió de la visión de la diversificación del negocio a la del fortalecimiento de la empresa. Descrita esta época como el movimiento de "regreso a los clásicos" este cambio en la postura estratégica fue, en gran parte, resultado de algunas observaciones sencillas del medio ambiente de las empresas.

En esa misma época las ideas de Michael Porter se convirtieron en el estándar de una nueva forma de entender las estrategias competitivas. El punto de vista de Porter es muy diferente y permite que las empresas puedan analizar y visualizar sus estrategias competitivas en función de cinco fuerzas fundamentales que puede variar de industria a industria.

Ya en esta época algunas empresas han adoptado una perspectiva mayor enfatizando el uso y la difusión de la estrategia competitiva como elemento clave para sobrevivir a los constantes cambios que se producen en el mercado y su uso casi se ha generalizado entre las empresas.

Si bien es cierto, cada empresa busca por diversos métodos llegar al éxito, el punto radica, en que para una entidad su mejor estrategia debería reflejar, que tan acertadamente ha comprendido y se ha conducido dentro de un marco circunstancial.

Para el estudio de estrategias competitivas se ha tomado como referencia la tipología de estrategias genéricas de Porter cuya validez para representar las estrategias de las empresas ha sido testeada empíricamente.

Además la teoría de las estrategias competitivas genéricas de Porter está incuestionablemente entre las contribuciones más sustanciales e influyentes que se hayan realizado para el estudio del comportamiento estratégico de las organizaciones convirtiéndose en el actual paradigma dominante de la estrategia competitiva.

A pesar de que la clasificación de estrategias de negocios de Miles y Snow es una de las más populares, se ha tomado la propuesta de Porter, ya que la primera genera los comportamientos estratégicos bajo la consideración de la forma en la que las organizaciones se enfrentan al entorno, dando respuesta a tres tipos de problemas, que corresponden a tres ámbitos del ciclo adaptativo: problemas empresariales, tecnológicos y organizativos. Surgiendo los tipos explorador, analizador y defensor (configuraciones eficientes) y el retador o reactor (ineficiente). Las estrategias de Porter encierran dos elementos básicos: Dónde se compite y cómo se compite.

Además Michael Porter presenta un marco para diagnosticar la estructura de la industria construido alrededor de cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

La estrategia de liderazgo en costos intenta que la empresa obtenga rendimientos superiores al promedio en su industria mediante un estricto control de costos, la estrategia de diferenciación busca que el producto o servicio que ofrece la compañía sea percibido como único y por tanto esta pueda obtener rendimientos superiores al promedio. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación la estrategia de enfoque procura dar un servicio excelente a un mercado particular.

1.2 Fundamentación Teórica: Las Estrategias Competitivas

1.2.1 La Planificación Estratégica

En la década de los setenta, formular una estrategia se la entendía como sinónimo de planificación estratégica. Las grandes corporaciones tenían procesos muy detallados y multitud de directivos dedicados íntegramente al proceso de planificación.

Muchos atribuyeron a la planificación estratégica la responsabilidad de los malos resultados de las empresas, ya que se centraba en el análisis, dejando de lado la creatividad, la innovación y el riesgo.

Para Francés Antonio (2006) la planificación:

“es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes” (Pág. # 23).

Planear es elemental porque ayuda a directivos a redefinir y mejorar el negocio, mediante la preparación de estrategias, y actuando con efectividad. La no planificación conduce a los directivos y a la organización a un desorden total. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución.

El planteamiento estratégico se puede definir como un proceso y un instrumento, es un proceso porque conlleva un conjunto de acciones que comprometen al personal de una entidad en la búsqueda de claridad respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la visión de la organización. Y se considera como un instrumento por que orienta a la gestión institucional con el objeto de llegar a realizar la visión de la entidad.

Los beneficios del planeamiento estratégico son:

- Mayor confianza por parte de la organización a la que pertenece.
- Mejor prospecto financiero.
- Mejora la moral y motivación del personal.
- Mejora las relaciones laborales y el espíritu de equipo.
- Mejora la satisfacción del cliente.
- Incremento de servicios efectivos y relevantes.

1.2.2 El Pensamiento Estratégico.

El pensamiento estratégico de una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a los directivos a explotar los desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

Es cierto que no existe fórmula alguna que garantice que la enunciación de una estrategia será victoriosa, pero si se puede establecer que la estrategia adoptada de una empresa debe ser eficaz estar acorde con los recursos, habilidades y capacidades que posea la organización, pero sobre todo no debe formularse en el vacío, debe analizarse a la competencia, y las condiciones del medio.

Esto implica, que los directivos piensen estratégicamente y opten por alcanzar la diferencia, es decir por la creación de valor. El proceso estratégico generalmente responde a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos? Esta pregunta se refiere a las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Consiste en hacer un análisis actual de la empresa y de la competencia.
- ¿Hacia dónde vamos? Ayuda a los directivos a definir alternativas. Permite establecer objetivos y metas a largo plazo.
- ¿Cómo llegamos hasta allí? Ayuda a orientar el rumbo de la empresa. Aquí se requiere comprender a las fuerzas del mercado, se conoce a la competencia, y se diseña la estrategia.

Pensar estratégicamente es en sí prever acontecimientos antes de que estos sucedan, lo que obliga a tener conciencia en todo momento de lo que se está tratando de hacer y lo que los adversarios están intentando a la misma vez. Aquí se conjuga creatividad e intuición.

1.2.3 Estrategia.

El significado de la palabra estrategia proviene del vocablo griego *strategos* (arte del general en la guerra), procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Este término en principio se lo relacionó con las operaciones militares. En la actualidad ha tomado mucha fuerza en el campo administrativo, puesto que en el fondo las empresas son ejércitos que luchan por clientes y ganar mercado.

Según Carrión J. (2006) el interés por la estrategia: “surgió en EE.UU a mediados de los años cincuenta y principios de los sesenta, debido al aumento de la complejidad asociada a la dirección de grandes corporaciones” (Pág. # 24).

La estrategia militar aportó en el campo empresarial para hacer una clara distinción entre estrategia y táctica.

A la estrategia militar se la asoció con la creación de un plan global para obtener una posición favorable mediante el uso adecuado de recursos, y táctica es un plan concreto para una situación específica. Es así que se puede decir que una buena táctica nos permite ganar una batalla, pero una buena estrategia nos facilita ganar la guerra.

La estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo, mediante la combinación y el uso adecuado de los recursos de la empresa.

Una estrategia bien formulada ayuda a canalizar esfuerzos y asignar recursos de una organización, y le permite adoptar una posición singular y viable, basada en sus fortalezas y debilidades, anticipando los cambios del entorno, las acciones de sus competidores y los posibles movimientos del mercado (oportunidades y amenazas).

Considera Luecke R. (2005) “para que pueda ser la base de una estrategia eficaz, una competencia o recurso esencial singular debe ser valorado por los clientes” (Pág. # 23).

La elaboración de estrategias implica un profundo análisis del entorno y de los recursos con que cuenta una empresa, para garantizar éxito en el futuro.

Disponer de una estrategia quiere decir que las decisiones se toman de acuerdo a un proceso de reflexión que aporta coherencia para actuar conjuntamente en una dirección determinada.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos.

1.2.3.1 Diferentes enfoques sobre estrategia.

Desde una perspectiva general, en cuanto a estrategia se refiere, no hay ninguna definición universalmente aceptada, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores. Por lo cual, se presenta una serie de aspectos referentes a la estrategia y su concepción desde varios puntos de vista de autores clásicos.

1. Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?
2. Alfred Chandler Jr.: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
3. Kenneth Andrews: La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.
4. Igor Ansoff: Fue considerado el padrino de la estrategia empresarial el definió “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal modo que definan la esencia de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.
5. Henry Mintzberg: Es quien brinda más definiciones del concepto de estrategia, ya que identificó cinco definiciones de estrategia, estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y estrategia como perspectiva.

1.2.4 Ventaja Competitiva

Robbins S. y Coulter M. (2005) “la ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir su valor distintivo” (Pág. # 191).

Una ventaja competitiva es una cualidad esencial y única, pero no es suficiente tenerla, sino que se debe contrarrestar las que posean los competidores.

Se habla de que una organización cuenta con una ventaja competitiva cuando esta es sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Se puede decir que una empresa consigue una ventaja competitiva cuando su producto cuenta con atributos que le ayudan a alcanzar una superioridad ante la competencia.

Por lo tanto las características básicas de una ventaja competitiva son: que sea percibida, inimitable, sostenible, y rentable.

1.2.4.1 Fuentes de Ventaja Competitiva

Una fuente vital de capacidad estratégica y de competitividad reside en los propios recursos y capacidades de la organización, siempre y cuando se logre adecuar a las demandas del entorno. Las fuentes de ventaja competitiva son: capacidades y recursos, estas fuentes le permiten a las empresas hacer más o hacer mejor que la competencia.

- 1. Capacidades.-** Se refiere a las características que posee el personal de la empresa frente al de su principal competidor. Las capacidades son la combinación de todas las competencias, habilidades y conocimientos tanto de los empleados como de la organización, son un puente para alcanzar el éxito ya que se satisfacen las necesidades de los clientes, ayudando al engrosamiento de los recursos. También está relacionado con el control en

las diferentes áreas, los procesos que apoyan a la misión y estrategias de la organización.

- 2. Recursos.-** Son todos los elementos tangibles e intangibles que están bajo el control de la organización, y que ayudan para la generación de valor, funcionamiento correcto de la empresa, el fortalecimiento de capacidades, actitudes, y aptitudes. Y esos recursos pueden ser: físicos o tangibles, humanos, intangibles y financieros.

1.2.5 La Estrategia y sus Niveles

Se ha dividido a la estrategia en tres grandes niveles: estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional.

1.2.5.1 Estrategia Corporativa o de Empresa

Este tipo de estrategias considera a la empresa en relación con su entorno, el objetivo de esta estrategia es identificar en que actividades puede competir la organización. Las estrategias corporativas son diseñadas por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de la organización. Dentro de este nivel existen tres estrategias: crecimiento, estabilidad y renovación.

1.2.5.2 Estrategia a Nivel Empresarial

La estrategia a nivel empresarial es también llamada estrategia de unidad de negocios o línea de negocios. Esta estrategia le permite a las organizaciones establecer a las empresas como deben competir en su negocio, dados sus recursos y condiciones del mercado.

Para las organizaciones pequeñas o grandes que no cuentan con líneas de negocios o unidades de negocios esta estrategia se adapta con la estrategia de nivel corporativo.

1.2.5.3 Estrategia Funcional

La estrategia de nivel funcional tiene como objetivo optimizar recursos y capacidades dentro de cada área de una organización, es decir son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales, estrategias de marketing, producción, finanzas, y son implementadas por las diferentes áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Este tipo de estrategia está destinada a respaldar a la estrategia de nivel empresarial y completan el rango de las estrategias ayudando a maximizar los recursos que corresponden cada función.

1.2.6 Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas se ocupan de crear una posición competitiva ventajosa dentro de un mercado específico. El objetivo de esta estrategia es lograr obtener una posición competitiva superior a la de los principales adversarios, por eso se intenta crear capacidades distintivas a través de las habilidades y recursos, con el fin de obtener ventajas competitivas.

Belio J. y Sainz A. (2007) sostuvo “la estrategia competitiva es la respuesta a la pregunta: ¿por qué razón el comprador ha de preferir su producto o su marca a los de la competencia?” (Pág. # 26). Las organizaciones cuando identifican un negocio dentro de su campo de actividad, deben plantearse como competir y sobresalir con éxito. Es así que las estrategias competitivas se convierten en líneas de actuación para competir con productos concretos.

Las estrategias genéricas constituyen tácticas para mejorar y superar el desempeño de una empresa con respecto a los competidores de un sector. Y se dividen en tres: estrategia de liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. La elección de una de estas tres estrategias dependerá de las fortalezas y capacidades centrales de la organización y de las debilidades de la competencia (Ver cuadro # 4).

Cuadro N° 4
Requisitos de Porter para sostener las Estrategias Competitivas.

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y REQUISITOS REQUERIDOS	REQUISITOS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES
Liderazgo de Costos	Capital de Inversión y acceso al capital. Capacidades de Ingeniería de procesos. Supervisión intensa de los trabajadores. Diseño de productos para facilitar la fabricación. Sistema barato de distribución.	Control de costos rígido. Informes de control frecuente y detallado. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en cumplir objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	Capacidades sólidas de marketing. Ingeniería de productos. Dotes creativas. Capacidades sólidas en investigación básica. Reputación corporativa de calidad o liderazgo tecnológico. Larga tradición en la industria o combinación peculiar de habilidades aprendidas de otras empresas. Gran cooperación de los canales.	Coordinación firme entre funciones de investigación y desarrollo, de productos y marketing. Medición e incentivos subjetivos, en vez de medición cuantitativa. Atractivos para trabajadores calificados, científicos o personas creativas.
Enfoque	Combinación de destrezas y recursos anteriores dirigidos al objetivo estratégico.	Combinación de los requisitos anteriores dirigidos al objetivo estratégico.

Fuente: Michael Porter, “Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia”, (2006), p.57. / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

1.2.7 Tipos de Estrategias Competitivas

Michael Porter propuso tres estrategias competitivas genéricas que son un punto de partida para el planeamiento y pensamiento estratégico:

1. Estrategia de Diferenciación.

La estrategia de diferenciación para Robbins S. y Coulter M. (2005) “es la estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes” (Pág. # 194).

Esta estrategia busca que el mercado encuentre en el producto rasgos distintivos, y a la vez que la empresa ponga énfasis en aspectos y cualidades que el cliente desee. Cualquier cosa que una empresa pueda hacer para crear valor que sea percibido por el cliente creará la base de la diferenciación.

La diferenciación otorga a las empresas una ventaja competitiva externa, puesto que le otorga poder del mercado, ya que el cliente estará dispuesto a pagar más por productos con características únicas y diferentes a los demás. Para lograr la diferenciación las empresas deben basarse en las fortalezas con que cuenta.

Al aplicar esta estrategia se busca una clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen, marca, diseño, servicio postventa, canales de distribución, entre otros.

Un riesgo de la estrategia enfocada es que el aprendizaje limite la percepción que tienen los clientes del valor de las características diferenciadas de una empresa. Otro riesgo es que los medios de diferenciación de la empresa no ofrezcan el valor que los clientes esperan y están dispuestos a pagar.

2. Estrategia de Liderazgo en Costos.

Para Robbins S. y Coulter M. (2005) “estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria” (Pág. # 193).

El objetivo central de esta estrategia es mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. El éxito de esta estrategia se basa en la capacidad de vender productos a precios más bajos, manteniendo sus costos a un nivel bajo que el de su competidor.

Los riesgos que se presentan al implantar esta estrategia es que la empresa líder de costos puede quedar a un lado por los avances tecnológicos del entorno y de sus competidores. Otro riesgo es que la empresa se enfoque tanto en sus costos bajos, que deje a un lado las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes. Y el último riesgo que presenta esta estrategia se refiere a la imitación, puede suceder que los competidores imiten con facilidad la estrategia implantada por la empresa. La empresa que actúa en función de precios de venta bajos atrae a consumidores que se mueven por el precio y que, por lo tanto, son muy sensibles a las variaciones en éste. Si un competidor logra reducir los costos y ofrece el mismo producto a precios inferiores, conseguirá atraer a los consumidores.

3. Enfoque.

Robbins S. y Coulter M. (2005) “estrategia empresarial en la que una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento industrial estrecho” (Pág. # 194).

Esta estrategia también es conocida como el de alta segmentación, nicho o concentración y se basa en las estrategias antes citadas para cubrir a segmentos de mercados más estrechos. Las empresas que optan por esta estrategia se concentran en las necesidades de un segmento o grupo específico de compradores sin

pretender dirigirse al mercado total. Es decir se enfocan en satisfacer necesidades de un segmento específico.

Mediante esta estrategia se busca un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costes, como hacia la diferenciación.

Los riesgos que presenta esta estrategia son: puede ocurrir que un competidor se enfoque en un segmento competitivo más limitado y elimine a la empresa. Otro riesgo es que las necesidades de los clientes que conforman el segmento competitivo, posiblemente sean similares a los del mercado en general. Si esto se da las ventajas de una estrategia enfocada se reducen o se eliminan.

1.2.8 Estrategias de Raymond Miles y Charles Snow

Para Richard Daft (2005) “la tipología de Miles y Snow está basada en la idea de que los administradores buscan formular estrategias que sean congruentes con el ambiente externo” (Pág. # 63). Las cuatro estrategias que Miles y Snow desarrollaron son: el explorador, el defensor, el analizador y el reactor.

1. Explorador

La estrategia del explorador según Richard Daft (2005) “es la de innovar, correr riesgos, buscar nuevas oportunidades y el crecimiento” (Pág. # 63). Esta estrategia es perfecta en ambientes dinámicos y crecientes, donde la creatividad tiene mayor peso que la eficiencia. Una ventaja es que ayuda a actuar con rapidez a las primeras señales relacionadas con áreas de oportunidad, y estas respuestas suelen llevar a nuevas rondas de acciones competitivas.

2. Defensor

Esta estrategia es lo opuesto a la estrategia del explorador. En lugar de correr riesgos y buscar nuevas oportunidades, el defensor busca conservar sus actuales clientes, pero no busca el crecimiento ni la renovación.

Para Richard Daft (2005) “el defensor se concentra primeramente con la eficacia interna y el control para generar productos fidedignos de alta calidad” (Pág. # 63). Esta estrategia es exitosa cuando una organización existe en una industria en declive o ambientes estables.

3. Analizador

Según Richard Daft (2005) “el analizador trata de mantener estable su negocio mientras está innovando a su alrededor” (Pág. # 64).

En esta estrategia parece que el analizador esta en medio del explorador y el defensor, el analizador puede dirigir su estrategia a ambientes estables para conservar clientes ordinarios, o puede diseñar su estrategia para un ambiente dinámico donde es posible crecer.

4. Reactor

Richard Daft (2005) “La estrategia de reactor no es del todo una estrategia. Más bien el reactor responde a las amenazas y oportunidades ambientales en una moda que está a la medida” (Pág. # 63).

En una estrategia de reactor la dirección no ha establecido un plan, misión, objetivo de la organización, así que la empresa toma cualquier acción que ayuden a enfrentar situaciones inmediatas. Estas estrategias pueden llevar al éxito o fracaso.

1.2.9 Misión

La misión se refiere a la razón de ser de una empresa, es decir es el propósito por el cual existe, en otras palabras es su razón de ser. La misión corporativa debe expresar las necesidades por atender y el conjunto de clientes.

Es así que definir la misión de la empresa significa realizar un esfuerzo por comunicar de forma explícita, tanto interna como externamente la razón de ser de la empresa, más allá de la búsqueda de beneficios, ganancias o un crecimiento empresarial, por lo tanto se trata de legitimar su existencia y a la vez definir el tipo de empresa.

1.2.10 Visión

Según Francés A. (2006) manifiesta que:

“las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina visión.” (Pág. # 45).

La visión es la proyección de la empresa en un lapso determinado que señala rumbo y dirección, es una especie de cadena que une el presente con el futuro. Y además sirve de guía en la formulación de estrategias. Es decir es una declaración de las aspiraciones que desea la empresa en un futuro, y debe inspirar e involucrar a todos los miembros de la organización.

1.2.12 Análisis F.O.D.A.

La matriz SWOT o TOWS (threats, opportunities, weaknesses, strengths) o DAFO (debilidades, amenazas, fuerzas, oportunidades) es considerado como una

herramienta metodológica fundamental para el análisis externo e interno de la empresa y es una de las herramientas más utilizadas para la planeación estratégica.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

1.2.12.1 Factores Internos

El estudio del entorno y de sus variables, es fundamental para toda organización porque cualquier cambio de los factores afecta al negocio y al mercado y repercuten de manera sustancial en las decisiones de la empresa.

Los factores internos son aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta. Al analizar el ambiente interno de la empresa permite determinar fortalezas y debilidades en el contexto analizado, a la vez permite examinar detalladamente cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa.

Fortaleza es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores. Es decir son capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que mantiene una posición privilegiada frente a la competencia y pueden ser: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Debilidad es una carencia de la empresa con relación a sus competidores. Se refiere a todos los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

1.2.12.2 Factores Externos

Los agentes externos son aquellos que forman el entorno de la corporación y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar (factores económicos, sociales, políticos, culturales o tecnológicos). Al realizar el análisis externo permite detectar amenazas y oportunidades existentes en el entorno.

Oportunidad es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que ayudan a obtener ventaja competitiva.

Amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado.

Para este proyecto se aplicó el análisis FODA, donde los artesanos dedicados a la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, fueron participes para identificar los aspectos internos y externos, quien más que ellos para la identificación de factores que favorecen y afectan para el desarrollo de esta actividad.

1.2.13 Análisis del Entorno Competitivo o Análisis Industrial.

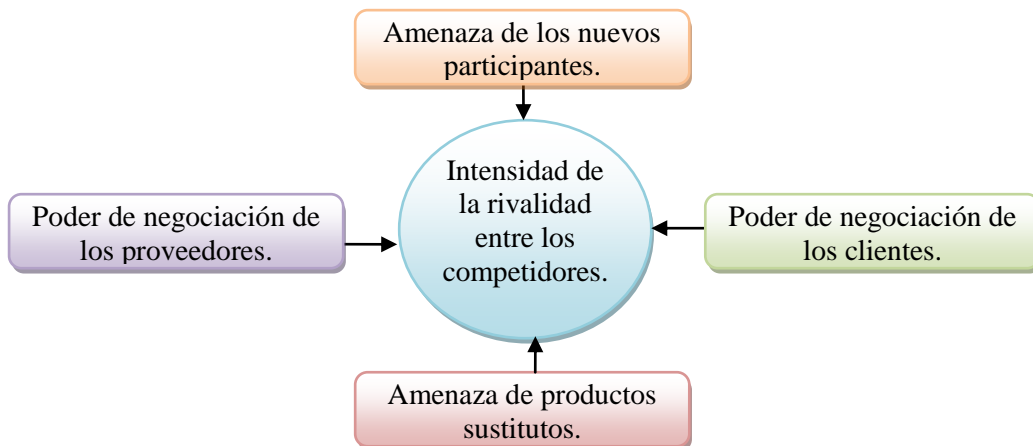
El análisis industrial es el punto de partida de cualquier estrategia, ya que este estudio permite conocer la estructura de la industria de donde compete la empresa y a la vez permite focalizar la atención en fuerzas significativas.

Según Porter (2005) existen cinco fuerzas que fijan los resultados de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la

corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia productiva.

Gráfico N° 7

Análisis del Ambiente Industrial.



Fuente: M.E Porter, “Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia” (2006), p. 20.

Elaboración: Margarita Quistial C.

1. Amenaza de Nuevos Entrantes

Esta fuerza indica que un mercado o segmento se vuelve poco atractivo si es probable que entren otras empresas que desarrollen nuevas capacidades y con deseo de ampliar su cuota de mercado, es decir todo esto depende de las barreras de entrada y si son fáciles o difíciles de rebasarlas. Por eso es necesario analizar si es probable que los nuevos competidores entren o no al mercado y tomen posesión ya sea reduciendo precios o diferenciándose.

En el caso de las microempresas de Valdivia, los procesos de producción son artesanales y de talleres familiares, estos establecimientos utilizan una gran cantidad de mano de obra no especializada situación que se puede volver poca atractiva para nuevos inversionistas. Estas microempresas tienen sistemas de producción poco tecnificados y más bien artesanales; el perfil de las empresas es que la mayoría realiza todo el proceso productivo, pertenecen a un sólo

propietario, con bajo capital invertido, estas características ocasiona que nuevas empresas puedan entrar o salir del mercado.

Pero a pesar de esto existen factores que pueden hacer poco atractivo al sector, como falta de apoyo financiero, falta de maquinaria, baja calidad de materias primas.

A nivel interno, la amenaza de entrada de nuevos competidores, podría ser que personas que se dedican a la elaboración de calzado artesanal se organicen y comercialicen sus productos de mejor manera, tanto en el mercado local o nacional.

2. Rivalidad entre Competidores

El segmento de mercado se vuelve poco atractivo cuando existen competidores numerosos. La rivalidad en la fabricación de calzado es alta, sin embargo, las empresas de calzado están en una constante búsqueda de nuevos diseños para ser más competitivos en el mercado. Los actuales competidores pueden aumentar su participación en el mercado lanzando nuevos productos, mejorando el servicio, reduciendo sus precios, etc.

3. Poder de negociación de los clientes

Un segmento es poco atractivo cuando los clientes están bien organizados, los productos no son diferenciados, tienen varios o muchos sustitutos, o el cliente posee información total. Los clientes pueden ejercer una presión sobre las empresas para reducir el precio del producto, afectando sus márgenes de beneficio.

El poder de negociación de los compradores de calzado es medio, ya que al existir una gran variedad de este producto, el comprador tiene la ventaja de elegir el

producto que más le convenga. Además para adquirir calzado, el comprador individual lo realiza a través de diferentes tiendas de moda, locales comerciales a precios de venta previamente establecidos.

4. Poder de negociación de los proveedores

Es poco atractivo un segmento si los proveedores son capaces de incrementar los precios y reducir la cantidad y calidad de los bienes demandados. Su poder aumenta cuando los proveedores están bien organizados, cuentan con fuertes recursos e imponen sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Esto se convierte en una dificultad si los insumos que suministran los proveedores son claves, no tienen sustitutos y de alto costo. El poder del proveedor es bajo, al existir gran variedad de materiales e insumos que se pueden utilizar para la fabricación de calzado.

5. Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología diferente.

La aparición de productos sustitutos limita las utilidades potenciales de la empresa, pueden reducir la participación del mercado de las empresas, porque pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado total. El mayor peligro para las empresas con respecto a los fabricantes de productos sustitutos se sitúa en el desarrollo de características de los productos o en la reducción de precios.

Para éste tipo de modelo tradicional una protección consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera obtener utilidades, aprovechando y desarrollando una ventaja competitiva.

1.2.14 Implantación de Estrategias

La implementación describe las medidas concretas que traducen el propósito de la estrategia en acciones que producen resultados.

Formular una estrategia es la parte creativa, lo difícil es hacer realidad la estrategia que se quiere adoptar, ya que el éxito de las grandes empresas no está en la parte creativa de la formulación de una estrategia en función de su contexto, y entorno, sino en ser capaz de implantar eficientemente la estrategia.

La implantación de la estrategia hace realidad a la estrategia formulada, mediante la ejecución de la estrategia como tal y su respectivo seguimiento y control. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará.

Es decir la implementación de la estrategia es la ejecución o puesta en marcha de las acciones diseñadas, lo cual requiere un seguimiento de parte de la alta gerencia hasta los mandos medios, y la participación de todos los miembros de la organización para la consecución de los objetivos. Para institucionalizar una estrategia empresarial, los líderes empresariales también desarrollan un sistema de valores, normas, roles y grupos que respalden la persecución de metas estratégicas.

1.2.2 Producción de Calzado Artesanal de la Comuna Valdivia

1.2.2.1 Producción.

Producción desde el punto de vista económico es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo, capital) por parte de las empresas (unidades económicas de producción), con la finalidad

de que sean adquiridos o consumidos por las familias (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades que éstas presentan.

Producción desde la perspectiva técnica, se define como la combinación de una serie de elementos (factores de producción), que siguen una serie de procedimientos definidos previamente (tecnología) con la finalidad de obtener unos bienes o servicios (producto).

Producción desde la perspectiva funcional-utilitaria, es un proceso mediante el cual se añade valor a las cosas, se crea utilidad a los bienes, es decir, se les aporta un valor añadido.

Producción es un proceso que permite crear una serie de productos, esto se da a través de la transformación de unas entradas o “inputs” (materia prima, mano de obra, equipos de producción) en unas salidas u “outputs” (productos terminados).

1.2.2.2 Producción Artesanal.

La producción artesanal se refiere a todos aquellos procesos que se hacen de manera manual para obtener un producto determinado. Esta actividad es considerada como una de las formas de trabajo más antigua que existe. Es así que la labor artesanal ha sido una esperanza para muchas personas, que optan por su independencia y ver los frutos de su labor en su propio negocio.

Entre las épocas altas de la producción de calzado artesanal, los artesanos han identificado a los meses de abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, estos periodos coinciden con fechas de iniciación de actividades educativas, “Día de la Madre”, “Día del Padre”, y fin de año; y las épocas bajas para los comuneros que se dedican a esta labor son: enero, febrero, marzo.

Su jornada laboral empieza los martes y culmina los viernes, porque los días sábados salen en la madrugada a vender sus productos a diferentes lugares de la provincia de Santa Elena y del Ecuador.

Su trabajo comienza desde muy temprano y muchos hasta trabajan en la madrugada con el fin de estar con los pedidos a tiempo, los viernes muchos maestros y operarios artesanos se amanecen empaquetando los pedidos para ser entregados el día sábado.

Los ingresos de las personas que se dedican a la producción de calzado artesanal están condicionados generalmente por el trabajo realizado, siendo esta actividad el sustento de su hogar.

1.2.2.3 Inversión Inicial.

Inversión inicial es la cantidad de dinero que se invierte al momento de la puesta en marcha de un negocio.

Cuando se proyecta una organización, se lleva a cabo en primer lugar una inversión, con lo cual se va a obtener todos los recursos necesarios para que un negocio funcione, esperando en períodos posteriores que retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial.

La inversión inicial de la mayoría de las microempresas de Valdivia es de capital de origen propio, debido al limitado acceso a fuentes de financiamiento públicas y privadas, altos intereses y excesivos requisitos que estas instituciones exigen. Las personas que se dedican a la elaboración de calzado artesanal al inicio de esta actividad cuentan con fondos muy bajos, puesto que no tienen el apoyo de instituciones públicas para ser mercedores de préstamos. La inversión inicial que ellos hacen esta alrededor de los 200 o 300 dólares.

1.2.2.4 Fases de Producción.

Fases de producción son todos aquellos procesos que se llevan a cabo transformando la materia prima hasta obtener un producto determinado.

El proceso para fabricar calzado no ha variado significativamente a lo largo del tiempo, la elaboración se realiza con máquinas mecánicas y se trata de un proceso artesanal con participación muy reducida de maquinaria ya que la elaboración del producto se realiza básicamente a mano con técnicas rudimentarias.

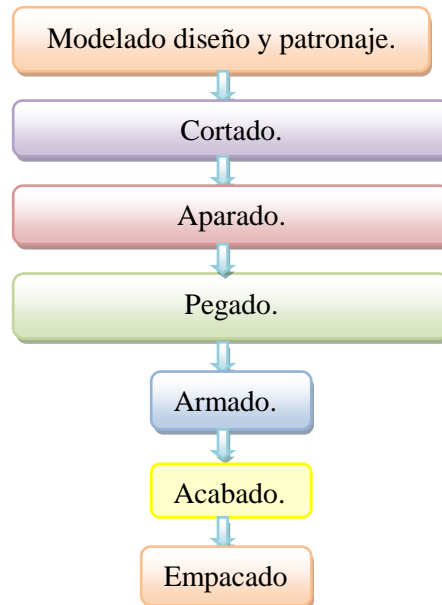
En primer lugar, se adapta la plantilla a la horma del modelo elegido para después pasar al proceso en el que se corta el cuero sintético en diferentes partes (tacón, collarín). A continuación, se pasa al proceso de aparado, que consiste en unir todas las partes de cuero sintético cortado, que la aparadora se sirve de una máquina. Además, se encarga de colocar los diferentes accesorios (elásticos, hebilla).

Después sobre la horma, el zapatero extiende el cuero sintético y lo ajusta con clavos para, posteriormente, llevar a cabo la colocación de los clavos uno a uno. Inmediatamente, el zapato se centra para que quede derecho.

En la siguiente fase, el zapato se saca de la horma y se colocan las diferentes partes: contrafuerte, tacón y los clavos en punta y tacón. A continuación, pasa a la fase de terminación, en donde se colocan las plantillas de adentro.

El último paso es el del respaldado final, donde se embellece el zapato. Y se trata de una auténtica labor en equipo, donde cada uno de los zapatos es tratado como una verdadera obra de arte, totalmente personalizada y atendiendo a lo que el cliente desea. Completando las fases de producción de calzado artesanal se encuentran la comercialización, venta y entrega del producto final al cliente.

Gráfico N° 8
Cadena de Producción de Calzado.



Fuente: Artesanos de Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

1.2.2.5 Técnicas de Producción.

La técnica de producción es de tradición o costumbre y varía de artesano a artesano, la destreza es más una facultad humana que tecnológica. La técnica artesanal significa que para producir, existe un conjunto inseparable formado por la materia prima y las herramientas.

Así, la técnica para producir es esencialmente individual y se adquiere por aprendizaje y hábito. Las técnicas de producción que puedo resaltar es que todo se hace a pulso a mano de una manera artesanal.

1.2.2.6 Factores de Producción.

Se considera factores de producción a todos los elementos que intervienen en el proceso de producción, y estos son:

- **Tierra .-** Es el lugar o espacio en el que se desarrolla el proceso productivo entendiéndose como tal el lugar donde se encuentra por ejemplo la empresa, la industria y los recursos naturales.

Los talleres se encuentran ubicados en las casas de los habitantes de la comuna Valdivia, es decir tienen una infraestructura limitada para el desarrollo de las actividades productivas. Las condiciones óptimas de espacio, orden y limpieza están limitadas a las empresas grandes y en unos pocos casos a las medianas.

- **Capital.-** Son aquellos elementos que intervienen en la producción. Las herramientas que utilizan son: plantillas modelos, hormas de madera y plásticas, pinzas, tenazas, saca clavos, saca hormas, estiletes de diferentes grosores anteriormente se usaba cuchillos para calzado, suela y cuero ahora se utiliza cuero sintético.

Según los comuneros, el material que utilizan para la fabricación de los zapatos se lo consigue en la capital provincial. Puede ser sintético y de fibra de cartón.

- **Trabajo.-** Es el esfuerzo físico y mental para la producción de bienes y servicios. En el caso de los productores de calzado de Valdivia, el trabajo depende de las destrezas y habilidades de maestros y operarios.

1.2.2.7 Diseño del Producto.

El diseño de un producto no es algo superficial, sino al contrario es algo fundamental ya que un producto bien diseñado capta la atención de los clientes y provoca ventas. Para un buen diseño de un producto se debe investigar las necesidades, gustos, preferencias, deseos y características de los consumidores que conforman el mercado objetivo.

En la actividad artesanal la aptitud del artesano para crear, innovar y ajustar tradición y modernidad es uno de los elementos diferenciadores de todo objeto de artesanía. Las creaciones originales y los productos de calidad son las exigencias que se marca todo buen artesano en el trabajo diario de su taller o fábrica artesanal.

El diseño del producto varía acorde a la edad. Se puede encontrar diseño de calzado llamativos para niñas y adultos. Los talleres de Valdivia producen en promedio 15 docenas de zapatos a la semana. Las personas dedicadas al calzado artesanal en esta comuna para el diseño del producto se basan en catálogos y los requerimientos del cliente.

1.2.2.8 Tecnología

La invención de la máquina de coser de doble puntada y su posterior desarrollo y producción en serie abrió la vía para la mecanización de la política y para un laborioso trabajo de fijación de prendas de vestir y componentes para el calzado de los demás. El desarrollo sistemático y la aplicación de los dispositivos mecánicos se inició a finales del siglo 19 y principios del siglo 20 por un largo número de manufactureros de calzado.

La producción a gran escala en fábricas que emplean mucha mano de obra directa para el comercio a través de las ventas al por mayor y al por menor se desarrolló a mediados de 1900 y se convirtió en el patrón de producción que rige. La mecanización y la automatización del proceso de fabricación reemplazan algunas de las operaciones manuales (y, por supuesto, algunos de los trabajadores), pero a su vez añade la electricidad y los gastos de depreciación.

Históricamente, se ha demostrado que todos los productores no capacitados podrían producir cualquier tipo de productos si se transfiere la tecnología apropiada y los elementos claves de gestión empresarial; como el desarrollo de

productos; comercialización, garantía en calidad; mediante el empleo de profesionales con experiencia en las plantas.

Es así que la mecanización de la fabricación de tecnología para el calzado, ha causado procesos de fraccionamiento en simples operaciones que requieren menos o ninguna necesidad de habilidades manuales. La introducción de la electrónica, las TIC's y de automatización son las nuevas tendencias que se están integrando en la actualidad y cada vez más, se requiere maquinaria sofisticada.

1.3 Aspectos Legales

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones, retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 284.- La Constitución de la República establece los objetivos de la política económica entre los que se incluye: “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”.

1.3.2 Plan del Buen Vivir 2009 – 2013.

En la actualidad, la Constitución de la República y el Plan Nacional para el Buen Vivir establecen los principios que deben regir la política comercial, y que en lo fundamental se orientan a una articulación inteligente del país a nivel internacional, privilegiando la integración latinoamericana, promoviendo la

inclusión económica de las pequeñas unidades productivas y propiciando la diversificación productiva; en última instancia se busca modificar el patrón de especialización productiva del país, caracterizado por la múltiple concentración (productos, mercados, empresas, propietarios) y un enfoque de producción primario exportador.

1.3.2.1 Fundamento del objetivo 2, “La combinación de los saberes ancestrales con la tecnología de punta puede generar la reconversión del régimen de desarrollo, apoyada en el bioconocimiento”. Es decir se pretende que la producción local y exportable se sustente en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.

1.3.2.2 Fundamento del objetivo 6, Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas, señala: “El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Asimismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía”.

Es decir con este objetivo el gobierno ecuatoriano quiere garantizar la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos que sirva como fundamento de nuestra sociedad.

1.3.2.3 Fundamento del objetivo 11, Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, señala: La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; sin embargo, ésta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar.

Incluye un desarrollo industrial dinámico, flexible y ecoeficiente, vinculado a las necesidades locales y a las potencialidades derivadas de los bioconocimientos y de las innovaciones científicas y tecnológicas.

Tiene relación con la soberanía energética y las energías limpias; la protección y potenciación de la biodiversidad y de la diversidad cultural, como base de actividades alternativas al extractivismo (entre ellas el ecoturismo y la biomedicina); y el rescate e innovación de tecnologías que favorezcan procesos de producción en los que el trabajo adquiera valor, maximicen el rendimiento de los recursos y minimicen impactos y afectaciones al ambiente.

1.3.3 Código de Producción.

Art. 2. Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

1.3.4 Leyes del Artesano.

Al amparo de la ley de los artesanos y gracias a la labor perseverante de sus representantes a nivel nacional, se han innovado y modificado los reglamentos que rigen el normal funcionamiento y desarrollo de los artesanos y sus asociaciones y son los siguientes:

- Reglamento General de la Ley de Defensa del Artesano (1997).
- Reglamento Especial de Formación y Titulación Artesanal (2001).
- Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo (1996).
- Reglamento de Elecciones de Vocales de las Juntas, Nacionales, Provinciales, Cantonales y los Servicios (2000).
- Reglamento de Aprobación y Registro de las Organizaciones Gremiales (1999).

1.3. 5 La Junta de Defensa del Artesano.

La Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), es la entidad autónoma del sector público, encargada de administrar la Ley de Defensa del Artesano, la cual contiene un mandato expreso para diseñar y poner en práctica, el plan sectorial en términos de Política Nacional de Desarrollo Artesanal, preparado en coordinación con la Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN), del Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), e incluye la planeación y diseño de estrategias de producción y comercialización artesanal, en la perspectiva de fortalecer de manera sostenida al sector.

1.3.6 Ley de Defensa del Artesano.

Art. 1.-Esta ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Art. 2.-Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos:

- a) **Actividad Artesanal:** La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;
- b) **Artesano:** Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque

no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;

- c) Maestro de Taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura, y del Trabajo y Recursos Humanos;
- d) Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;
- e) Aprendiz: Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo; y,
- f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:
 - 1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
 - 2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y que el de aprendices no sea mayor de cinco;
 - 3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;

4. Que la dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.

1.3.7 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- 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;
- 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 Sumak Kawsay (los derechos del buen vivir).

Artículo 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

1.4 Marco Situacional.

1.4.1 Comuna Valdivia

En el año de 1925 se empezó a desarrollar el pueblo de Valdivia, con un caserío ordenado y viviendas construidas principalmente de caña guadua y hojas de palma (cade), materiales autóctonos de la zona de la Cordillera Chongón Colonche.

La ancestral comuna Valdivia fue fundada el 11 de diciembre del 1937, posteriormente reconocida por el Acuerdo Ministerial # 015 del 7 de enero de 1938, del Ministerio de Previsión Social y desde el año 1957, fue colocado su nombre en los anales del mundo científico y en la comunidad internacional interesada en las Ciencias Humanas, al descubrirse en el sector de la Tola rastros de un asentamiento humano con cultura cerámica, que dio pistas suficientes para reconocer que en el litoral ecuatoriano ocurrió el periodo formativo ecuatoriano.

Luego de avanzados los conocimientos sobre el desarrollo cultural en el territorio ecuatoriano, el gobierno nacional declaró a la ancestral comuna Valdivia, como Patrimonio Cultural del Estado Ecuatoriano por medio de un Decreto Ejecutivo del 16 de julio de 1997 y aún así los gobiernos locales todavía no han percibido esta realidad.

Con respecto al nombre que lleva esta comuna existen dos teorías manejadas por los habitantes de esta zona: la primera es que el nombre de la comuna Valdivia y la comuna San Pedro se debe por los españoles que llegaron a esta zona uno de ellos es Pedro de Valdivia, pero los habitantes de estas comunas dicen que esa teoría no coincide porque estas comunas ya existían en ese entonces.

La segunda teoría y la que los habitantes de la comuna Valdivia consideran que es la correcta, es que su nombre se deriva de un ave que se conoce como “maco” esta ave científicamente se llama Valdivia, y habitaba en el cerro de esta zona y tenía

un cantar que al parecer decía “a la hueca va - a la hueca va”, esta ave llegaba por las tardes a cantar y dormir en ese cerro, y por las mañanas se iba de ese lugar, algunos catalogaron a esa ave como de mal agüero.

Las costumbres de los habitantes de esta zona son ancestrales, que se mantienen en ciertos puntos hasta el día de hoy. Esta comuna pertenece a la parroquia Manglaralto de la provincia de Santa Elena, está ubicada en la parte norte a 42 km de la cabecera cantonal de Santa Elena. Sus límites son:

Norte: Comuna San Pedro;

Sur: Comuna Libertador Bolívar (Atravesado);

Este: Comuna Sinchal; y, al

Oeste: Océano Pacífico.

La población de la comuna Valdivia según su presidente el Sr. Pedro Borbor Rodríguez, se estima en 6.000 habitantes aproximadamente puesto que la casa comunal no posee datos del “INEC” que permita conocer con exactitud la cifra poblacional para esta importante comuna de la provincia de Santa Elena.

La dirigencia comunal consta de cinco personas: Presidente: Pedro Borbor Rodríguez; Vicepresidenta: Sra. Lcda. Jacqueline Yagual; Secretario: Sr. John Limones Bacilio; Tesorero: Sr. Félix Bacilio Ángel; Síndico: Sr. Tobías De la Cruz Láñez.

El pueblo nombra a sus propios dirigentes y este cabildo tiene duración de un año, la toma de decisiones se la hace mediante asamblea general aprobada por las dos terceras partes. En esta comuna también se puede encontrar un acuario y un museo.

Con el paso del tiempo y pese a las condiciones adversas para este tipo de organizaciones sociales, esta población ha seguido adelante, con su extensión

territorial intacta. La comunidad ha tenido que soportar empresarios que sin respeto al ordenamiento legal, deterioran el patrimonio cultural, dañan la naturaleza y el medio ambiente.

1.4.2 Infraestructura de Servicios Básicos.

Esta comunidad es parte del cantón Santa Elena, y cuenta con los principales servicios básicos dotados por empresas públicas de la provincia de Santa Elena, cuenta con energía eléctrica dotada por Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), el alcantarillado en esta comuna ya está en su etapa final gracias a la Ilustre Municipalidad de Santa Elena (IMSE) y el servicio telefónico que es dotado por Corporación Nacional de Telecomunicación (CNT), además cuentan con telefonía móvil de las operadoras CLARO y MOVISTAR.

En el caso del agua las viviendas sólo poseen agua entubada. El Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) construyó un sistema regional de agua potable entre las poblaciones de Carrizal, Sinchal, Barcelona, San Pedro y Valdivia que se conduce desde un pozo somero en Carrizal hasta la población a través de tuberías y grifos públicos. En la actualidad ya el proyecto para dotar de agua potable a este importante sector ya está en su fase final.

En esta zona además se encuentran: centros infantiles, escuelas, colegios e instituciones artesanales.

1.4.3 Actividad Económica.

Los habitantes de esta zona se dedican al calzado artesanal, artesanías en cerámica, pesca artesanal, agricultura, y en este lugar además se está desarrollando el turismo. Los hombres trabajan en eviscerado de pescado, en la elaboración de calzado, acuicultura, y en agronomía. Y las mujeres trabajan en la

comercialización de calzado, como también en el eviscerado de pescado, y en labores domésticas.

1.4.4 Actividad Artesanal.

La comuna Valdivia es muy reconocida por la actividad artesanal que genera, como es la elaboración de calzado artesanal. Esta labor tiene cerca de 50 años que se realiza en este sector y que ha generado conocimientos que en la actualidad son parte de un patrimonio intelectual de los comuneros de esta región. Además en este sitio se encuentran alrededor de 100 talleres, donde trabajan maestros y operarios de forma independiente. Con un producción de entre 10 y 15 pares de zapatos semanalmente.

Cabe recalcar que la mano de obra o el número de personas que trabajan en la elaboración de calzado artesanal ha aumentado, debido a que muchos laboran como operarios por un período de un año, y al siguiente año estos deciden separarse de sus maestros para ellos mismos poner su propio taller y así esta actividad va siendo conocida por miembros de la familia. Otro punto es que esta actividad es transmitida de generación en generación en el núcleo familiar. En el año 2009, la fabricación de calzado se incrementó notablemente en la comuna Valdivia. Incluso algunas personas prefirieron abandonar la pesca para dedicarse a esta labor.

1.4.5 Asociación

La Asociación de Artesanos del calzado “Valdivia” nació el 20 de octubre del 2008 y logro su reconocimiento jurídico el 31 de Mayo del 2008, con Acuerdo Ministerial # 087, se formó gracias a la iniciativa de algunos artesanos dedicados a la elaboración de calzado. La directiva esta conformada por: Sr. Alberto Suárez, Sr. Pablo De la Cruz, Sr. Oswaldo Borbor y Sr. Abel Yagual.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño de la Investigación.

Los aspectos metodológicos orientan el proceso de investigación del estudio desarrollado, por lo tanto esos procedimientos son la guía para cualquier proyecto que se quiera realizar. En esta propuesta se tiene como propósito primordial la resolución de un problema inmediato en el orden de transformar las condiciones y mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia.

El diseño que se utiliza en la presente investigación es el diseño transversal, ya que permite recoger datos sobre grupos de sujetos, en un tiempo establecido. Es decir este estudio según su alcance temporal, es una investigación transversal, ya que estudia un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado y de acuerdo con su profundidad es exploratoria, debido a que posee carácter provisional, por cuanto se realiza para obtener un primer conocimiento de la situación.

Este trabajo se enmarca dentro de una investigación científica, aplicada, descriptiva, de campo, la cual dará lugar a una propuesta de estrategias competitivas para los productores de calzado de la comuna Valdivia.

Además esta investigación será de carácter cualitativo ya que este enfoque es muy usado para investigar fenómenos sociales, como es el caso del presente estudio; y cuantitativo ya que se utilizará la estadística para analizar las opiniones de los sujetos involucrados, ello ha implicado la medición de variables cuyas descripciones se asumen como correspondientes al estado de las cosas. A tal fin, para describir los resultados se emplea la estadística descriptiva.

Cuadro N° 5
Diseño de la Investigación



Fuente: Propuesta / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

2.2. Modalidad de la Investigación.

La modalidad utilizada en este estudio es la de proyecto factible que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de los artesanos dedicados a la elaboración de calzado en la comuna Valdivia; refiriéndose a la formulación de estrategias. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

En la estructura del proyecto factible o intervención, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización de este diseño.

2.3. Tipos de Investigación

- **Por el propósito**

En este trabajo se empleó la investigación aplicada, con el objeto de resolver problemas como la falta de estrategias competitivas en los productores de calzado artesanal de la comuna Valdivia; esta indagación también se apoya en la investigación básica con el fin de evaluar la teoría, ya que se requiere de un marco teórico; pero lo más importante en este estudio son las consecuencias prácticas.

- **Por el nivel de estudio**

Se utilizó el nivel descriptivo, ya que el estudio buscó cuantificar las respuestas obtenidas a través de las entrevistas, y encuestas para así describir la realidad sobre las estrategias competitivas, y la predisposición para la implantación de las estrategias en los artesanos de la comuna Valdivia.

Y también se utilizó la investigación exploratoria que permitió averiguar lo que estaba pasando y los componentes generales del estudio. Así como la búsqueda de información bibliográfica, visitas a la comuna, entrevistas a informantes claves y todo aquello que tenga relación con las variables estudiadas.

- **Por el lugar**

Se utilizó la investigación de campo considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos.

2.4. Métodos de Investigación

- **Método inductivo**

El método inductivo es aquel que va de lo particular a lo general (síntesis), este tipo de técnica es un proceso analítico-sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general, es decir, se trata de extraer a partir de determinadas observaciones, causas o experiencias particulares que determinan el efecto motivo de estudio.

Con la aplicación de este método, observamos las causas del problema, como son: la falta de estrategias, baja calidad, incipiente tecnificación, ausencia de una adecuada administración de recursos.

Estas causas que se han observado, inducen a sacar una conclusión con el fin de determinar los efectos que incide en el problema, y es así que se pudo constatar los siguientes efectos: el aprovechamiento por parte de proveedores e intermediarios, productos de vida útil no duradera, disminución de la producción, inestabilidad socio-económica de los artesanos.

- **Método deductivo**

Este método va de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto, el objeto de la aplicación de este método es observar el efecto que es el problema que ya hemos planteado, una vez que hemos visualizado las consecuencias empezamos a reflexionar, deducir e investigar cuáles serían las posibles causas que intervienen en éste para que perdure el problema. Se puede manifestar que el método deductivo sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, contrario al método inductivo, es decir, parte del problema (efecto) o ley y establece las posibles causas.

Las estrategias competitivas diseñadas ayudarán a contrarrestar los orígenes del problema, y permitirá mejorar la producción, comercialización de calzado y a su vez la economía de los artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

- **Método Histórico Lógico**

Este método parte de la investigación de los acontecimientos pasados en relación a un determinado tiempo y lugar, recogiendo datos veraces, criticándolos y sintetizándolos. Se lo utilizó en acción participativa, para la elaboración de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Dentro de este proyecto se utilizarán tanto los métodos empíricos como teóricos para la generación de información en la investigación. En esta investigación se considera como métodos prácticos a la observación, entrevista, encuesta, análisis documental, debido a que para la implementación de cada uno de ellos se recurrió al uso de diferentes técnicas.

El enfoque que se le dará será de tipo cualitativo y cuantitativo puesto que se recolectarán datos para comprender el ambiente de las microempresas de la comuna Valdivia.

2.5. Técnicas de Investigación

- **Observación**

Se realiza cuando el investigador comparte la vida del grupo humano estudiado por él, lo que permite recoger información “desde adentro” sobre aspectos privados y públicos del grupo.

Se recurre a la observación para el registro sistemático de información mediante la técnica de las fichas o guías, la información recabada será útil para lo siguiente:

- En la investigación exploratoria, servirá para construir el marco teórico del problema y para ampliar la comprensión de las dimensiones de las variables; esto se hará a través de observación no estructurada e indirecta.
- En la investigación descriptiva, será útil para el registro de información estadística referida a la población de los diferentes grupos objetivos que participan en la investigación (empresarios, profesionales, artesanos y clientes), y calcular el tamaño de la muestra respectiva; para ese fin se recurre a observación estructurada, mecánica, directa e indirecta.

- **Entrevista**

Según Herrera, Medina y Naranjo (2008) “es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio” (Pág. # 119).

El tipo de entrevista que se utilizó fue la de profundidad, dichas entrevistas fueron elaboradas a manera de conversación para indagar acerca de los problemas con los que se tropieza, con preguntas que permiten recoger información (datos, opiniones, ideas, críticas, planes, entre otros). Se efectuó entrevistas a

profesionales, empresarios con experiencia, y directores de entidades públicas, de los tres cantones de la provincia de Santa Elena.

- **Encuesta**

La encuesta es una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables.

Para Herrera, Medina y Naranjo (2008) la encuesta: “Es una técnica de recolección de información por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito” (Pág. # 119).

Es importante para poder hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo. Se establecerán encuestas aplicadas a la población dedicada a la elaboración de calzado artesanal y a clientes. Servirá para cuantificar las variables y los componentes, de tal manera que se pueda describir la realidad y a partir de dicha información elaborar la propuesta.

- **Acción Participativa**

Fue utilizado el método de la investigación acción participativa, para el análisis F.O.D.A (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Ya que con la ayuda de este método se puede combinar dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a los artesanos del calzado en la comuna Valdivia. Con la aplicación de este método se pudo analizar y comprender mejor la realidad de los artesanos del calzado, sus problemas, capacidades y recursos.

El análisis F.O.D.A se lo llevó a cabo en la comuna Valdivia, en donde se tuvo la participación de seis personas que se dedican a la elaboración de calzado artesanal. Fue una labor donde se pudo contar con las acertadas actuaciones de

estos artesanos, quienes colaboraron contando sus inicios en dicha actividad y a la vez se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- **Técnicas Estadísticas**

Técnicas estadísticas necesarias en la recopilación, clasificación, tabulación y presentación de datos obtenidos en la investigación, a través de gráficos estadísticos y análisis que ilustrarán de manera explicativa el tema.

2.6. Instrumentos de la Investigación.

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Los instrumentos a utilizar en esta investigación son los siguientes:

- **Guía de Observación.-** Instrumento utilizado para recopilar información obtenida a través de la observación participante. (Ver anexo # 2).
- **Guía de Entrevista.-** Instrumento utilizado para llevar a cabo las entrevistas en profundidad a profesionales, directores de entidades públicas y empresarios. (Ver anexo # 3).

La información que se obtiene a través de este instrumento, es útil para relacionar variables. Las interrogantes fueron diseñadas en cuestionario no estructurado para la evaluación de actitudes a través de preguntas abiertas.

- **Cuestionario.-** Instrumento utilizado para llevar a cabo las encuestas y obtener datos de artesanos y usuarios de calzado, para luego tabularlos. Se recurrió al uso de cuestionario estructurado con preguntas: cerradas dicotómicas, respuesta múltiple, escala actitudinal, escala ordinal y de diferencial semántico.

- **Prueba Piloto Entrevistas.-** Luego de elaborada la guía de entrevista se procedió a realizar una prueba piloto entrevistando a dos personas con criterio formado, esta prueba sirvió para darse cuenta que las preguntas eran correctas y para tomar el tiempo que duraba la entrevista, que fue entre 10 y 13 minutos. Permitiendo así evaluar lo práctico y apropiado del instrumento de recopilación de datos.
- **Prueba Piloto Encuestas a Maestros artesanos del calzado.-** Sirvió para medir el grado de entendimiento y la comprensión de las preguntas que se plantearon en la encuesta.

Previo a la obtención del tamaño de la muestra se aplicó la encuesta piloto para poder determinar la probabilidad de ocurrencia y la de no ocurrencia. Se realizó mediante el método no probabilístico por conveniencia a personas elegidas al azar en un número de 10; el cuestionario estuvo compuesto por 27 preguntas. (Ver anexo # 5).

La pregunta que nos sirvió para definir la probabilidad de ocurrencia y la de no ocurrencia fue la veinticinco y fue planteada de la siguiente manera:

Cree Ud. que con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia:

Si () 1 No () 2 No sabe () 3 No responde () 4

A través de la prueba piloto se pudo eliminar una pregunta, ya que existía mucho desconocimiento y confusión entre los encuestados. Además en la pregunta número veintiuno se eliminó una opción de respuesta ya que eran sinónimos. En la pregunta número catorce agregó una nueva opción de respuesta. El cuestionario original quedó establecido en veinticinco preguntas. (Ver anexo # 6).

- **Prueba Piloto Encuesta a Clientes.-** Previo a la obtención del tamaño de la muestra se aplicó la encuesta piloto para poder determinar la probabilidad de ocurrencia (0,75) y la de no ocurrencia (0,25). Se realizó mediante el método no probabilístico por conveniencia a personas elegidas al azar en un número de 20; el cuestionario estuvo compuesto por 18 preguntas. (Ver anexo # 7).

La pregunta que nos sirvió para definir la probabilidad de ocurrencia y la de no ocurrencia fue la número dieciocho y fue planteada de la siguiente manera:

Si en este momento tuviera que decidir comprar calzado, y le ofrecen calzado elaborado en la comuna Valdivia, Ud.:

Seguramente lo compra () 1 Lo compraría () 2 Seguramente no lo
Tal vez lo compraría () 3 No lo compraría () 4 compraría () 5

2.7. Población y Muestra

Una población es el conjunto de mediciones que son de interés a un investigador, las cuales se efectúan sobre una característica común de un grupo de seres o conjunto de objetos.

Y una muestra es una colección de mediciones seleccionadas de una población de interés. Es aquella parte representativa de la población, o considerada como el subconjunto de la población. El muestreo proporciona resultados oportunos dado que permite la obtención rápida de información sobre un proceso variable y, por consiguiente de la determinación de su estado en un tiempo dado. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística.

La muestra probabilística son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, en cambio en la segunda no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación. El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

2.7.1.1. Población para la Entrevista

Para este punto se ha tomado como referencia la población de los tres cantones de la provincia de Santa Elena, como lo son: cantón Libertad, Salinas y Santa Elena. (Ver tabla # 1).

2.7.1.2. Muestra para la Entrevista

El tamaño de la muestra es de 30 (Ver tabla # 1), el tipo de muestreo que se utilizó es una combinación de muestreo por juicio y por cuotas (Ver tabla # 2). Ya que se ha decidido de forma justificada quienes conforman la muestra y con los elementos de la población se conformaron grupos o categorías.

Tabla # 1
Muestra para aplicación de la entrevista.

CANTÓN	POBLACIÓN	%	n
Libertad	95942	0,31	9
Salinas	68675	0,22	7
Santa Elena	144076	0,47	14
	308693	1,00	30

Fuente: INEC (2010).

Elaboración: Margarita Quistial C.

Tabla # 2
Muestreo por Cuotas.

Target	n	Libertad	Salinas	Santa Elena
Profesionales	20	5	5	10
Servidores Públicos	5	1	2	2
Empresarios	5	3	1	1
	30			

Elaboración: Margarita Quistial C.

2.7.1.3. Población para la Encuesta

La población a la que se oriente el presente estudio, corresponde a los artesanos dedicados a la elaboración de calzado, artesanos de la comuna Valdivia, provincia de Santa Elena, y clientes.

El universo de la investigación está conformado por 100 maestros artesanos dedicados a la elaboración de calzado en la comuna Valdivia. Y en la encuesta a usuarias de calzado la población estuvo conformada por 39.370 mujeres de los tres cantones de la provincia de Santa Elena.

2.7.1.4. Muestra para la Encuesta

2.7.1.4.1 Encuesta a artesanos del calzado.- Para el presente trabajo se ha tomado la decisión de elegir a maestros artesanos de la comuna Valdivia del cantón Santa Elena, involucrados en el desarrollo de la actividad de la elaboración de calzado artesanal. Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo aleatorio simple por las características propias de la investigación.

2.7.1.4.1.1 Fórmula para calcular tamaño de la muestra para encuesta a artesanos del calzado en la comuna Valdivia.

Muestreo: Probabilístico
Tipo: Aleatorio Simple
Población: Finita
Muestra Final: 80

Fórmula: _____

Simbología:

N= Tamaño de la población (100)
z = Nivel de confianza (1,96)
E= error de estimación (5%)
p = Probabilidad de éxito (0,50)
q = Probabilidad de fracaso (0,50)
n = Tamaño de la muestra (80)

2.7.1.4.2 Encuesta a clientes.- Las encuestas a usuarias fueron aplicadas a las afueras del Centro Comercial “Buenaventura Moreno”, y Mercado “Jorge Cepeda Jácome” ya que son lugares de afluencia masiva en donde se interceptó a mujeres que visitaban dichos establecimientos.

Tabla # 3
Distribución por Sexo y Edades

Edades	Población	%
18 - 24	7417	19%
25 - 34	13620	34%
35 - 54	18333	47%
Total	39370	100%

Fuente: INEC (2010).

Elaboración: Margarita Quistial C.

Tabla # 4
Distribución Muestra (n) Clientes

Edades	Población	%
18 - 24	54	19%
25 - 34	99	34%
35 - 54	133	47%
Total	286	100%

Fuente: INEC (2010).

Elaboración: Margarita Quistial C.

2.7.1.4.2.1 Fórmula para calcular tamaño de la muestra para encuesta a clientes.

Muestreo: No probabilístico

Tipo: Muestreo por Cuotas e Interceptación*

Población: Infinita

Muestra Final: 286

(*) Ver distribución

Fórmula: _____

Simbología:

N= Tamaño de la población (39370)

Nc= Nivel de confianza (1,96)

Mc= error de estimación (5%)

p = Probabilidad de éxito (0,75)

q = Probabilidad de fracaso (0,25)

2.8. Procedimientos de la Investigación.

La investigación tuvo un proceso muy riguroso, y contiene los siguientes pasos:

1. La información cualitativa se analizará e interpretará mediante el uso del método exploratorio, implicando un profundo análisis y síntesis.
2. La información documental se analizará con el método histórico lógico.

3. Para la información cuantitativa se utilizará el análisis estadístico descriptivo, y se la interpretará con los métodos: analítico sintético e inductivo-deductivo.
4. Revisión de los instrumentos aplicados.
5. Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
6. Determinación de las frecuencias absolutas simples.
7. Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados anteriores.
8. Elaboración de gráficos.
9. Análisis, y
10. Conclusiones.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se llevará a cabo el análisis de cada uno de los instrumentos a los que se recurrió en el tratamiento de la información, útil para entender la realidad del problema, y válido para la búsqueda de alternativas que nos permitan desarrollar la propuesta. Y se analizará de acuerdo al proceso del levantamiento de información.

3.1 Análisis de la Guía de Observación

Durante la investigación se determinó que la forma de producción de calzado en la comuna Valdivia es artesanal, es decir es un proceso manual en donde no utilizan tecnología sofisticada, tanto maestros como operarios utilizan sus conocimientos empíricos, habilidades, destrezas para confeccionar de manera manual el calzado.

La mayoría de talleres ubicados en la comuna Valdivia trabajan en la elaboración de calzado para damas y niñas, y no se trabaja en la fabricación de zapatos para caballeros y niños, los colores que predominan en zapatos para niñas y mujeres son el negro, blanco, plateado. Para la decoración del calzado de niñas se utiliza flores, tiras con escarchas y el zapato para dama se lo adorna con flores, capellada, tira superfina.

Se pudo notar que los talleres artesanales están instalados en las viviendas de los maestros artesanos, con poco espacio, lo que dificulta la división por áreas, y una adecuada seguridad, no existe una apropiada identificación de los locales, excepto en pocos casos. Es común observar a los artesanos trabajando en las aceras; las hormas para elaborar calzado adornan ciertas casas.

En la elaboración de calzado, se pudo notar que esta actividad la realiza el jefe del hogar y sus demás familiares, hasta en el decorado del zapato ayudan las esposas de ellos. Se puede observar que el recurso humano utilizado está conformado por hombres y mujeres, existiendo una gran concentración de hombres en la fuerza laboral, en muchos casos son personas contratadas y en otros casos ayudan los familiares de los maestros artesanos de calzado. Se cuenta con dos operarios para trabajar en épocas bajas y cuatro en las épocas altas. Tanto maestros como operarios de esta zona trabajan de forma independiente.

Un aspecto negativo con lo que se enfrentan tanto maestros y operarios, es la falta de protecciones (mascarillas), ya que ellos se encuentran expuestos a la inhalación de olores de pegamento usado para su trabajo diario.

Las personas dedicadas a esta actividad siguen rigurosamente los procesos de producción como son: corte, aparado, pegado, armado, acabado, y empaçado. Ponen especial cuidado en cada fase y a la vez demuestran sus habilidades y destrezas en esta labor.

La última fase en el proceso de producción es el empaçado labor que la realizan maestros y operarios, se pudo observar que para la presentación del calzado ya terminado se utiliza frecuentemente fundas plásticas las cuales no tienen ninguna identificación, aunque un taller ya está trabajando en el cambio y en la innovación entregando sus productos en cajas.

La forma de entrega del producto es mediante intermediarios que previamente hacen pedidos de la cantidad de zapatos que desean.

3.2 Tabulación y Análisis de los resultados de la Entrevista

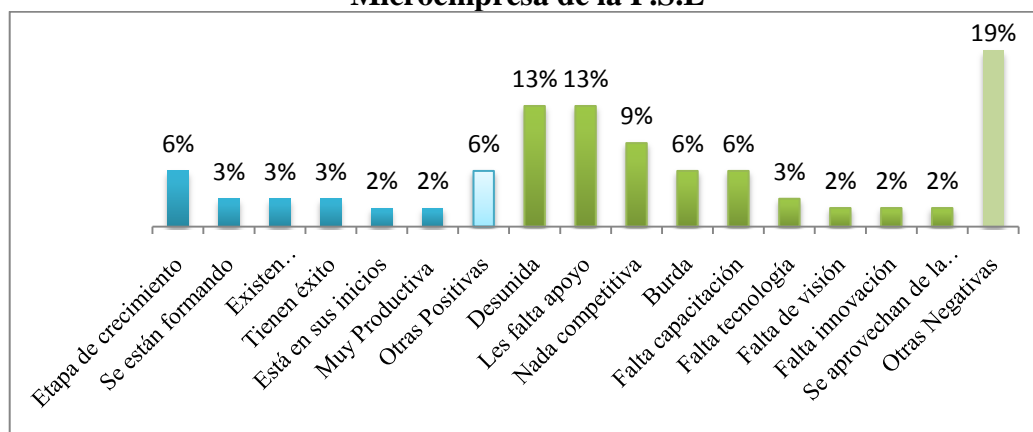
Pregunta 1: ¿Cómo describiría a la microempresa de la provincia de Santa Elena (P.S.E.)?

Tabla # 5
Microempresa de la P.S.E

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Etapa de crecimiento	5	6 %
Se están formando	3	3 %
Existen emprendimientos	3	3 %
Tienen éxito	3	3 %
Está en sus inicios	2	2 %
Muy Productiva	2	2 %
Otras Positivas:	5	6 %
Descripciones Negativas:		
Desunida / Desorganizada /Informal	11	13 %
Les falta apoyo	11	13 %
Nada competitiva/Falta desarrollo	7	9 %
Burda /Incipiente	5	6 %
Falta capacitación	5	6 %
Falta tecnología	3	3 %
Falta de visión	2	2 %
Falta innovación	2	2 %
Se aprovechan de la mano de obra (M.O)	2	2 %
Otras Negativas:	16	19 %
Total de Menciones	87	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 9
Microempresa de la P.S.E



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Como podemos notar en la evaluación que los profesionales hacen del sector empresarial de la provincia, la mayoría de respuestas están relacionadas con: “etapa de crecimiento” (5 menciones), “se están formando” (3 menciones), “existen emprendimientos” (3 menciones), “tienen éxito” (3 menciones), es decir no lo ven todavía como un proceso consolidado. En la categoría otras se encuentran descripciones con una sola mención como: “en auge” y “motor económico”.

Las respuestas negativas hablan en primer lugar de “la desorganización” (11 menciones), “falta de apoyo” (11 menciones), de la “falta de desarrollo” (7 menciones) y la “falta de capacitación” (5 menciones). En la categoría otras se encuentran descripciones con una sola mención como: “lenta”, “falta de calidad”, “sin herramientas”.

Los profesionales señalan que el sector microempresarial de la provincia de Santa Elena, se está formando y existen muchos emprendimientos pero que debe haber más apoyo para que estas microempresas se desarrollen y deben trabajar por la capacitación, y la formalización de los emprendimientos.

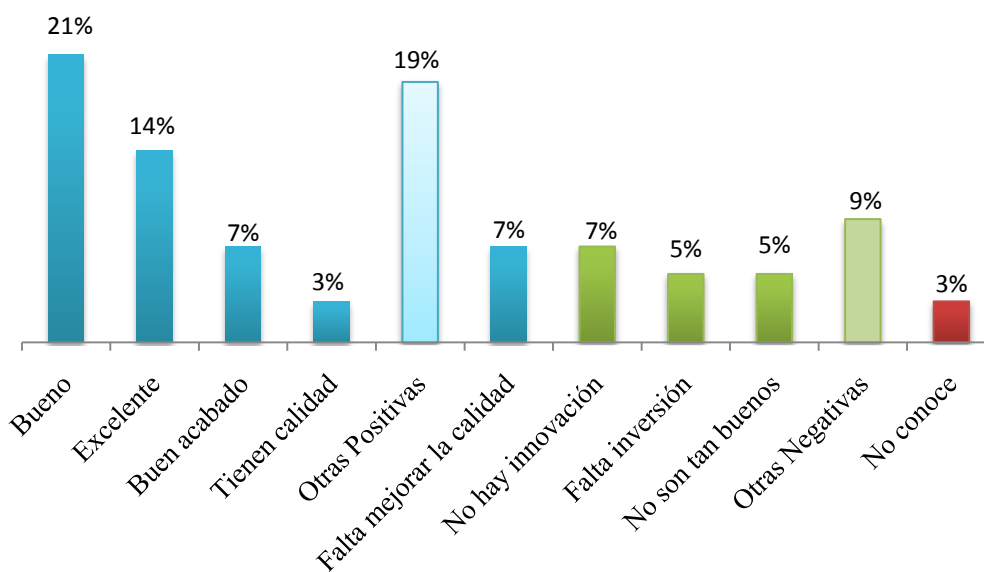
Pregunta 2: ¿Qué opinión tiene Ud. acerca del calzado elaborado en la comuna Valdivia?

Tabla # 6
Calzado elaborado en la comuna Valdivia

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	12	21 %
Excelente	8	14 %
Buen acabado	4	7 %
Tienen calidad	2	3 %
Otras Positivas:	11	19 %
Descripciones Negativas:		
Falta mejorar la calidad	4	7 %
No hay innovación	4	7 %
Falta inversión	3	5 %
No son tan buenos	3	5 %
Otras Negativas:	5	9 %
No Conoce	2	3 %
Total de menciones	58	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 10
Calzado elaborado en la comuna Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

En la opinión de los expertos el calzado elaborado en la comuna Valdivia es “bueno” (12 menciones), “excelente” (8 menciones), “tiene un buen acabado” (4 menciones). En la categoría otras se encuentran aquellas menciones que solo fueron una vez dichas como: “tienen arte en sus manos”, “tienen habilidades”.

En las descripciones negativas se encuentran: “falta mejorar la calidad” (4 menciones), “no hay innovación” (4 menciones), “falta inversión” (3 menciones). Y en otras se encuentran con una sola mención: “poco valor agregado” y “falta de capacitación”. Y también se registraron dos menciones para no conoce.

Al realizar el balance de las respuestas acerca de la opinión del calzado elaborado en la comuna Valdivia, los expertos lo catalogan como un buen calzado, pero a la vez se necesita trabajar en el mejoramiento de la calidad y en la innovación de modelos, diseños.

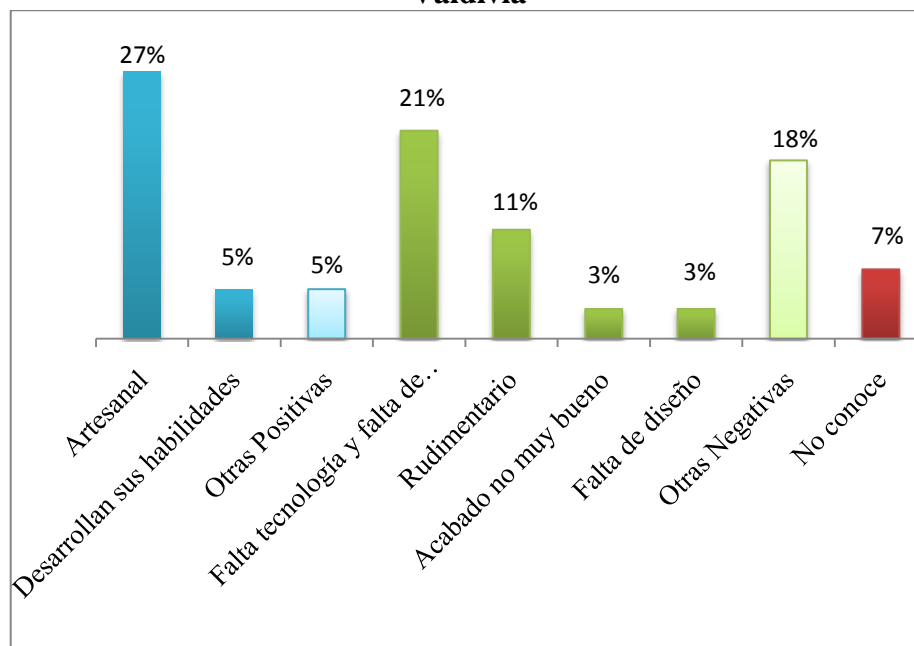
Pregunta 3: ¿Cómo describiría al proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia?

Tabla # 7
Proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Artesanal	17	27 %
Desarrollan sus habilidades	3	5 %
Otras Positivas:	3	5 %
Descripciones Negativas:		
Falta tecnología y falta de maquinaria	13	21 %
Rudimentario	7	11 %
Acabado no muy bueno	2	3 %
Falta de diseño	2	3 %
Otras Negativas:	11	18 %
No conoce	4	7 %
Total de Menciones	62	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 11
Proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / Elaboración: Margarita Quistial C.

Como se puede ver en el cuadro de menciones positivas describen al proceso de producción aplicado para la elaboración de calzado en la comuna Valdivia como: “artesanal” (17 menciones), “desarrollan habilidades” (3 menciones). En la categoría otras se encuentran menciones como: “arriesgados” y “tienen destrezas”.

En las descripciones negativas se encuentra: “falta de tecnología y falta de maquinaria” con (13 menciones), “rudimentario” (7 menciones). En la categoría otras se encuentran menciones como: “no cuentan con recursos” y “asistencia técnica”. Y las personas que no respondieron o no conocen suman cuatro.

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que el proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia, es un proceso artesanal donde prima el desarrollo de las habilidades de las personas que se dedican a esa actividad, les falta tecnología y maquinaria lo que lo convierte en un proceso rudimentario.

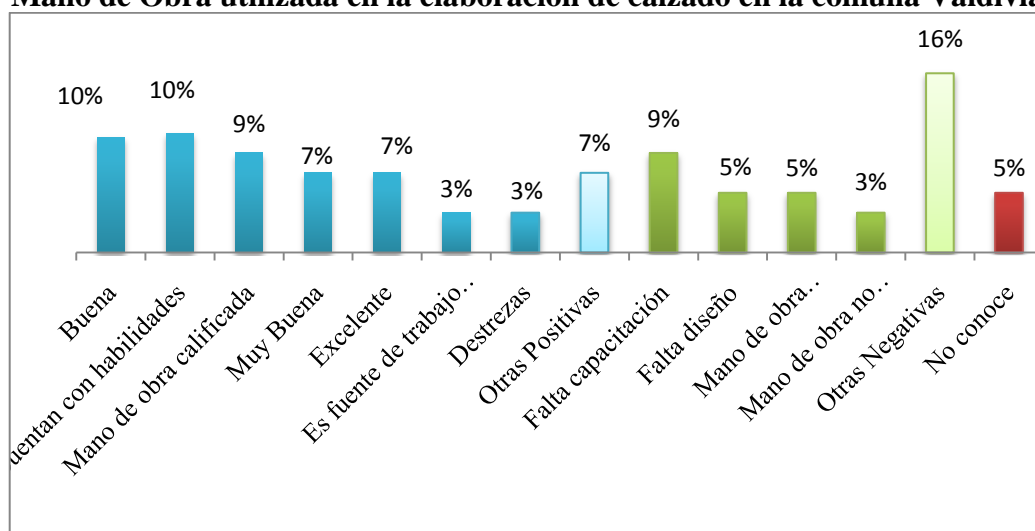
Pregunta 4: ¿Cómo definiría la mano de obra que se utiliza en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia?

Tabla # 8
Mano de Obra utilizada en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Buena	6	10%
Cuentan con habilidades	6	10%
Mano de obra calificada	5	9%
Muy buena	4	7%
Excelente	4	7%
Es fuente de trabajo para muchos habitantes de la comuna.	2	3%
Destrezas	2	3%
Otras Positivas:	4	7%
Descripciones Negativas:		
Falta capacitación	5	9%
Falta diseño	3	5%
Mano de obra barata/rústica	3	5%
M.O no calificada	2	3%
Otras Negativas:	9	16%
No conoce	3	5%
Total de Menciones	58	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 12
Mano de Obra utilizada en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / Elaboración: Margarita Quistial C.

Entre las descripciones positivas se hallan: “buena” con (6 menciones), “cuentan con habilidades” (6 menciones), “mano de obra calificada” (5 menciones). Y en la categoría otras se encuentran: “poseen vocación” y “dedicación”. En las descripciones negativas esta: “falta de capacitación” (5 menciones), “falta diseño” (3 menciones) y en la categoría otras con una mención se encuentra: “no cuentan con maquinaria sofisticada”, “necesitan apoyo”. También se registran tres menciones para no conoce.

Los expertos califican a la mano de obra dedicada a la elaboración de calzado en la comuna Valdivia como buena ya que tienen habilidades para desarrollar un buen producto, pero la falta de capacitación y diseño les produce un estancamiento para su desarrollo.

Pregunta 5: Por favor describa con sus propias palabras el liderazgo ejercido por los productores de Valdivia para llevar adelante el negocio del calzado.

Tabla # 9

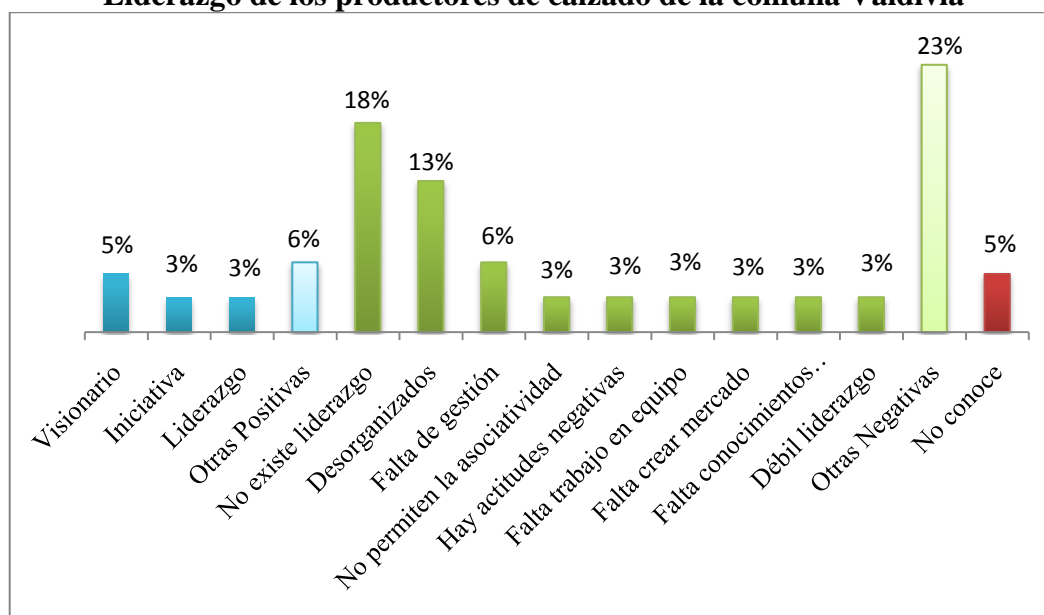
Liderazgo de los productores de calzado de la comuna Valdivia

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Visionario/Innovador/Buenos Productores	3	5 %
Iniciativa	2	3 %
Liderazgo	2	3 %
Otras Positivas:	4	6 %
Descripciones Negativas:		
No existe liderazgo	11	18 %
Desorganizados	8	13 %
Falta de gestión	4	6 %
No permiten la asociatividad	2	3 %
Hay actitudes negativas	2	3 %
Falta trabajo en equipo	2	3 %
Falta crear mercado	2	3 %
Falta conocimientos administrativos	2	3 %
Débil liderazgo	2	3 %
Otras Negativas:	14	23 %
No conoce	3	5 %
Total de menciones	63	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 13

Liderazgo de los productores de calzado de la comuna Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

En esta categoría se registraron menciones positivas para describir el liderazgo ejercido por los productores de calzado de la comuna Valdivia para llevar adelante sus negocios: “visionarios” (3 menciones), “tienen iniciativa” (2 menciones), “liderazgo” (2 menciones). En la categoría otras se encuentran aquellas que recibieron sola una mención y son: “conocidos”, “tienen amor a la profesión y dedicación”.

Las descripciones negativas indican: que “no existe liderazgo” (11 menciones), “desorganizados” (8 menciones), “falta de gestión” (4 menciones), “no permiten la asociatividad” (2 menciones), “hay actitudes negativas” (2 menciones). Y en la categoría otras se encuentran menciones: “deshonestos”, “les falta dirección”.

Los expertos coinciden en que no existe liderazgo lo que provoca una desorganización, y falta de gestión para obtener recursos, capacitación, entre otros. Lo que les impide una unión de esfuerzos y reinan actitudes negativas y el individualismo.

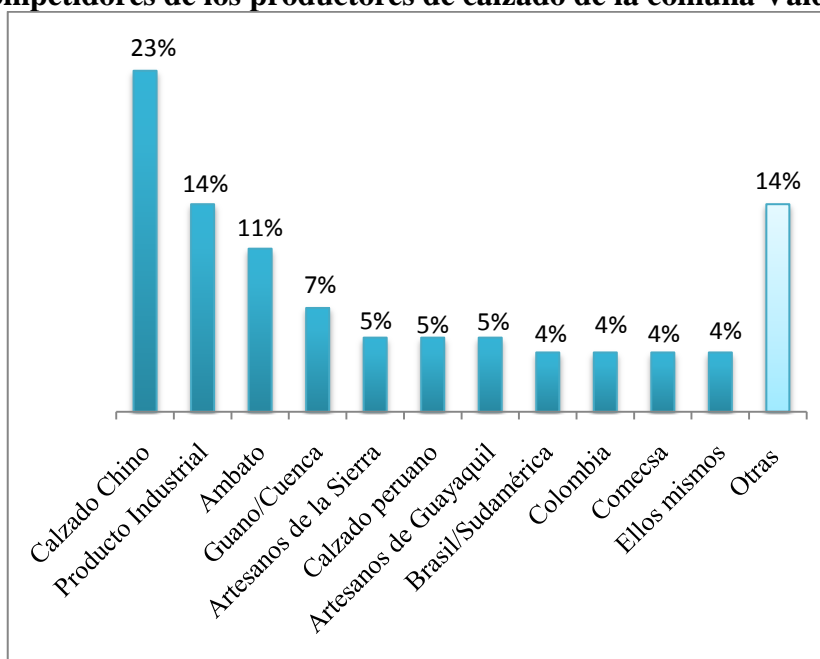
Pregunta 6: ¿A quiénes considera Usted como los principales competidores para los productores del calzado de Valdivia?

Tabla # 10
Competidores de los productores de calzado de la comuna Valdivia

Competidores:	Frecuencia	Porcentaje
Calzado Chino	13	23 %
Producto Industrial	8	14 %
Ambato	6	11 %
Guano/ Cuenca	4	7 %
Artesanos de la Sierra	3	5 %
Calzado Peruano	3	5 %
Artesanos de Guayaquil	3	5 %
Brasil/Sudamérica	2	4 %
Colombia	2	4 %
Comecsa	2	4 %
Ellos mismos	2	4 %
Otras	8	14 %
Total de menciones	56	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 14
Competidores de los productores de calzado de la comuna Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / Elaboración: Margarita Quistial C.

Los expertos consideraron al calzado chino (13 menciones) como el principal competidor para los productores de calzado de Valdivia, el producto industrial (8 menciones) es considerado como otro competidor ya que en Valdivia el calzado es netamente artesanal; Ambato (6 menciones), Cuenca (4 menciones).

También en el cuadro de menciones aparece Brasil (2 menciones) que lo consideran como el mejor calzado en Sudamérica. Asimismo los expertos consideran que los competidores para los productores de Valdivia son ellos mismos (2 menciones), ya que si no hay unión de esfuerzos, trabajo en equipo, y un adecuado liderazgo, ellos mismos se harán daño.

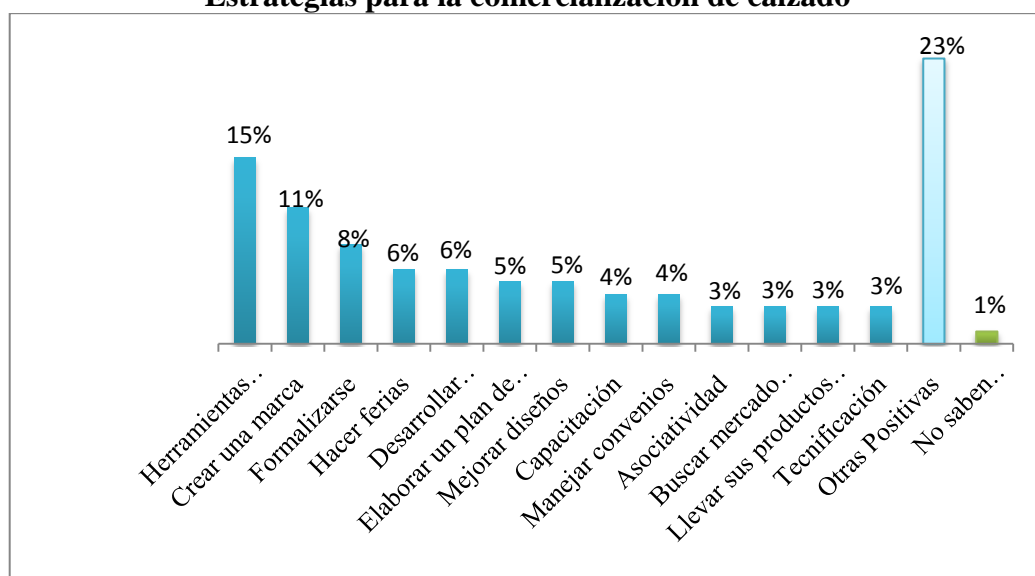
Pregunta 7: ¿Qué estrategias para la comercialización de calzado debe adoptar el productor de Valdivia?

Tabla # 11
Estrategias para la comercialización de calzado

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas promocionales	11	15 %
Crear una marca	8	11 %
Formalizarse	6	8 %
Hacer ferias	5	6 %
Desarrollar estrategias de ventas	5	6 %
Elaborar un plan de marketing	4	5 %
Mejorar diseños	4	5 %
Capacitación	3	4 %
Manejar convenios	3	4 %
Asociatividad	2	3 %
Buscar mercado nacional	2	3 %
Llevar sus productos a otros sitios	2	3 %
Tecnificación /implementar tecnología	2	3 %
Otras Positivas:	17	23 %
Descripciones Negativas:		
No saben promocionar sus artículos	1	1 %
Total de Menciones	75	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 15
Estrategias para la comercialización de calzado



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los entrevistados recomiendan como estrategias de comercialización la utilización de herramientas promocionales, como mayor publicidad, difundir más la labor que los productores de calzado en la comuna Valdivia realizan. También se recomienda la creación de una marca, es decir crearla, desarrollarla y mantenerla a través del tiempo, también se sugiere que se formalicen en su actividad. Y un punto importante que también recomiendan es la realización de ferias donde se pueda promocionar el producto.

Además hay una mención negativa la cual indica que “no saben promocionar sus artículos”, ya que muchos ofrecen sus productos de una manera no adecuada.

Pregunta N° 8: ¿Cuánto debe costar el calzado elaborado de forma artesanal?

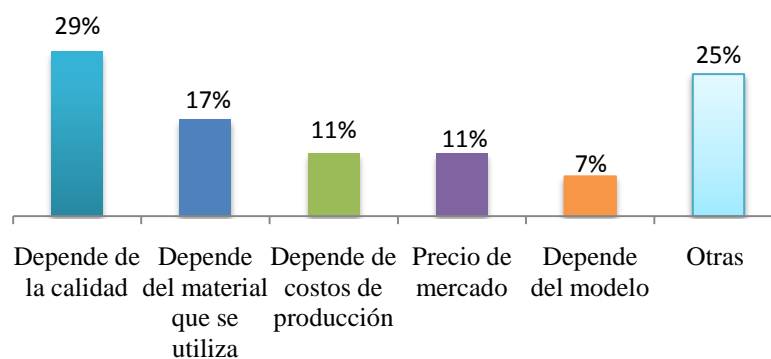
Para esta pregunta se realizó dos cuadros, el primero para las razones para otorgar el precio y el otro cuadro para el valor del costo del calzado elaborado de forma artesanal.

Tabla # 12
Razones para otorgar el precio

Descripciones:	Frecuencia	Porcentaje
Depende de la calidad	8	29 %
Depende del material que se utiliza	5	17 %
Depende costos de producción	3	11 %
Precio de mercado	3	11 %
Depende del modelo	2	7 %
Otras Menciones	7	25 %
Total de Menciones	28	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 16
Razones para otorgar el precio



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los expertos al preguntarle cuánto debe costar el calzado elaborado de forma artesanal, dieron algunas razones que los artesanos en Valdivia deben tomar en cuenta para establecer precios: sugirieron que el precio debe ir acorde a la calidad del producto, y que el precio de la elaboración de calzado depende del material que se utiliza, para esto se debe verificar los costos de producción para establecer el precio adecuado. En la categoría otras se encuentran con una sola mención: “depende del tiempo” y “depende del acabado que se le dé al producto”.

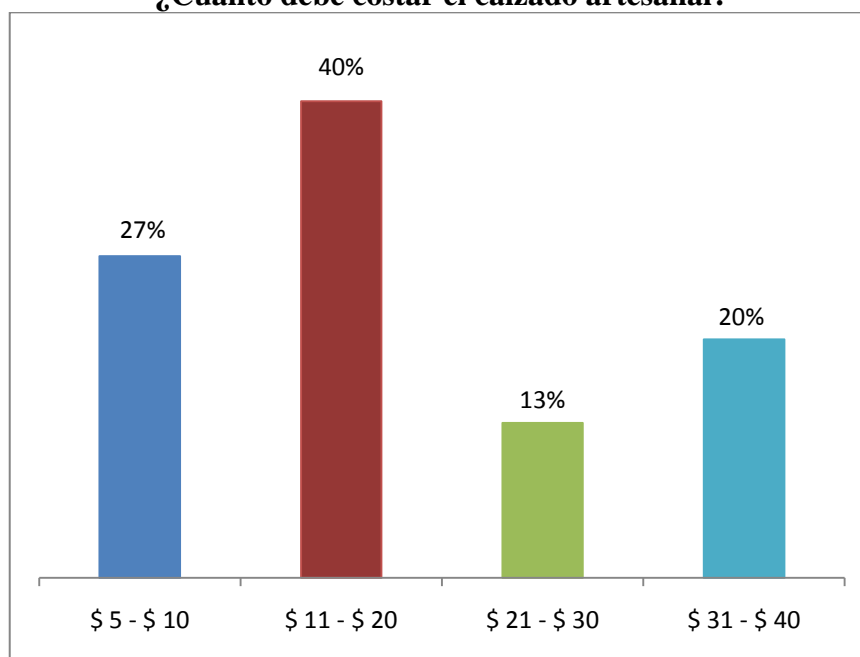
¿Cuánto debe costar el calzado elaborado de forma artesanal?

Tabla # 13
¿Cuánto debe costar el calzado artesanal?

Valores:	Frecuencia	Porcentaje
\$ 5 - \$10	4	27 %
\$ 11 - \$ 20	6	40 %
\$ 21 - \$ 30	2	13 %
\$ 31 - \$ 40	3	20 %
Total de menciones de valores	15	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 17
¿Cuánto debe costar el calzado artesanal?



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Para esta pregunta se estableció categorías donde los expertos sugirieron precios de entre \$11-\$20 (6 menciones), puesto que se debe considerar las habilidades que los artesanos ponen en realce al elaborar el calzado. Con 4 menciones se encuentra valores de \$ 5 - \$ 10, tres menciones para \$31 - \$ 40.

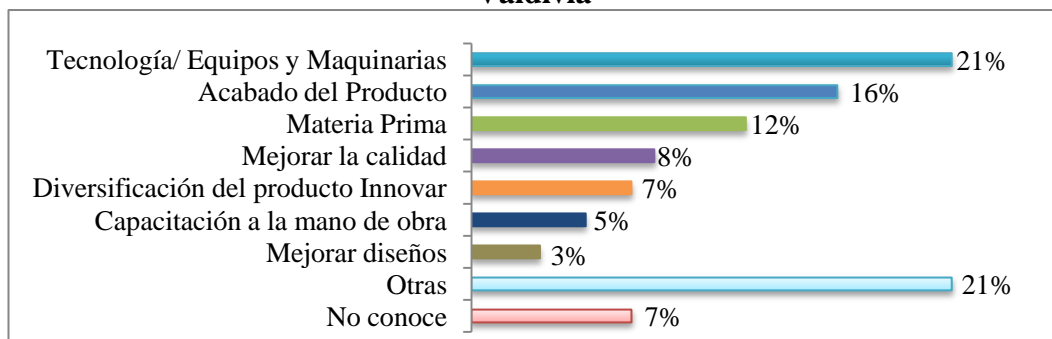
Pregunta N° 9: ¿Qué aspectos se debe mejorar en el proceso productivo del calzado en Valdivia?

Tabla # 14
Aspectos que se debe mejorar en el proceso productivo del calzado en Valdivia

Descripciones:	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología/ Equipos y Maquinarias	13	21 %
Acabado del Producto	10	16 %
Materia Prima	7	12 %
Mejorar la calidad	5	8 %
Diversificación del producto Innovar	4	7 %
Capacitación a la mano de obra	3	5 %
Mejorar diseños	2	3 %
Otras	13	21 %
No conoce	4	7 %
Total de menciones:	61	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 18
Aspectos que se debe mejorar en el proceso productivo del calzado en Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los entrevistados recomiendan que uno de los aspectos que se debe mejorar en el proceso productivo de calzado en Valdivia: es la tecnología de punta que repercute por ende en las maquinarias y equipos, dotarles de esto sería muy importante ya que ayudaría a dar un mejor acabado al producto, se utilizaría mejor materia prima y repercutiría positivamente en el mejoramiento de la calidad del producto final. En otras menciones se hallan sugerencias que solo fueron nombradas una sola vez como: “tener talleres grandes” y “mejorar la producción”. En la categoría no conoce se registraron cuatro menciones.

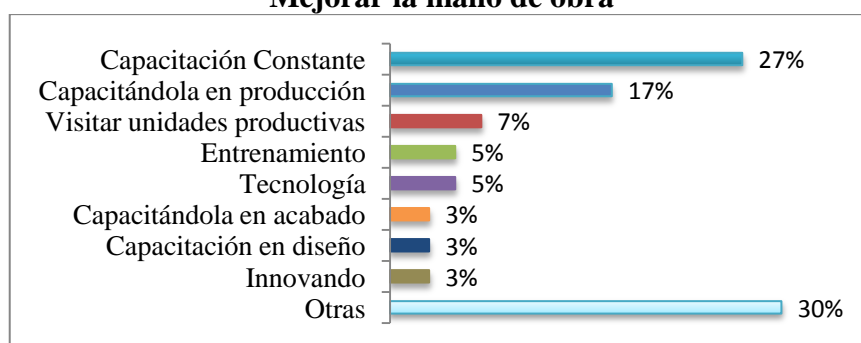
Pregunta N° 10: ¿Cómo se puede mejorar la mano de obra en la producción de calzado en Valdivia?

Tabla # 15
Mejorar la Mano de Obra

Descripciones:	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación Constante	16	27 %
Capacitándola en producción	10	17 %
Visitar unidades productivas	4	7 %
Entrenamiento	3	5 %
Tecnología	3	5 %
Capacitándola en acabado	2	3 %
Capacitación en diseño	2	3 %
Innovando	2	3 %
Otras	18	30 %
Total de menciones	60	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 19
Mejorar la mano de obra



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los expertos mencionan que la mejor forma para poder mejorar la mano de obra en la producción de calzado en Valdivia es: capacitación constante para mantenerlos actualizados en conocimientos, de ahí que se deriva la capacitación en áreas específicas en este caso capacitación en producción, también se sugiere las visitas de unidades productivas porque se puede aprender secretos del éxito de empresas muy productivas, o se puede compartir experiencias con trabajadores y conseguir el adecuado entrenamiento en la utilización de maquinarias y equipos de alta tecnología.

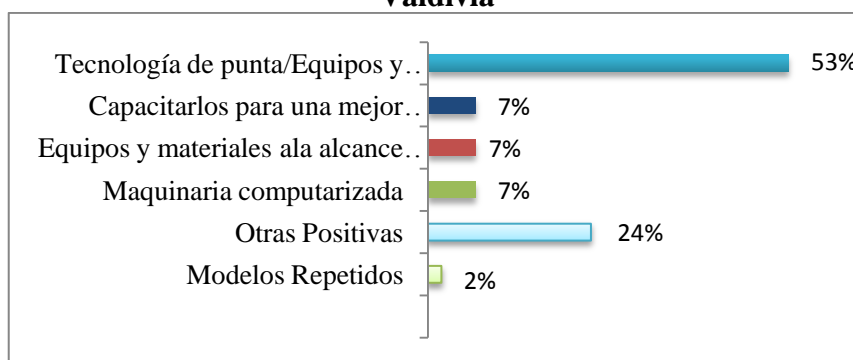
Pregunta N° 11: Según su criterio ¿Cómo debería ser la tecnología para que las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia sean más competitivas?

Tabla # 16
Tecnología para las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia

Descripciones Positivas:	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología de punta/ Equipos y maquinarias	24	53 %
Capacitarlos para una mejor asimilación de la tecnología	3	7 %
Equipos y materiales al alcance del microempresario.	3	7 %
Maquinaria computarizada	3	7 %
Otras Positivas	11	24 %
Descripciones Negativas:		
Modelos Repetidos	1	2 %
Total de Menciones	45	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 20
Tecnología para las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los expertos sugieren que la tecnología para que las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia sean más competitivas, deben contar primeramente con maquinaria y equipos con tecnología de punta, para poder producir más y con mejor calidad, pero la dotación de tecnología de punta debe ir acompañada de la capacitación adecuada para que las personas que se dedican a la producción de calzado tengan una mejor asimilación de la tecnología.

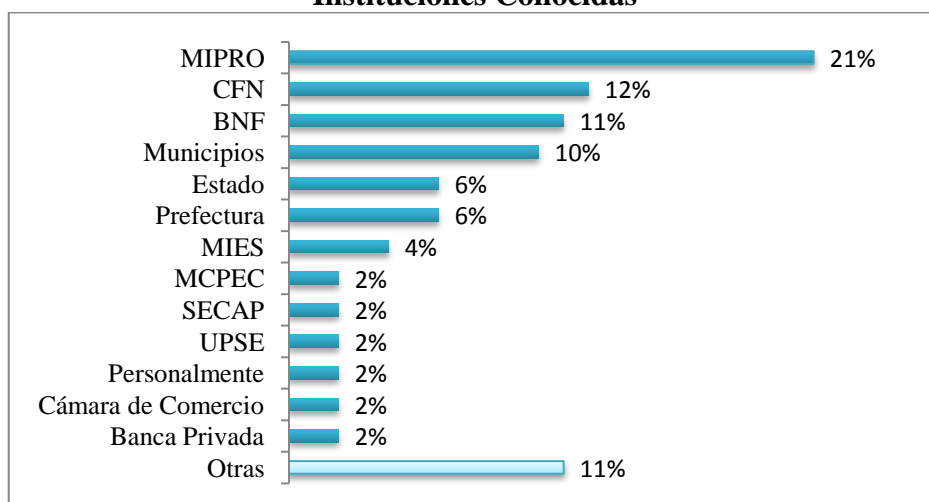
Pregunta N° 12: ¿A qué instituciones les compete dar apoyo decidido para mejorar la competitividad en las microempresas productoras del calzado de Valdivia?

Tabla # 17
Instituciones Conocidas

Instituciones Conocidas:	Frecuencia	Porcentaje
Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	21	23 %
Corporación Financiera Nacional (CFN)	12	13 %
Banco Nacional de Fomento (BNF)	11	12 %
Municipios/ Municipio de Santa Elena	10	11 %
Estado	6	6 %
Prefectura	6	6 %
Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	4	5 %
Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)	2	2 %
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)	2	2 %
Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE)	2	2 %
Personalmente	2	2 %
Cámara de Comercio	2	2 %
Banca Privada	2	2 %
Otras	11	12 %
Total de Menciones	93	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 21
Instituciones Conocidas



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Al abordar el tema de a qué instituciones les compete dar apoyo para mejorar la competitividad en las microempresas de la comuna Valdivia, un importante número de profesionales nombra al Ministerio de Industrias y Productividad, (MIPRO), (puede dar capacitación sobre producción, mejoramiento personal), siguiéndole de cerca en número de menciones la Corporación Financiera Nacional (CFN), luego el Banco Nacional de Fomento (BNF) que pueden ayudarles con créditos, el Estado y la Prefectura son otras instituciones mencionadas; con pocas menciones aparecen: Cámara de Comercio y Banca Privada.

Llama la atención que la mayoría de expertos nombró al Estado, Gobiernos Autónomos Descentralizados, y entidades del Estado, pocos nombraron a entidades privadas como: la banca privada y Cámara de Comercio.

En la categoría otras se encuentran aquellas instituciones que fueron nombradas solo una vez, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Banco Comunal.

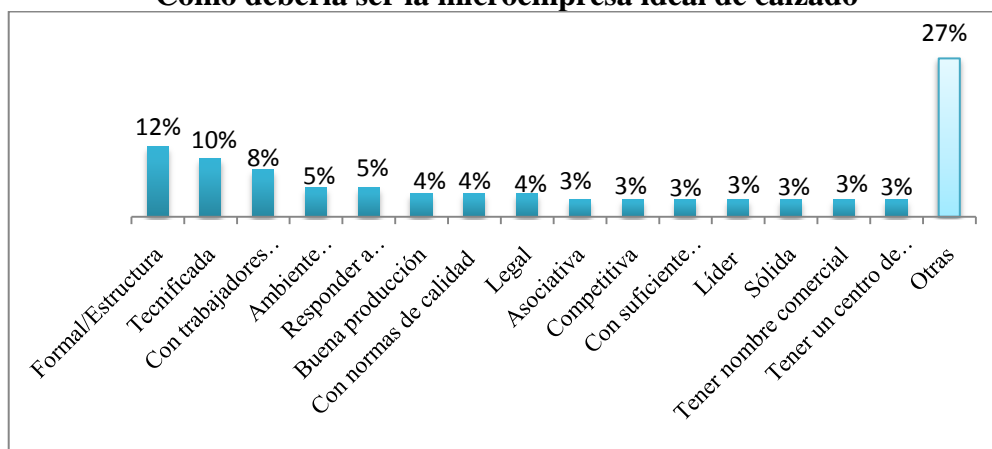
Pregunta N° 13: Según su criterio ¿Cómo debería ser la microempresa ideal para la producción de calzado?

Tabla # 18
Cómo debería ser la microempresa ideal de calzado

Descripciones	Frecuencia	Porcentaje
Formal/Estructura	9	12 %
Tecnificada	8	10 %
Con trabajadores capacitados	6	8 %
Ambiente Agradable/Bonito/Armonioso	4	5 %
Responder a necesidades de los clientes/Mercado seguro	4	5 %
Buena producción	3	4 %
Con normas de calidad	3	4 %
Legal	3	4 %
Asociativa	2	3 %
Competitiva	2	3 %
Con suficiente recursos económicos	2	3 %
Líder	2	3 %
Sólida	2	3 %
Tener nombre comercial	2	3 %
Tener un centro de acopio	2	3 %
Otras	20	27 %
Total de menciones	74	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 22
Cómo debería ser la microempresa ideal de calzado



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los expertos señalan que la microempresa ideal de producción de calzado sería aquella que conozca los aspectos formales, organizada por departamentos, establecida estructuralmente, esto debe ir acompañado de la tecnificación es decir del equipamiento de maquinarias y equipos de tecnología de punta, y con el talento humano debidamente capacitado en cada una de sus tareas. La organización ideal también debe ofrecer un ambiente agradable para sus clientes internos y externos. En la categoría otras con una mención se encuentran: “que genere empleo”, “organización inteligente”.

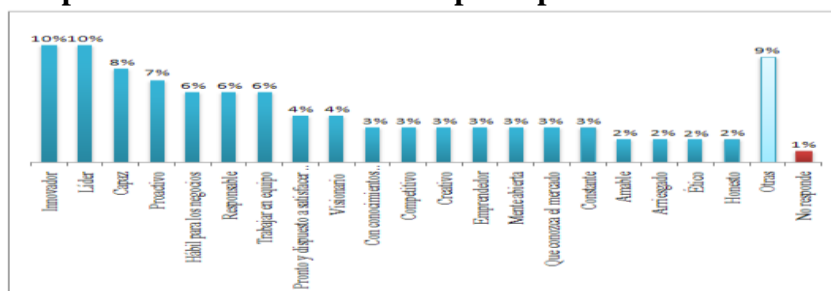
Pregunta N° 14: ¿Cómo debe ser el empresario ideal de la microempresa productora de calzado?

Tabla # 19
Empresario Ideal de la microempresa productora de calzado

Descripciones	Frecuencia	Porcentaje
Innovador	9	10%
Líder	9	10%
Capaz	7	8%
Proactivo	6	7%
Hábil para los negocios	5	6%
Responsable	5	6%
Trabajar en equipo	5	6%
Pronto y dispuesto a satisfacer necesidades del cliente	4	4%
Visionario	4	4%
Con conocimientos administrativos	3	3%
Competitivo	3	3%
Creativo	3	3%
Emprendedor	3	3%
Mente abierta	3	3%
Que conozca el mercado	3	3%
Constante	3	3%
Amable	2	2%
Arriesgado	2	2%
Ético	2	2%
Honesto	2	2%
Otras	8	9%
No responde	1	1%
Total de Menciones	92	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 23
Empresario Ideal de la microempresa productora de calzado



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Dentro de las características que debe tener el empresario ideal de la microempresa productora de calzado se encuentra: líder esa persona que guíe, que los inyecte de ánimo, que como se describió en la pregunta número 6 que muchos expertos (18%) calificaron que no existía liderazgo podemos ver que tal vez se inclinaron por esa característica por la falta de la figura de una persona que guíe a otros hacia una meta común, seguido por innovador para que cree diseños nuevos que pide el mercado, para todo lo anterior debe ser capaz y hábil para los negocios para que sea productivo y competitivo.

En la categoría otras se encuentran menciones como: “tener iniciativa”, “con experiencia”.

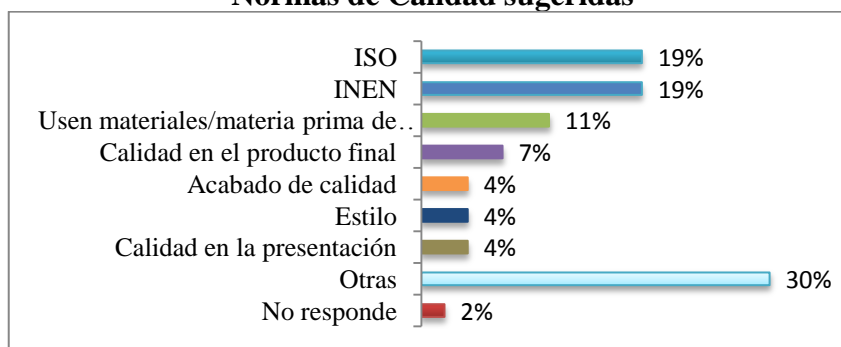
Pregunta N° 15: ¿Qué normas de calidad les sugeriría Ud. a los productores de calzado de Valdivia?

Tabla # 20
Normas de Calidad sugeridas

Normas sugeridas	Frecuencia	Porcentaje
Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)	9	19 %
International Organization for Standardization (ISO/ ISO 9000)	9	19 %
Usen materiales/materia prima de calidad	5	11 %
Calidad en el producto final	3	7 %
Acabado de calidad	2	4 %
Estilo	2	4 %
Calidad en la presentación	2	4 %
Otras	14	30 %
No responde	1	2 %
Total	47	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 24
Normas de Calidad sugeridas



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los entrevistados sugieren normas INEN, es decir Normas Técnicas Ecuatorianas que aseguren la calidad, y también se inclinaron por normas internacionales ISO; otros expertos sugirieron normas que tal vez como son microempresarios si estarían al alcance para asegurar la calidad del producto final como el uso de materias primas de calidad, que repercutiría en la calidad del producto terminado. En la categoría otras se encuentran normas sugeridas con una mención como: “aseo”, “normas que garanticen la seguridad en el trabajo”. También se registró una mención para no conoce.

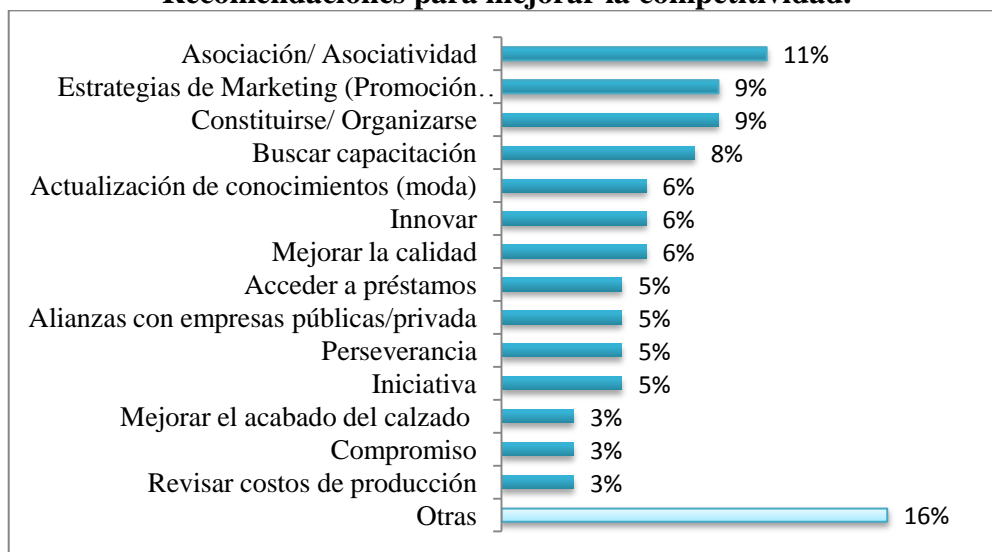
Pregunta N° 16: ¿Qué otras cosas les recomendaría para que mejoren su competitividad?

Tabla # 21
Recomendaciones para mejorar la competitividad.

Descripciones	Frecuencia	Porcentaje
Asociación/ Asociatividad	7	11%
Estrategias de Marketing (Promoción y Publicidad)	6	9 %
Constituirse/ Organizarse	6	9 %
Buscar capacitación	5	8 %
Actualización de conocimientos (moda)	4	6 %
Innovar	4	6 %
Mejorar la calidad	4	6 %
Acceder a préstamos	3	5 %
Alianzas con empresas públicas/privada	3	5 %
Perseverancia	3	5 %
Iniciativa	3	5 %
Mejorar el acabado del calzado	2	3 %
Compromiso	2	3 %
Revisar costos de producción	2	3 %
Otras	11	16 %
Total de Menciones	65	100 %

Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 25
Recomendaciones para mejorar la competitividad.



Fuente: Entrevistas a expertos / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los expertos entre las otras cosas que les recomendarían para que las personas que elaboran calzado artesanal en Valdivia mejoren su competitividad se encuentra: la asociatividad, la suma de esfuerzos que les ayudaría a enfrentar al mercado y a la competencia, añadiendo buenas estrategias de marketing como la adecuada difusión del producto y la labor que realizan los artesanos de la comuna Valdivia, sin dejar de lado la capacitación adecuada en diseño, marketing, publicidad, comercialización, ligado de la actualización en tendencias de mercado y aspectos administrativos como la adecuada constitución y organización.

3.3 Tabulación y Análisis de los resultados de la Encuesta a Maestros dedicados a la elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia.

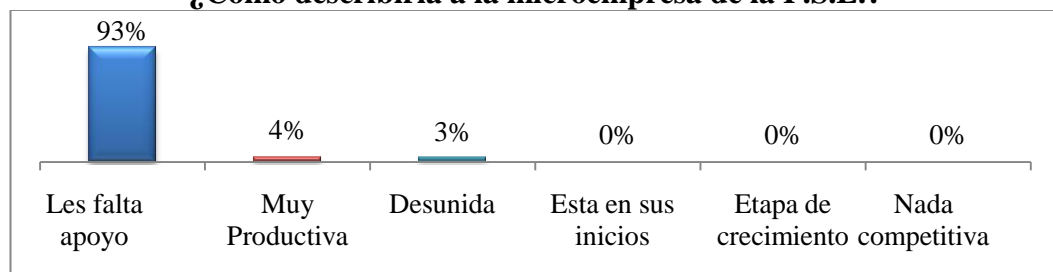
1. ¿Cómo describiría a la microempresa de la provincia de Santa Elena (P.S.E.)?

Tabla # 22
¿Cómo describiría a la microempresa de la P.S.E.?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Les falta apoyo	75	93%
Muy Productiva	3	4%
Desunida	2	3%
Está en sus inicios	0	0%
Etapas de crecimiento	0	0%
Nada competitiva	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 26
¿Cómo describiría a la microempresa de la P.S.E.?



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 93% de los encuestados describió a la microempresa en la provincia de Santa Elena como “les falta apoyo”. Las microempresas son consideradas pequeñas unidades económicas-sociales, el crecimiento de éstas es limitado ya que carecen de ciertos apoyos, en especial de créditos bancarios o de otras instituciones financieras. Además se registran falencias en cuanto a la preparación de personas y especialización técnica.

Así mismo un 4% de los encuestados se refirieron a que las microempresas están en una etapa “muy productiva”, y un 3% la describieron como “desunida”.

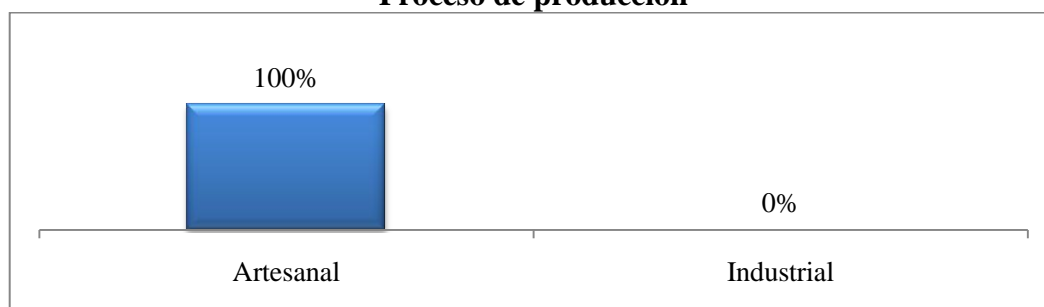
2. El proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia es:

Tabla # 23
Proceso de producción

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Artesanal	80	100%
Industrial	0	0%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 27
Proceso de producción



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El proceso de producción que se aplica en la comuna Valdivia para elaborar calzado, es calificado por el 100% de los encuestados como una actividad artesanal. Es considerada como tal puesto que fabrican zapatos de manera manual o bien con el apoyo de algún implemento mecánico que ayude a aligerar las tareas, sin convertirse en producción seriada.

La producción artesanal se caracteriza por la formación de talleres familiares, que forman pequeñas industrias mercantiles y complementan a otras actividades económicas fundamentales, como la agricultura o la manufactura, los cuales son la actividad de negocios de familias enteras no solo directamente sino de familias también de segundo y tercer grado.

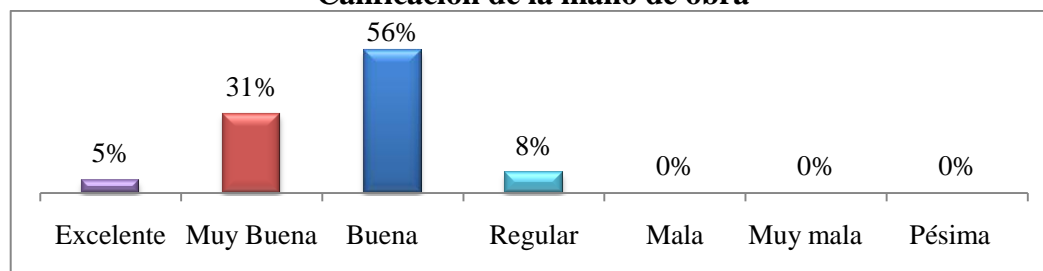
3. ¿Cómo calificaría la mano de obra que se utiliza en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia?

Tabla # 24
Calificación de la mano de obra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	5%
Muy Buena	25	31%
Buena	45	56%
Regular	6	8%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 28
Calificación de la mano de obra



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 56% de los artesanos dedicados a la elaboración de calzado en Valdivia calificaron a la mano de obra utilizada como “buena”, mientras un 31% considera a la mano de obra como “muy buena”, un 8% le otorga la calificación de “regular” y un 5% estima como “excelente” a la mano de obra en el proceso de producción de calzado.

Se puede apreciar mediante esta pregunta que la mano de obra es considerada como buena por muchos maestros artesanos, que a pesar de contar con formación empírica y no con capacitación y conocimientos técnicos, aplican sus habilidades y destrezas para entregar un producto que refleje todo su desempeño. Además la comuna Valdivia cuenta con un alto porcentaje de mano de obra.

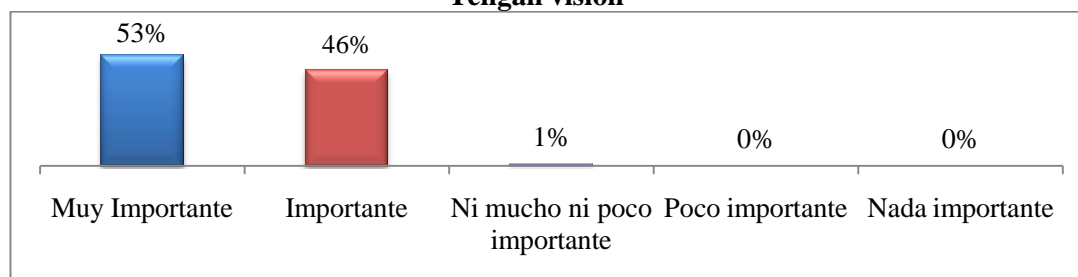
4. Algunas personas describieron lo importante que son ciertos aspectos del liderazgo en los productores de calzado. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: ¿Cuán importante sería que: tengan visión?

Tabla # 25
Tengan visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	42	53%
Importante	37	46%
Ni mucho ni poco importante	1	1%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 29
Tengan visión



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia un 53% consideraron como “muy importante” el tener visión, puesto a que esto se refiere a lo que queremos crear, a la imagen futura de sus negocios, y la mayoría de talleres en la comuna Valdivia no cuenta con esto. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Un 46% calificó como “importante”, mientras un 1% indicó como “ni mucho ni poco importante” el tener una visión. Reflejando esta pregunta que contar con una visión, tiene un alto grado de aceptación por parte de los artesanos del calzado y es fundamental para todo negocio.

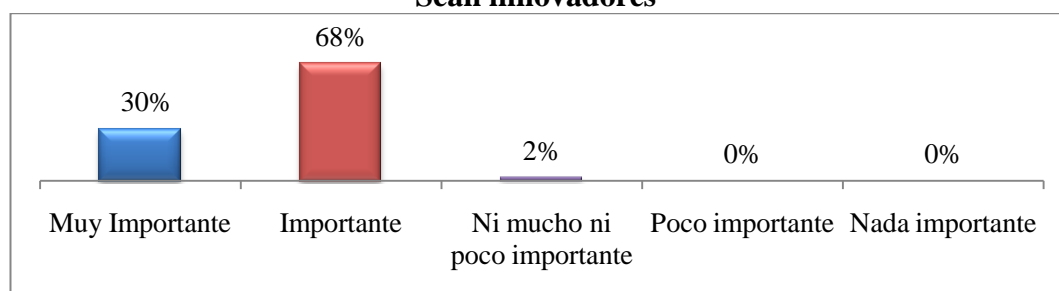
- b. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: ¿Cuán importante sería que: sean innovadores?

Tabla # 26
Sean innovadores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	24	30%
Importante	54	68%
Ni mucho ni poco importante	2	2%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 30
Sean innovadores



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Algunas personas describieron lo importante que son ciertos aspectos del liderazgo en los productores de calzado. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: “Cuán importante sería el ser innovador” 24 personas consideran muy importante y 54 personas señalan esto como importante, lo que equivale el 80% en las dos respuestas, este resultado se da porque los artesanos del calzado consideran a la característica innovador como algo fundamental en todo líder.

Mediante la innovación se puede generar ideas y plasmarlas en sus productos para que puedan venderse en un mercado específico. Mientras un 30% considera el ser innovador “muy importante” y un 2% concuerdan que es “ni mucho ni poco importante”.

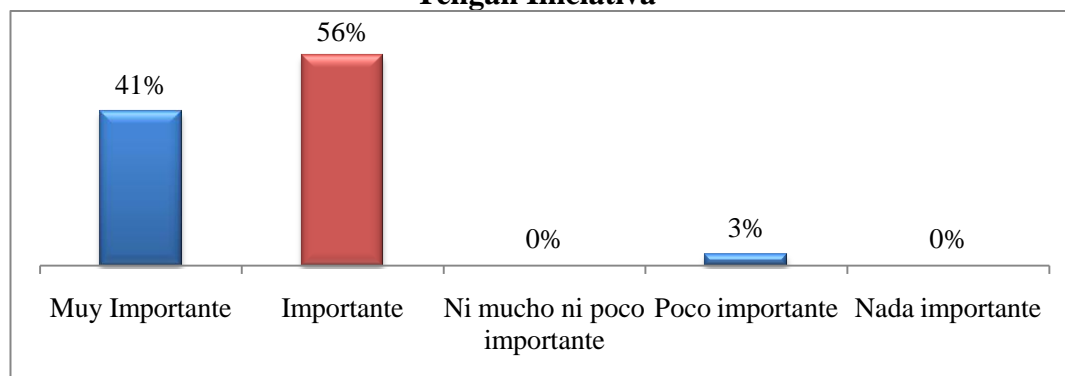
- c. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: ¿Cuán importante sería que: tengan iniciativa?

Tabla # 27
Tengan iniciativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	33	41%
Importante	45	56%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	2	3%
Nada importante	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 31
Tengan Iniciativa



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 56% de los maestros artesanos de la comuna Valdivia dedicados a la elaboración de calzado consideran como “importante” el tener iniciativa ya que esto conlleva en hacer lo que se debe, generando ideas y emprendiendo cosas; el 41% ubicó a tener iniciativa como “muy importante” y un 3% le otorgó la categoría de “poco importante”.

Los artesanos del calzado de la comuna Valdivia tienen claro que poseer iniciativa es una característica elemental de un microempresario, así como refleja los resultados las mayores puntuaciones se registraron en “importante” y “muy importante”.

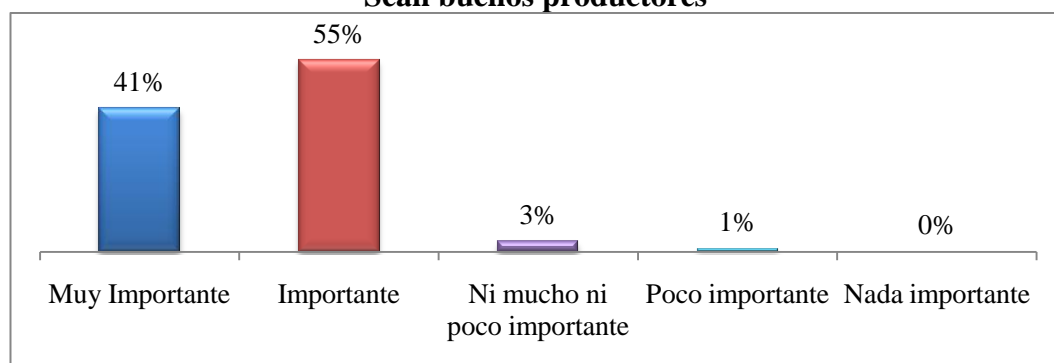
- d. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: ¿Cuán importante sería que: sean buenos productores?

Tabla # 28
Sean buenos productores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	33	41%
Importante	44	55%
Ni mucho ni poco importante	2	3%
Poco importante	1	1%
Nada importante	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 32
Sean buenos productores



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 55% de los maestros encuestados consideran a la característica de ser un buen productor como “importante”, ya que esto es fundamental para realizar un gran trabajo y que sea muy bien reconocido, un 41% manifiesta como “muy importante” ser buen productor, y un 3% señala “como ni mucho ni poco importante”.

A través de esta pregunta podemos determinar que ser buen productor está arraigado positivamente en la mente de los artesanos del calzado de la comuna Valdivia, algo que puede influir en el desempeño final tanto de maestros y operarios que se dedican a la fabricación de calzado, y sobre todo debe verse reflejado en el producto y su presentación.

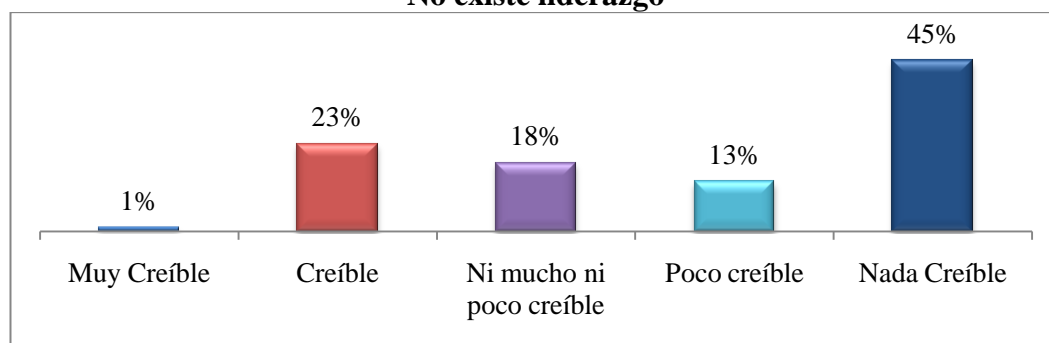
5. Así mismo nos dieron otras opiniones respecto a los productores de calzado. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado: a. No existe liderazgo.

Tabla # 29
No existe liderazgo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Creíble	1	1%
Creíble	19	23%
Ni mucho ni poco creíble	14	18%
Poco creíble	10	13%
Nada Creíble	36	45%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 33
No existe liderazgo



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Al respecto a la opinión de que no existe liderazgo en los productores de la comuna Valdivia, el 45% de los encuestados manifestaron que eso es “nada creíble”, un 23% como “creíble”, el 18% como “ni mucho ni poco creíble” y un 13% como “poco creíble”.

Se puede notar que la mayor puntuación se encuentra en nada creíble y creíble, lo que denota que el tema de liderazgo en la comuna Valdivia, no está en la cúspide total sino que existe cierta ambigüedad. Lo que indica que 19 personas encuestadas se hayan referido a que “no existe liderazgo” como algo creíble, ya que en el ambiente se palpa que existe ciertas rivalidades entre ellos.

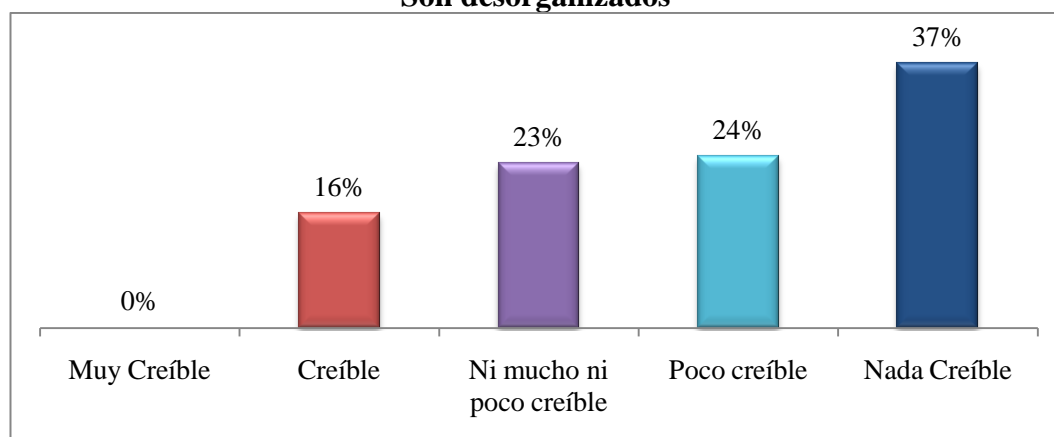
- b. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado: son desorganizados

Tabla # 30
Son desorganizados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Creíble	0	0%
Creíble	13	16%
Ni mucho ni poco creíble	18	23%
Poco creíble	19	24%
Nada Creíble	30	37%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 34
Son desorganizados



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 37% considera como “nada creíble” la opinión de que los productores de calzado de la comuna Valdivia son desorganizados, el 24% como “poco creíble”, 23% de los encuestados califican como “ni mucho ni poco creíble” y un 16% “creíble”.

El 61% equivale a las respuestas nada creíble y poco creíble, lo que evidencia que los maestros del calzado, no se consideran como desorganizados tal vez porque individualmente ellos en sus talleres funcionan, pero cuando se trabaja en grupo comienzan los inconvenientes, no logran canalizar y organizar las ideas.

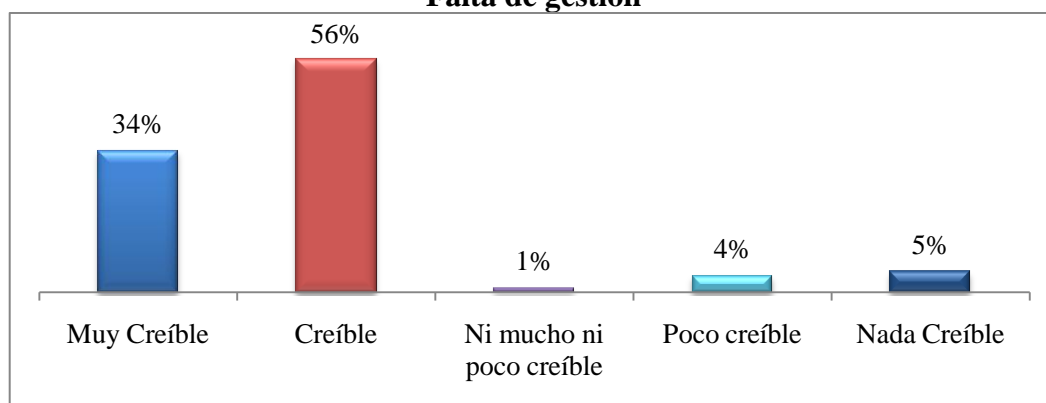
- c. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado:

Tabla # 31
Falta de gestión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Creíble	27	34%
Creíble	45	56%
Ni mucho ni poco creíble	1	1%
Poco creíble	3	4%
Nada Creíble	4	5%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 35
Falta de gestión



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 56% definió la falta de gestión como “creíble”, el 34% como “muy creíble”, 5% de los encuestados como “nada creíble”, un 4% “poco creíble”, y el 1% como “ni mucho ni poco creíble”.

En esta investigación el 90% de las personas encuestadas se refirieron a la falta de gestión como algo “muy creíble” y creíble”, lo que refleja el descontento de parte de muchos de los maestros artesanos por las gestiones realizadas por la directiva de la comuna, y las labores de las personas que se dedican a la producción de calzado para fortalecer esta actividad. Además argumentan que no cuentan con proyectos que los beneficien.

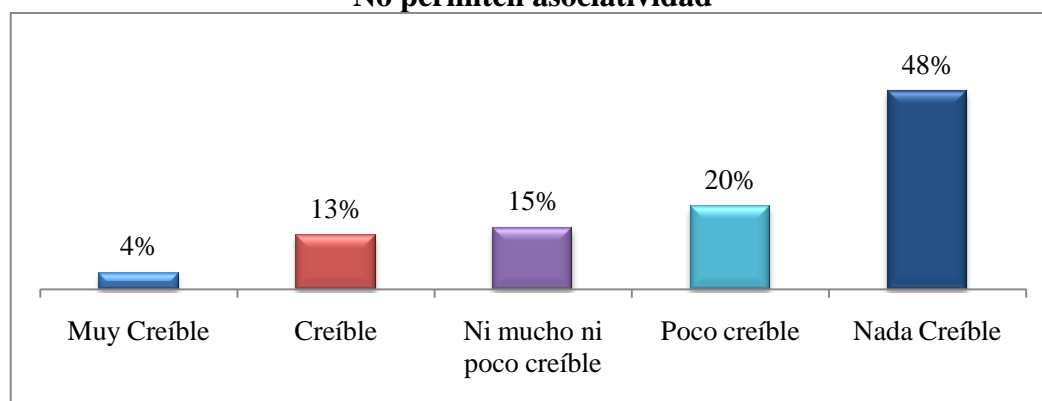
- d. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado: no permiten asociatividad.

Tabla # 32
No permiten asociatividad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Creíble	3	4%
Creíble	10	13%
Ni mucho ni poco creíble	12	15%
Poco creíble	16	20%
Nada Creíble	39	48%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 36
No permiten asociatividad



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Al respecto de la opinión de que los productores de calzado no permiten la asociatividad, el 48% de los encuestados respondieron a esto como “nada creíble”, el 20% como “poco creíble”, 15% “ni mucho ni poco creíble”, 13% “creíble,” y un 4% “muy creíble”.

Los resultados de las encuestas en esta pregunta nos indica que la opinión de “no permiten asociatividad” es considera como nada creíble, lo que permite pensar en que si es factible trabajar con ellos para una asociatividad, dejando a un lado la desconfianza, el individualismo y se puede trabajar todos unidos por un mismo fin.

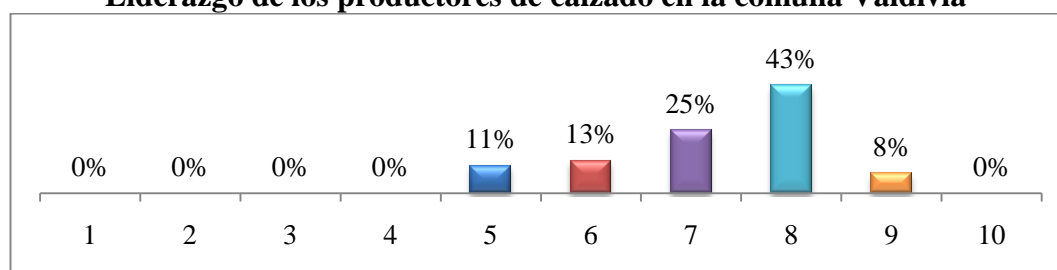
6. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría Ud. el liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia?

Tabla # 33
Liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	9	11%
6	11	13%
7	20	25%
8	34	43%
9	6	8%
10	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 37
Liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 43% de las personas encuestadas le otorgó una calificación de (8) al liderazgo de los productores de calzado, el 25% dio una puntuación de (7), mientras el 13% calificó con un (6) al liderazgo y un 11% le proporcionó una calificación de (5).

Se puede notar que no se llega a una puntuación de 10, pero podemos ver entre la puntuación de 7 y 8 hay un porcentaje del 68% que no son puntuaciones bajas pero deja a entrever que no se llega a una evaluación alta, inmediatamente hay que trabajar en aspectos de dirección, planificación, organización, y motivación.

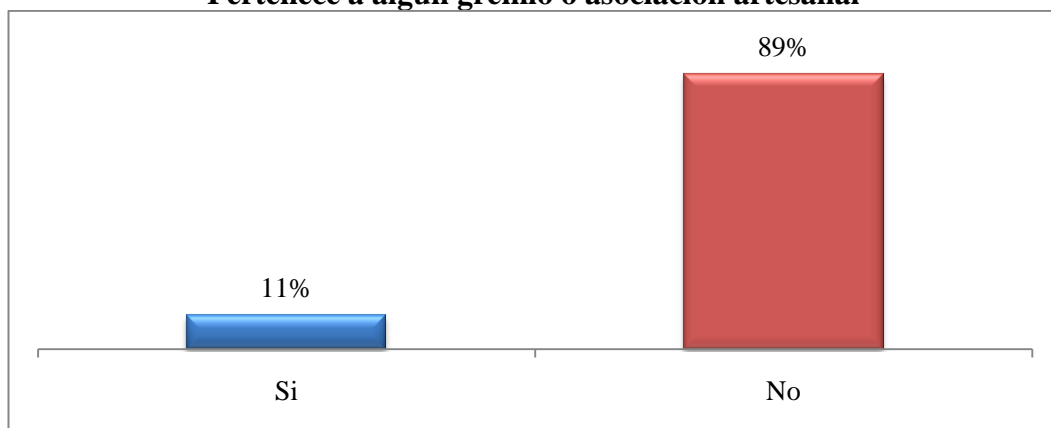
7. ¿Pertenece a algún gremio o asociación artesanal?

Tabla # 34
Pertenece a algún gremio o asociación artesanal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	11%
No	71	89%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 38
Pertenece a algún gremio o asociación artesanal



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 89% de los encuestados no pertenecen a una asociación o gremio artesanal, dejando en evidencia la falta de una asociación donde se agrupen las personas dedicadas a la elaboración de calzado en Valdivia y puedan unir sus esfuerzos y gozar de beneficios comunes, y un 11% de los encuestados se encuentran agrupados pero cabe destacar que son muy pocos los que se encuentran asociados. Además no se siente una presencia sólida de esa asociación.

Se puede notar que siendo la comuna Valdivia una cuna de maestros del calzado, la existencia de una asociación es primordial, ellos consideran que están en sus “inicios” en comparación con otras industrias del país. Dejando a la vista el grado de desunión y cooperación que existe entre ellos.

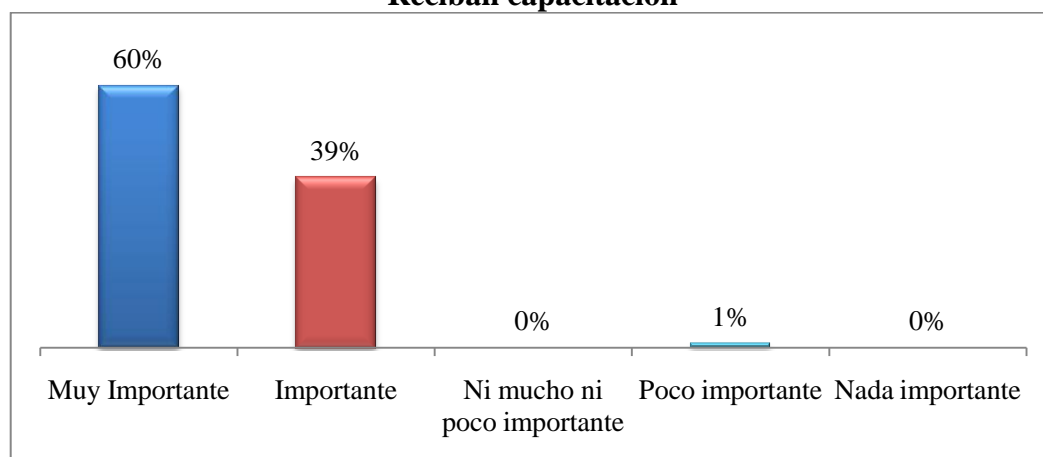
8. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? a. Reciban capacitación.

Tabla # 35
Reciban capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	48	60%
Importante	31	39%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	1	1%
Nada importante	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 39
Reciban capacitación



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 60% manifestó como “muy importante” recibir capacitación, demostrando así sus deseos por obtener conocimientos y mantenerse actualizados, para mejorar su trabajo y enriquecerse con nociones teóricas y prácticas. La capacitación y actualización permanente del personal de las empresas es un aspecto fundamental en el que se basa la obtención de mejores resultados de productividad. El recurso humano es el capital más importante de la empresa y como tal, debe estar preparado para enfrentar el reto de la competitividad.

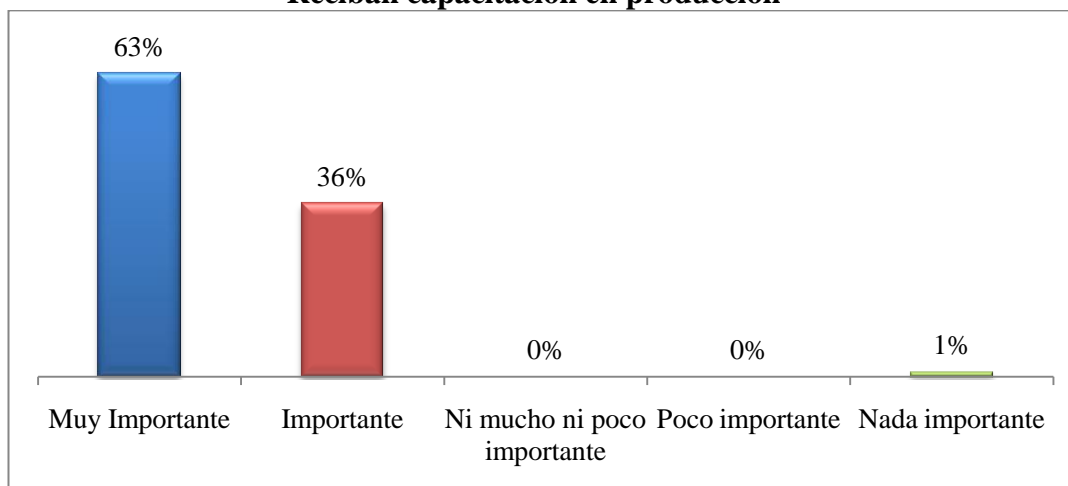
- b. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? Reciban capacitación en producción:

Tabla # 36
Reciban capacitación en producción

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	50	63%
Importante	29	36%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Nada importante	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 40
Reciban capacitación en producción



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 63% de los encuestados consideran como “muy importante” recibir capacitación en producción, siendo puntos fundamentales el cortado, aparado y armado, con el objetivo de irse perfeccionando en producción, y que los conocimientos adquiridos se vean reflejados en el trabajo que realizan.

La capacitación en producción puede ayudar a generar capacidades de mejoramiento de la productividad, la calidad, y favorecer el dominio de nuevos conceptos vinculados con la cadena productiva.

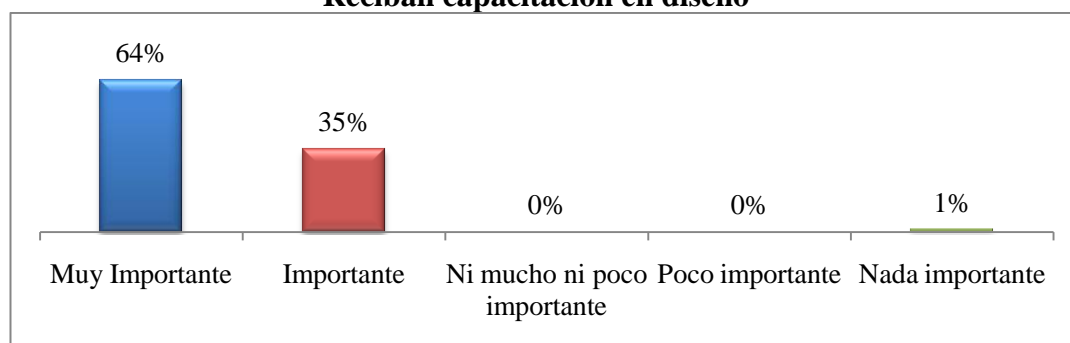
- c. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? Reciban capacitación en diseño:

Tabla # 37
Reciban capacitación en diseño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	51	64%
Importante	28	35%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Nada importante	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 41
Reciban capacitación en diseño



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 64% de los encuestados considera como “muy importante” el recibir capacitación en diseño, es decir requieren capacitarse desde lo teórico - práctico en aquellos saberes y técnicas que permitan conocer en profundidad los elementos que intervienen en las propuestas así como también aquellos que generan nuevas intervenciones en la práctica del diseño y puedan interpretar las tendencias actuales que exige el mercado.

Asimismo las capacitaciones sobre diseño debe tener el objetivo de otorgarle la formación y acceso a la actualidad del contexto industrial del calzado en el país como de las novedades de otras industrias de países más desarrollados en esta actividad.

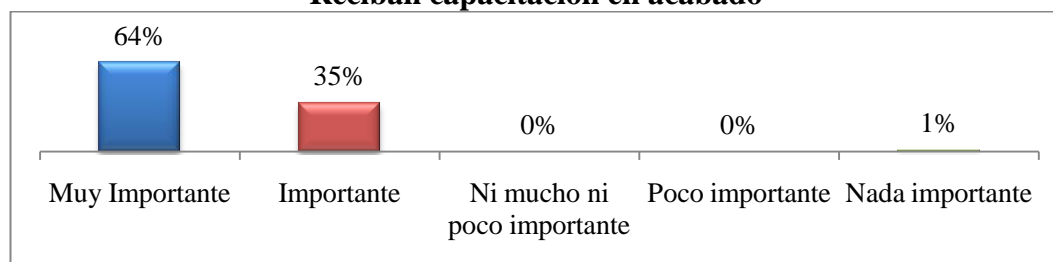
- d. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? Reciban capacitación en acabado:

Tabla # 38
Reciban capacitación en acabado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	51	64%
Importante	28	35%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Nada importante	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 42
Reciban capacitación en acabado



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 64% de los encuestados considera como “muy importante” que los artesanos dedicados a la elaboración de calzado en la comuna Valdivia reciban capacitación en acabado, para desarrollar y actualizar los conocimientos de este fundamental paso en el proceso de producción de calzado.

El acabado comprende la finalización del producto con procesos menores como revisiones de calidad y segregación del producto no conforme. En este proceso no se evidencian controles formales de calidad de producto terminado. También es conveniente tratar sobre algunos procesos nuevos, que por razones de tendencias de moda, se han agregado a este proceso de terminado. Se tienen procesos finales como pintado de caracterizaciones de productos de acuerdo al mercado al que se entrega. Un ejemplo de ello son los zapatos de lona que ahora se comercializan con diseños característicos enfocados.

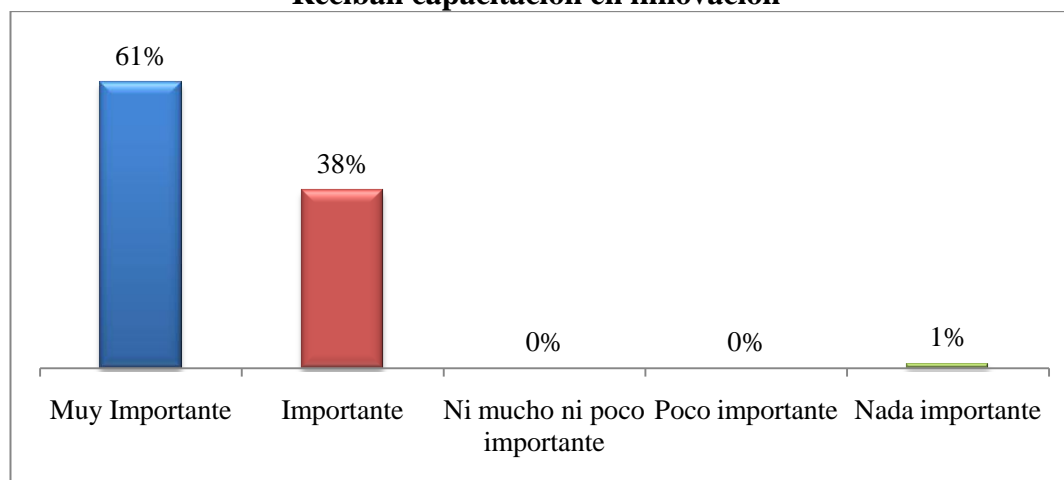
- e. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? Reciban capacitación en innovación:

Tabla # 39
Reciban capacitación en innovación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	49	61%
Importante	30	38%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Nada importante	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 43
Reciban capacitación en innovación



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 61% de los encuestados considera como “muy importante” recibir capacitación en innovación, en donde se promoció la innovación de la cadena del cuero, calzado y afines, para estar a la vanguardia de los requerimientos del mercado y de los clientes. Dentro de la industria del calzado, la innovación es de gran importancia para la elaboración de calzado de alta calidad. Ante este mercado donde las exigencias son muy altas, es fundamental conocer sobre innovación en la parte de maquinaria y procesos.

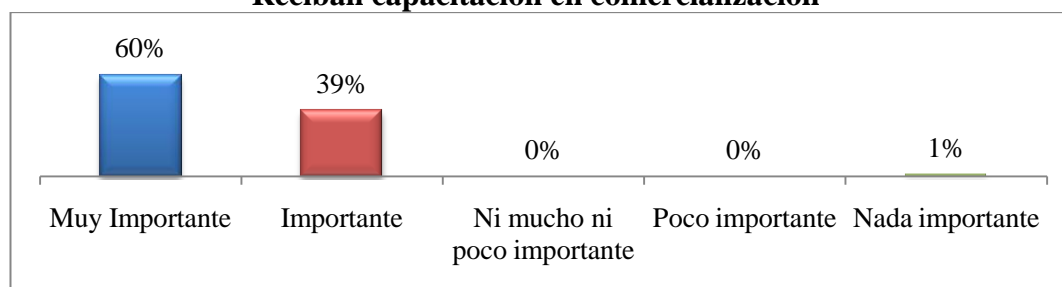
- f. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? Reciban capacitación en comercialización:

Tabla # 40
Reciban capacitación en comercialización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	48	60%
Importante	31	39%
Ni mucho ni poco importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Nada importante	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 44
Reciban capacitación en comercialización



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 60% de los maestros del calzado de la comuna Valdivia encuestados, se refirieron como “muy importante” el recibir capacitación de comercialización, ya que a través de ello se puede adquirir conocimientos sobre técnicas de ventas, elegir un canal de distribución adecuado, se puede desarrollar oportunidades comerciales, y realizar la promoción apropiada del producto a los mercados que se quiere llegar.

La capacitación a los empleados en una empresa que se encuentra en un sector tan competitivo como lo es el sector del calzado, es determinante ya que permite que estos sean un factor fundamental en el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa.

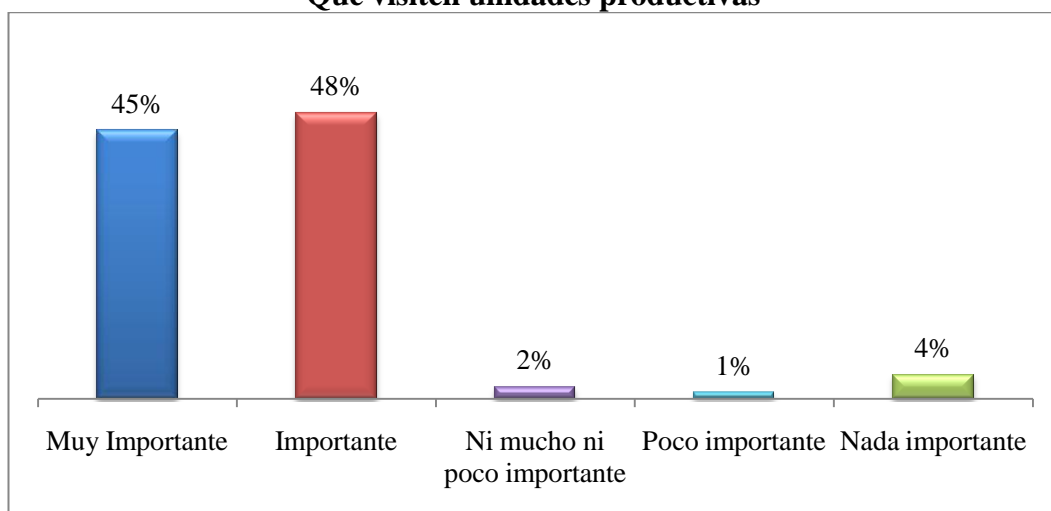
- g. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia? Que visiten unidades productivas:

Tabla # 41
Que visiten unidades productivas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	36	45%
Importante	38	48%
Ni mucho ni poco importante	2	2%
Poco importante	1	1%
Nada importante	3	4%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 45
Que visiten unidades productivas



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 48% de los maestros del calzado en Valdivia considera “importante” visitar unidades productivas, ya que se puede aprender de otras empresas de éxito. La visita a empresas de éxitos de calzado de otras ciudades como Ambato y Cuenca, sería fundamental para ellos ya que podrían observar, aprender la forma de trabajo de éstos a la vez podrían prestar atención a las maquinarias que utilizan esas fábricas.

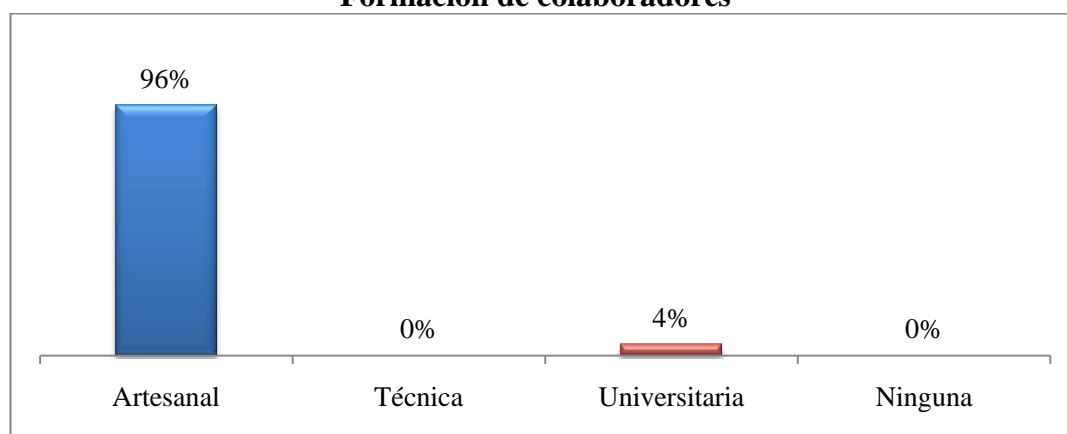
9. ¿En su caso qué tipo de formación tienen sus colaboradores?

Tabla # 42
Formación de colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Artesanal	79	96%
Técnica	0	0%
Universitaria	3	4%
Ninguna	0	0%
TOTAL	82	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 46
Formación de colaboradores



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 96% de los encuestados manifiesta que sus colaboradores poseen formación artesanal, la mayoría de los operarios llegan a los talleres en busca de empleo y ahí cada maestro les enseña las técnicas, y pasos para elaborar el calzado. El tiempo que conlleva la capacitación por parte de los maestros a sus operarios es de tres meses. Mientras que el 4% de los operarios cuentan con una formación universitaria.

Es notoria la falta de profesionales formados en la producción de calzado, siendo urgente que las universidades o incluso los centros artesanales formen expertos en la rama.

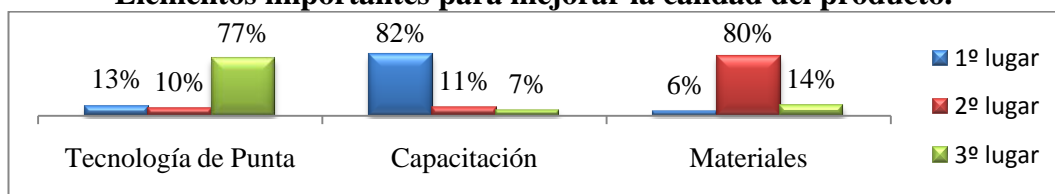
10. ¿Qué elementos considera importante para mejorar la calidad del producto en la elaboración de calzado en los productores de la comuna Valdivia?

Tabla # 43
Elementos importantes para mejorar la calidad del producto.

	En 1º lugar	%	En 2º lugar	%	En 3º lugar	%	Total
Tecnología de Punta	9	13%	7	10%	55	77%	71
Capacitación	57	82%	8	11%	5	7%	70
Materiales	4	6%	56	80%	10	14%	70

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 47
Elementos importantes para mejorar la calidad del producto.



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 82% de los maestros dedicados a la producción de calzado en la comuna Valdivia considera que para mejorar la calidad del producto se necesita en primer lugar “*capacitación*”, el 80% manifiesta que se requiere en segundo lugar *materiales*, entendiéndose esto como insumos o materia prima, y un 77% indica en tercer lugar como elemento importante encontramos a la *tecnología de punta*.

Al realizar el respectivo análisis podemos darnos cuenta que los productores de calzado, consideran a la capacitación en primer lugar para adquirir conocimientos acerca de producción, tendencias, equipos y maquinarias, muy ligado con la capacitación tenemos en segundo lugar a los materiales y como último componente para mejorar la calidad tenemos la tecnología de punta se considera esta respuesta como algo coherente debido a que como ya se obtiene capacitación podemos manejar maquinarias de alto nivel y teniendo mayor cantidad de insumos de calidad podemos mejorar la producción. También se aprecia que la tecnología de punta es elemento con el mayor número de menciones.

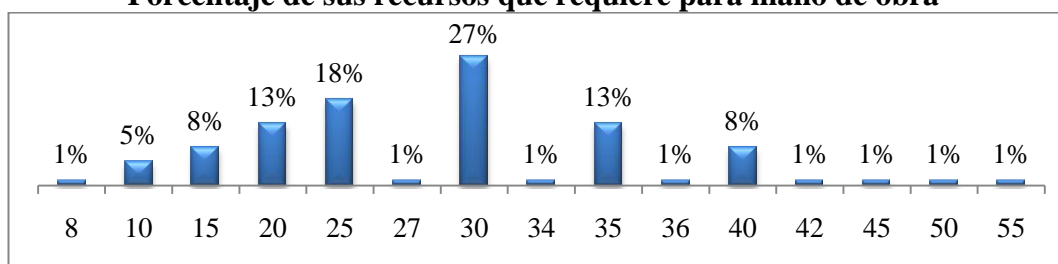
11. De acuerdo a la realidad de su negocio qué porcentaje de sus recursos requiere cada uno de los siguientes rubros: a. Mano de Obra.

Tabla # 44
Porcentaje de sus recursos que requiere para mano de obra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
8%	1	1%
10%	4	5%
15%	6	8%
20%	10	13%
25%	14	18%
27%	1	1%
30%	22	27%
34%	1	1%
35%	10	13%
36%	1	1%
40%	6	8%
42%	1	1%
45%	1	1%
50%	1	1%
55%	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 48
Porcentaje de sus recursos que requiere para mano de obra



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración Propia**

Interpretando los resultados es posible reconocer en el proceso productivo del calzado un componente presente en cada una de las instancias, la gestión humana se puede destacar como un factor común, que a pesar de tener modificaciones siempre se considera como primordial en cada fase del proceso productivo, siendo reflejado en la asignación del 30% y 25% de recursos.

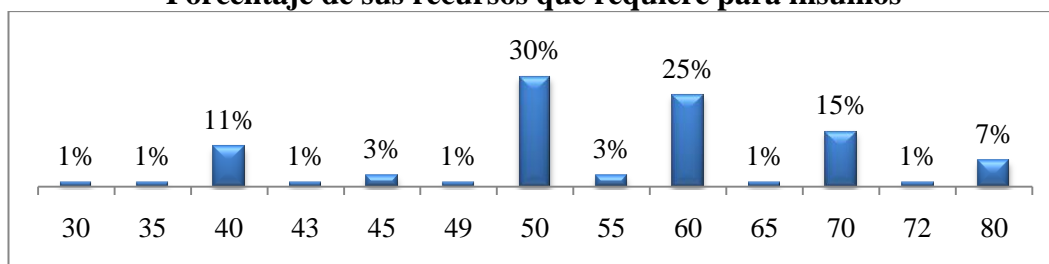
- b. Porcentaje de sus recursos requiere cada uno de los siguientes rubros:
Insumos.

Tabla # 45
Porcentaje de sus recursos que requiere para insumos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
30%	1	1%
35%	1	1%
40%	9	11%
43%	1	1%
45%	2	3%
49%	1	1%
50%	24	30%
55%	2	3%
60%	20	25%
65%	1	1%
70%	12	15%
72%	1	1%
80%	5	7%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 49
Porcentaje de sus recursos que requiere para insumos



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 30% de los encuestados asigna un 50% de sus recursos para la adquisición de insumos. Un 25% indicó que de acuerdo a la realidad de su negocio asigna el (60%) y un 15% otorga para insumos el (70%) de su dinero.

Entre 50% y 60% se centran los porcentajes asignados por los maestros del calzado, esto se debe a que buscan materia prima e insumos de buena calidad y son elementos fundamentales del proceso de producción.

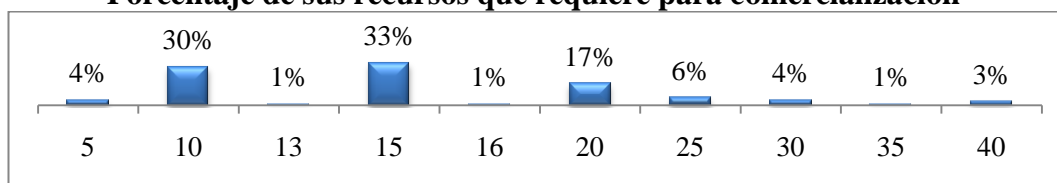
- c. Porcentaje de sus recursos requiere cada uno de los siguientes rubros: Comercialización.

Tabla # 46
Porcentaje de sus recursos que requiere para comercialización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
5%	3	4%
10%	24	30%
13%	1	1%
15%	26	33%
16%	1	1%
20%	14	17%
25%	5	6%
30%	3	4%
35%	1	1%
40%	2	3%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 50
Porcentaje de sus recursos que requiere para comercialización



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 33% de los encuestados fija un (15%) de sus recursos en actividades de comercialización. Un 30% asigna el (10%) de su dinero para esta actividad, y un 17% determina un (20%) de sus fondos. Cabe resaltar que de los datos arrojados de las encuestas demuestran que: la actividad de comercialización es la función a la que menos recursos se destina.

La comercialización es una actividad muy importante dentro de todo negocio, las cadenas de distribución del calzado son muy cortas. Es importante señalar que no existen esfuerzos por implementar estudios de gestión de ventas y mercadeo en la mayoría de los productores de Valdivia. Los caminos que se toman para la comercialización continúan siendo los tradicionales.

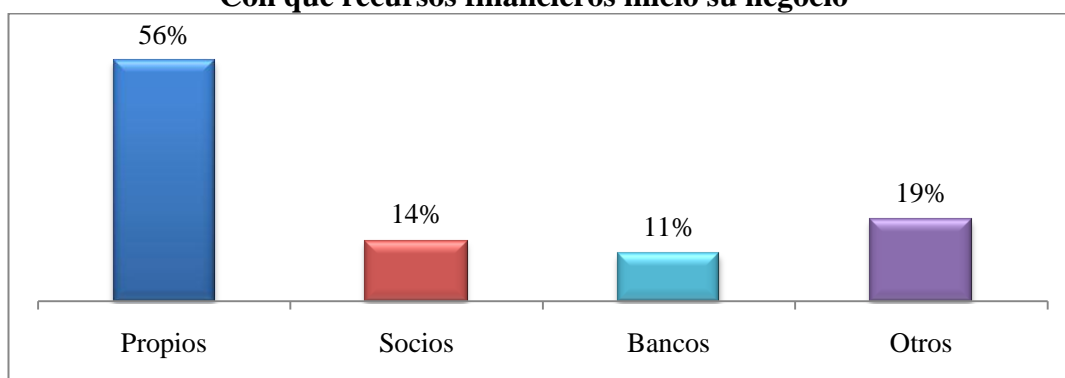
12. ¿Con qué recursos financieros inició su negocio?

Tabla # 47
Con qué recursos financieros inició su negocio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Propios	45	56%
Socios	11	14%
Bancos	9	11%
Otros	15	19%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 51
Con qué recursos financieros inició su negocio



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 56% de los maestros dedicados a la elaboración de calzado en la comuna Valdivia manifestaron que los recursos con que iniciaron su negocio eran propios, el 14% reveló que fueron aporte de socios, y un 11% accedió a préstamos a bancos como: Banco Pichincha, Finca y D-Miro, para poner sus talleres; en la categoría otros se registra el 19% en donde se encuentra que muchos artesanos recibieron ayuda familiar, acudieron a terceras personas para prestar dinero.

Los resultados nos reflejan que 45 personas iniciaron sus negocios con dinero propio, tal vez no acudieron a entidades bancarias para comenzar sus operaciones de producción por los excesivos requisitos que les piden y sumado a esto el tiempo que se tiene que esperar para recibir el anhelado préstamo.

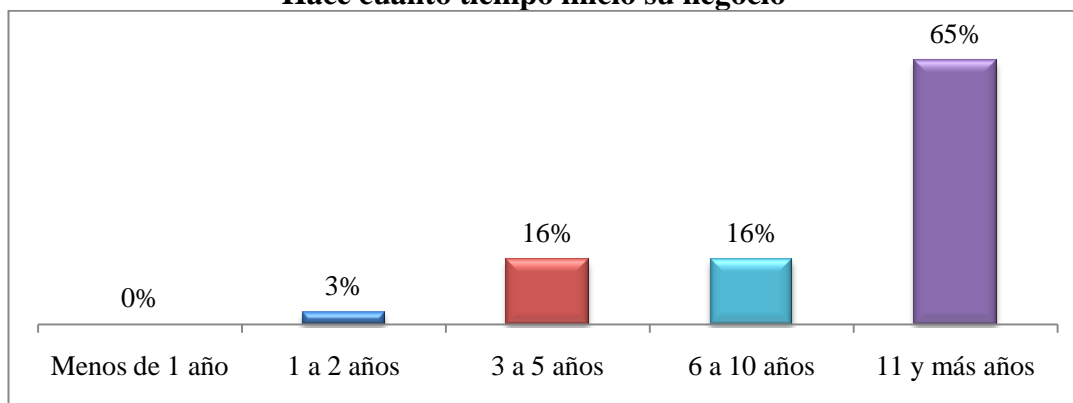
13. Hace cuánto tiempo inició su negocio (en años).

Tabla # 48
Hace cuánto tiempo inició su negocio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0%
1 a 2 años	2	3%
3 a 5 años	13	16%
6 a 10 años	13	16%
11 y más años	52	65%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 52
Hace cuánto tiempo inició su negocio



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 65% de los encuestados inició su negocio hace 11 y más años, el 16% inició su negocio hace 3 a 10 años. Los resultados también arrojan que en la comuna Valdivia podemos encontrar talleres de elaboración de calzado con un año de existencia y hasta talleres de 38 años que con el paso del tiempo se han sabido mantener.

Los resultados reflejan que la actividad del calzado en la comuna Valdivia es rentable, puesto que existen talleres con una larga trayectoria, además se puede notar que a pesar de que el 2009 hubo la entrada del producto chino, que obligó a cerrar talleres, pero podemos apreciar que en Valdivia esto los fortaleció, bajaron sus ventas, pero nunca cerraron sus negocios.

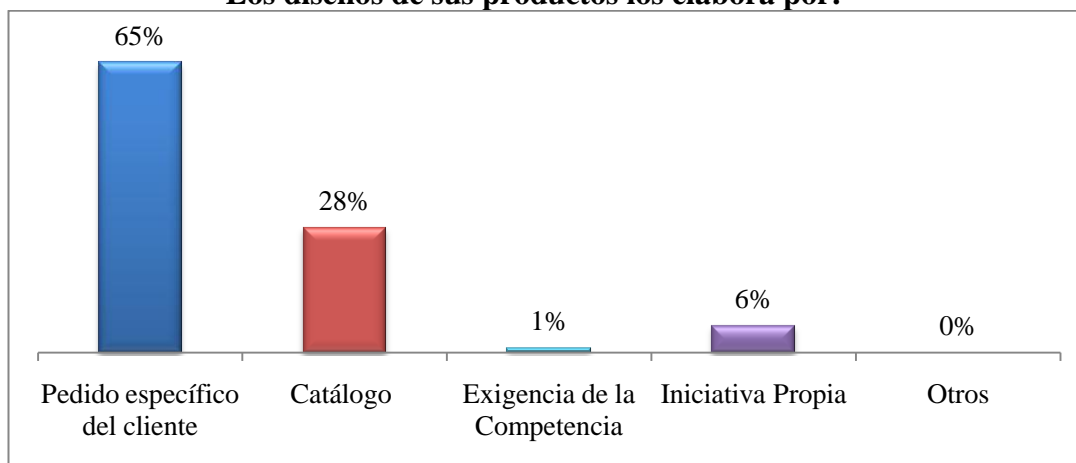
14. Los diseños de sus productos los elabora por:

Tabla # 49
Los diseños de sus productos los elabora por:

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pedido específico del cliente	52	65%
Catálogo	22	28%
Exigencia de la Competencia	1	1%
Iniciativa Propia	5	6%
Otros	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 53
Los diseños de sus productos los elabora por:



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 65% de los encuestados elaboran los diseños de sus productos bajo pedido específico del cliente, el 28% de los maestros encuestados para elaborar sus productos se guía por catálogos, mientras un 6% diseña el calzado por iniciativa propia.

Entre pedido específico del cliente y catálogo se centran las respuestas teniendo un 93%, lo que denota que el proceso de diseño carece de originalidad ya que se prefiere copiar modelos existentes en el mercado que dejar surgir sus ideas. Normalmente los diseños más utilizados son los del calzado brasileño y de las empresas grandes de calzado del Ecuador.

15. ¿Quiénes son sus principales clientes?

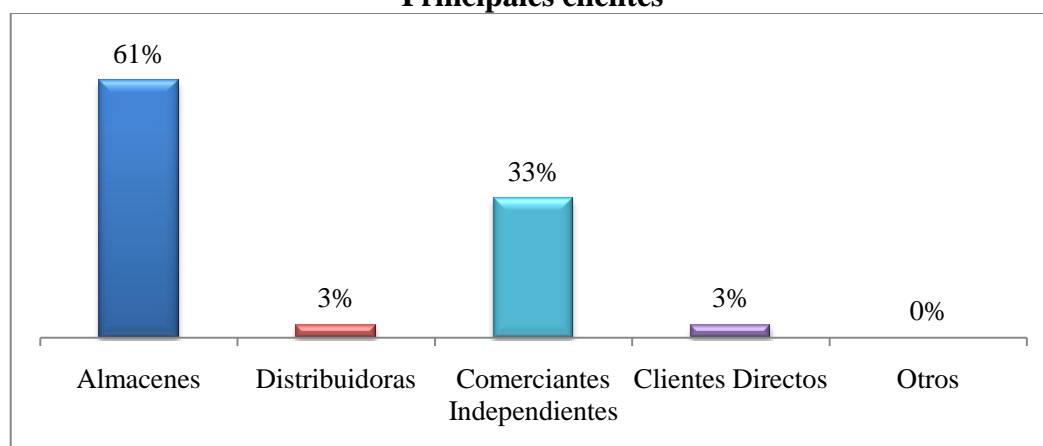
Tabla # 50
Principales clientes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Almacenes	49	61%
Distribuidoras	2	3%
Comerciantes Independientes	27	33%
Cientes Directos	2	3%
Otros	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 54
Principales clientes



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 61% de los encuestados afirman que sus principales clientes son los almacenes, un 33% considera que sus principales clientes son los comerciantes independientes, y un 3% concuerda que sus principales clientes son las distribuidoras y clientes directos.

Podemos ver que los clientes para los productores de calzado en la comuna Valdivia se centran en almacenes y comerciantes independientes, muchas veces ya conocidos por ellos y en ocasiones les toca ir ofreciendo su producto de almacén en almacén.

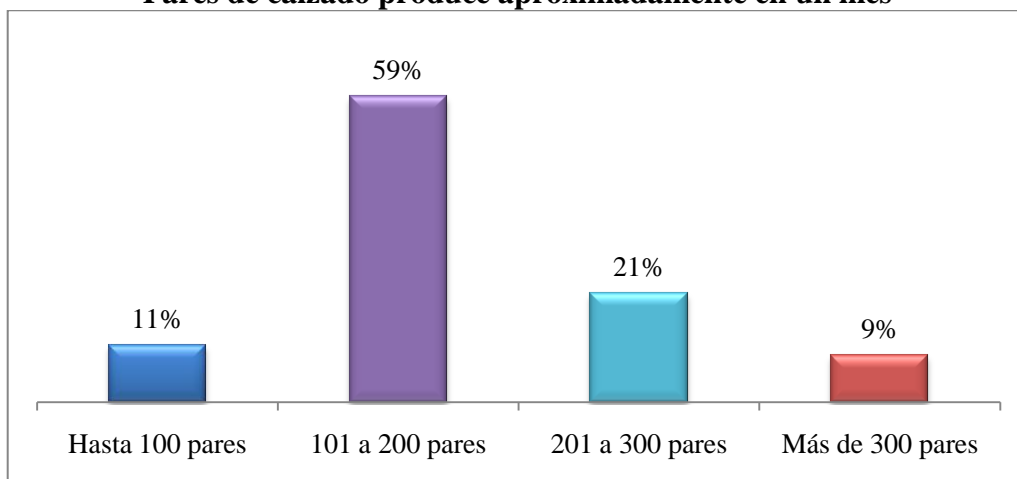
16. ¿Cuántos pares de calzado aproximadamente produce en un mes?

Tabla # 51
Pares de calzado produce aproximadamente en un mes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 100 pares	9	11%
101 a 200 pares	47	59%
201 a 300 pares	17	21%
Más de 300 pares	7	9%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia
Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 55
Pares de calzado produce aproximadamente en un mes



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 59% de los encuestados (casi la mayoría) produce en un mes de “101 a 200 pares de calzado”, un 21% produce “201 a 300 pares” aproximadamente en un mes, mientras que el 11% produce “hasta 100 pares” y un 9% produce hasta 300 pares en un mes.

Los resultados arrojados demuestran que en la comuna Valdivia podemos encontrar talleres que elaboran calzado entre 101 a 200 pares, esta producción de calzado se debe a que se trata de negocios pequeños y de un proceso productivo artesanal.

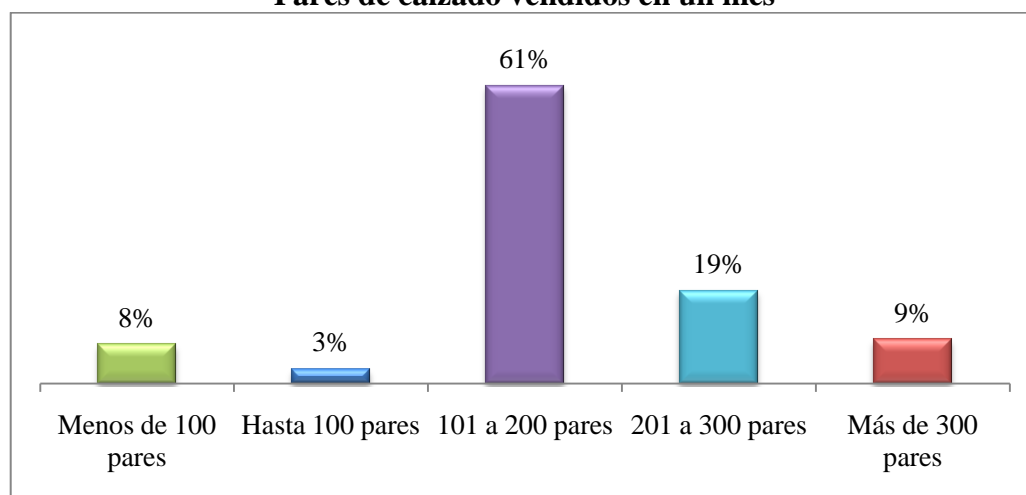
17. Y de éstos (pregunta anterior) ¿Cuántos vende en un mes?

Tabla # 52
Pares de calzado vendidos en un mes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 100 pares	6	8%
Hasta 100 pares	3	3%
101 a 200 pares	49	61%
201 a 300 pares	15	19%
Más de 300 pares	7	9%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia
Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 56
Pares de calzado vendidos en un mes



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 61% de los encuestados vende en un mes “101 a 202” pares de calzado, mientras el 29% entrega “201 a 300 pares” al mes, un 9% de los encuestados comercializa “más de 300 pares” de calzado, un 8% expende “menos de 100” y el 3% “hasta 100 pares” de calzado en un mes.

Lo que refleja esta pregunta que en muchos casos no se vende todo el producto que ellos fabrican, también sólo se da un caso de un productor que vende al mes 800 pares dado el caso que él trabaja por pedido para una empresa.

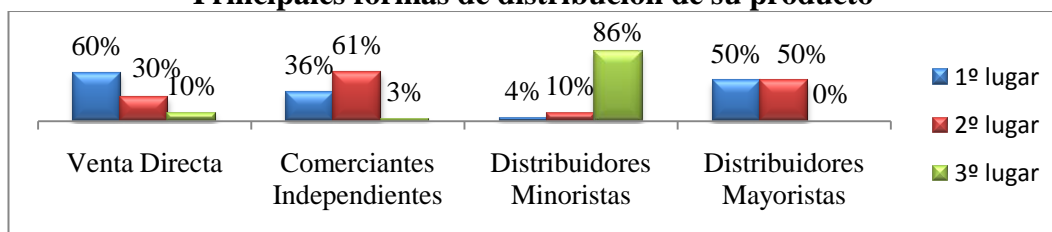
18. ¿Cuáles considera Ud. son las principales formas de distribución de su producto?

Tabla # 53
Principales formas de distribución de su producto

	En 1º lugar	%	En 2º lugar	%	En 3º lugar	%	Total
Venta Directa	47	60%	23	30%	8	10%	78
Comerciantes Independientes	29	36%	48	61%	2	3%	79
Distribuidores Minoristas	3	4%	8	10%	70	86%	81
Distribuidores Mayoristas	1	50%	1	50%		0%	2

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 57
Principales formas de distribución de su producto



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / Elaboración: Margarita Quistial C.

El 60% de los encuestados otorgó el primer lugar a “*venta directa*” como una de las principales formas de distribución de su producto, el 61% de los encuestados asignó el segundo lugar a “*comerciantes independientes*” como una manera de comercialización usada, y el 86% de los encuestados vende sus productos a través de *distribuidores minoristas*.

La microempresas de calzado en Valdivia no tienen una manera diferente de vender el calzado, estos se manejan directamente con almacenes y venta directa al consumidor; o realizan la venta a clientes minoristas. Esta forma de comercialización responde a dos elementos claves: el primero tiene que ver con las cantidades producidas que son pequeñas, no cabrían compradores mayoristas; y el segundo elemento, que es el interés por obtener un mayor margen por la comercialización del calzado.

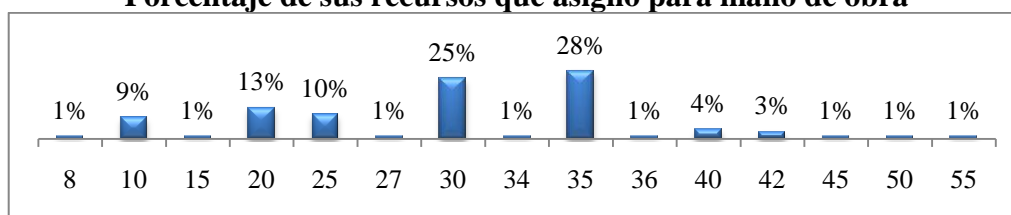
19. Al iniciar su negocio qué porcentaje de sus recursos asignó a cada uno de los siguientes rubros: a. Mano de Obra.

Tabla # 54
Porcentaje de sus recursos que asignó para mano de obra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
8%	1	1%
10%	7	9%
15%	1	1%
20%	10	13%
25%	8	10%
27%	1	1%
30%	20	25%
34%	1	1%
35%	22	28%
36%	1	1%
40%	3	4%
42%	2	3%
45%	1	1%
50%	1	1%
55%	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 58
Porcentaje de sus recursos que asignó para mano de obra



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 28% de los encuestados designó el (35%) de sus fondos en mano de obra, contratación y pago del salario, el 25% asignó el (30%) de sus recursos en mano de obra, y un 13% otorgó el (20%) de su dinero. La mano de obra es fundamental en el proceso de producción ya que están presentes hasta la última fase, los porcentajes asignados han sido altos, puesto que al momento de valorar a sus operarios resaltan sus aptitudes, habilidades, destrezas.

- b. Al iniciar su negocio qué porcentaje de sus recursos asignó a cada uno de los siguientes rubros: Insumos.

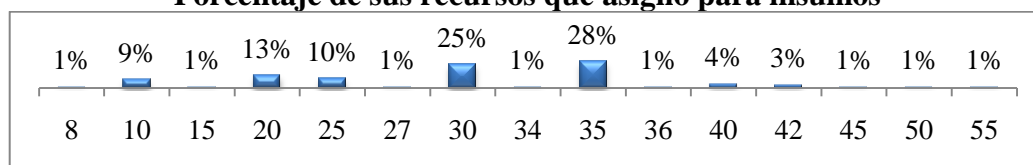
Tabla # 55
Porcentaje de sus recursos que asignó para insumos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
30%	1	1%
35%	1	1%
40%	20	25%
43%	1	1%
45%	2	3%
49%	1	1%
50%	18	23%
60%	19	24%
65%	2	3%
70%	7	9%
72%	1	1%
75%	1	1%
80%	5	6%
85%	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 59
Porcentaje de sus recursos que asignó para insumos



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 28% de los encuestados asignó el (35%) de sus recursos en la compra de insumos para el desarrollo de la actividad del calzado, un 25% otorgó el (30%) de sus fondos en la adquisición de insumos, el 13% designó el (20%) de su dinero a insumos.

Para insumos se asigna porcentajes altos debido a que son muy requeridos en el proceso de producción. Entendiéndose como insumos a todos los productos que ingresan a la cadena de producción y que son utilizados dentro de la misma y en algunos casos que no forman parte del producto final.

- c. Al iniciar su negocio qué porcentaje de sus recursos asignó a cada uno de los siguientes rubros: Comercialización.

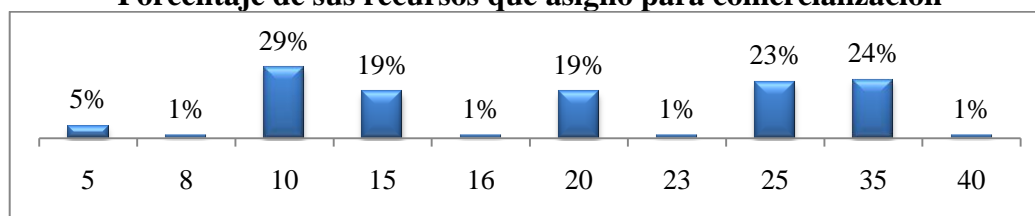
Tabla # 56
Porcentaje de sus recursos que asignó para comercialización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
5%	4	5%
8%	1	1%
10%	23	29%
15%	15	19%
16%	1	1%
20%	15	19%
23%	1	1%
25%	18	23%
35%	1	1%
40%	1	1%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 60
Porcentaje de sus recursos que asignó para comercialización



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 29% de los encuestados asignó el (10%) de sus recursos al momento de iniciar con su negocio, un 24% designó el (35%) de su dinero al comienzo de su actividad, el 23% otorgó el (25%) de sus recursos económicos para emprender su negocio y un 19% invirtió en la actividad de comercialización el (15%) y (19%).

Vemos que para la actividad de comercialización los productores de calzado de la comuna Valdivia han asignado porcentajes relativamente bajos al momento de iniciar sus negocios, tal vez se deben esos porcentajes a que recién incursionaban, pero hay que tomar en cuenta que aspectos de la comercialización son fundamentales en todas las etapas de un negocio.

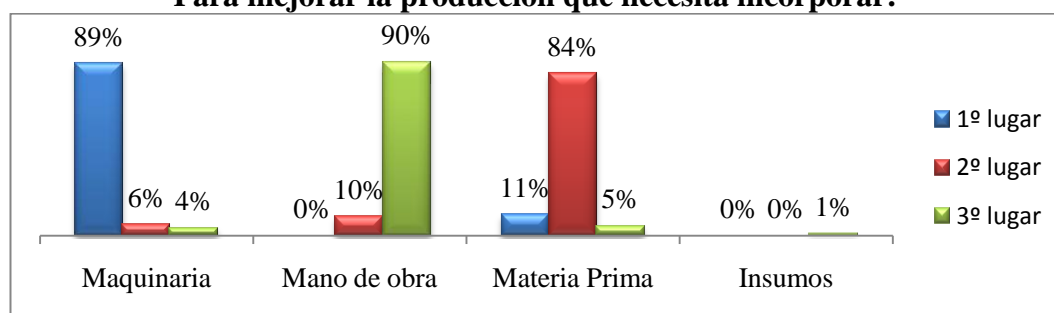
20. ¿Para mejorar la producción qué necesita incorporar?

Tabla # 57
Para mejorar la producción que necesita incorporar:

	En 1º lugar	%	En 2º lugar	%	En 3º lugar	%	Total
Maquinaria	71	89%	5	6%	3	4%	79
Mano de obra	0	0%	8	10%	72	90%	80
Materia Prima	9	11%	67	84%	4	5%	80
Insumos	0	0%	0	0%	1	1%	1
Total	80	100%	80	100%	80	100%	230

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 61
Para mejorar la producción que necesita incorporar:



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 89% de los encuestados manifestó que para mejorar la producción se necesita incorporar en primer lugar *maquinaria*, es decir equipos con tecnología ya que si se incrementa maquinaria se puede producir más y con mejor calidad, un 84% de los maestros del calzado encuestados otorgó el segundo lugar a la incorporación de *materia prima*, entendiéndose como mayor calidad del cuero sintético utilizado, la materia prima es fundamental ya que de ésta depende que el calzado tenga la calidad esperada para que el calzado cumpla con todos los requerimientos que amerita.

Y un 90% indicó en el tercer lugar a la incorporación de *mano de obra*, mayor capacitada, con habilidades y destrezas desarrolladas.

21. ¿Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio?

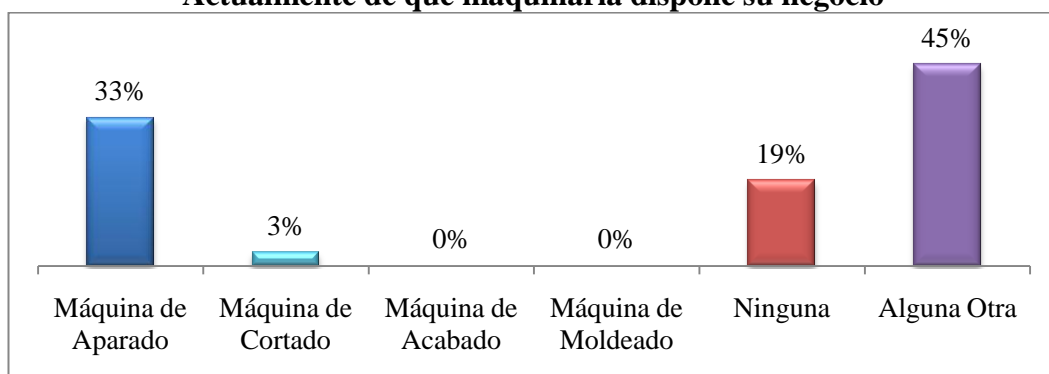
Tabla # 58
Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Máquina de Aparado	34	33%
Máquina de Cortado	3	3%
Máquina de Acabado	0	0%
Máquina de Moldeado	0	0%
Ninguna	20	19%
Alguna Otra	46	45%
TOTAL	103	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 62
Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 33% de los encuestados cuentan con máquina de aparado (máquina de coser industrial), en la categoría alguna otra el 45% de los encuestados manifestó contar con pulidora, el 3% de los maestros dedicados a la elaboración de calzado en Valdivia cuenta con máquina de aparado y un 19% de los encuestados afirmaron no poseer ninguna máquina para la elaboración de calzado.

Los que no poseen algún tipo de maquinaria significa que no realizan todo el proceso de producción, es decir efectúan operaciones de maquila. El trabajo de maquila generalmente es para las fases de aparado y cortado.

22. ¿Aplica Ud. alguna norma de calidad para la producción de calzado?

Tabla # 59

Aplica Ud. alguna norma de calidad para la producción de calzado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	80	100%
TOTAL	80	100%

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 63

Aplica Ud. alguna norma de calidad para la producción de calzado



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 100% de los encuestados no aplica ninguna norma de calidad para la producción de calzado, mediante esta pregunta también se pudo notar el incipiente conocimiento que tienen acerca de las normas de calidad, se evidencia un marcado retraso en conceptos y sistemas de gestión de calidad.

Al no presentar esfuerzos por implementar políticas o sistemas de gestión de la calidad, la competitividad del sector se ve afectada de una manera importante. Las tendencias del mercado internacional han evolucionado sus exigencias y el estándar de calidad de los productos internacionales superan de gran forma al producto ecuatoriano.

23. De acuerdo a su experiencia la forma de asignar precio al calzado depende de:

Tabla # 60

La forma de asignar precio al calzado depende de:

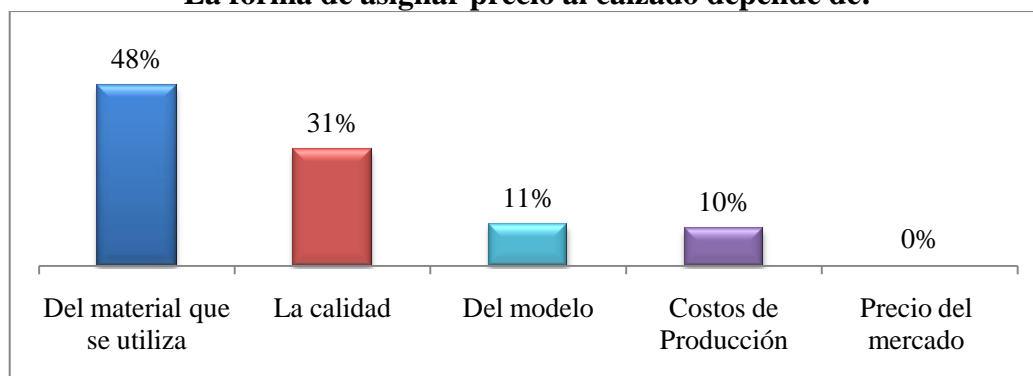
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Del material que se utiliza	38	48%
La calidad	25	31%
Del modelo	9	11%
Costos de producción	8	10%
Precio del mercado	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 64

La forma de asignar precio al calzado depende de:



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Según los datos arrojados por la encuesta se puede notar que un 48% de los maestros dedicados a la elaboración de calzado en Valdivia asigna el precio de su producto según el material que se utiliza, un 31% determina el precio conforme la calidad, un 11% establece el valor de venta del calzado de acuerdo al modelo que se está vendiendo, y un 10% indica que fija el precio tomando en cuenta a los costos de producción.

El precio de un producto es el valor monetario que se le asigna, en este caso podemos ver que tan solo el 10% de los encuestados, suma todos los costos originados en la producción.

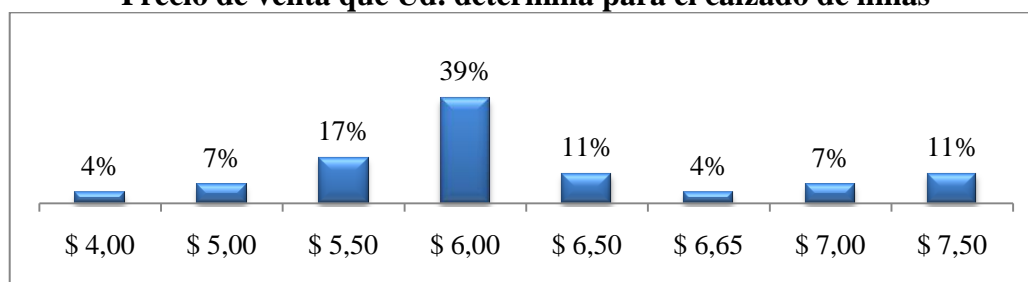
24. En promedio a. ¿Cuál es el precio de venta que Ud. determina para el calzado de niñas?

Tabla # 61
Precio de venta que Ud. determina para el calzado de niñas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$4,00	1	4%
\$5,00	2	7%
\$5,50	5	17%
\$6,00	11	39%
\$6,50	3	11%
\$6,65	1	4%
\$7,00	2	7%
\$7,50	3	11%
TOTAL	28	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 65
Precio de venta que Ud. determina para el calzado de niñas



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Los resultados de la encuesta reflejaron que en la comuna Valdivia sólo se fabrica calzado para damas y niñas. No se elabora zapatos para caballeros y niños porque es un trabajo muy tedioso.

El 39% de los encuestados tiene un precio de venta para el calzado de niñas en \$6,00, un 17% expende su producto en \$5,50 y un 11% comercializa su producto en \$6,50 y \$7,50. La información obtenida nos refleja que no todos los maestros realizan calzado para niñas, teniendo en cuenta que de las 80 personas encuestadas sólo 24 trabajan en zapatos para niñas, arrojando resultados que existe calzado que va desde \$4,00 a \$7,50.

- b. En promedio ¿Cuál es el precio de venta que Ud. determina para el calzado de damas?

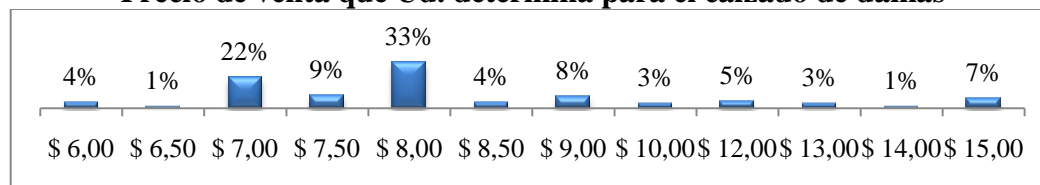
Tabla # 62
Precio de venta que Ud. determina para el calzado de damas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$6,00	3	4%
\$6,50	1	1%
\$7,00	17	22%
\$7,50	7	9%
\$8,00	25	33%
\$8,50	3	4%
\$9,00	6	8%
\$10,00	2	3%
\$12,00	4	5%
\$13,00	2	3%
\$14,00	1	1%
\$15,00	5	7%
TOTAL	76	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 66
Precio de venta que Ud. determina para el calzado de damas



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 33% de los encuestados vende el calzado para dama en \$8,00, mientras que el 22% ofrece su producto en \$7,00, el 9% tiene como precio de venta \$7,50. El precio varía de acorde a la calidad, los materiales y el modelo que se está ofreciendo.

Estos resultados reflejan que los productores de calzado de la comuna Valdivia no tienen un precio fijo, sino que cada maestro asigna el precio de su producto, dando así una falta de control de precios, y existiendo en muchos casos disconformidad por parte de ciertos artesanos. Considerando el comportamiento del mercado y las características del producto el precio promedio se ubica entre \$6,00 y \$15,00.

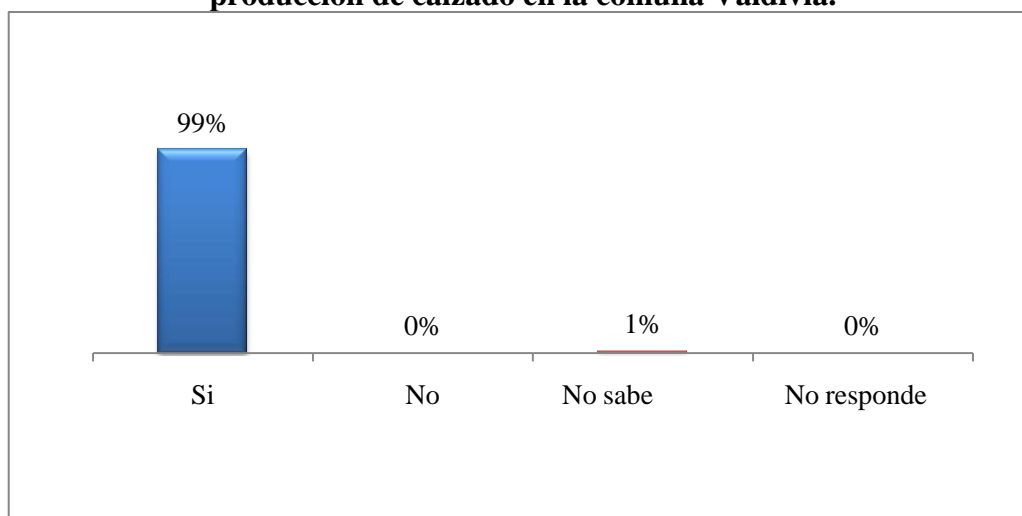
25. Cree Ud. que con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia:

Tabla # 63
Con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	99%
No	0	0%
No sabe	1	1%
No responde	0	0%
TOTAL	80	100 %

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 67
Con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia.



Fuente: Encuesta a artesanos del calzado de Valdivia / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 99% de los encuestados manifiesta que con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia, ya que se establecerían acciones para desenvolverse mejor en el ambiente interno y externo. Consideran que siempre que las microempresas se preocupen por establecer ventajas en sus productos, lograrán mejores resultados en relación con los de la competencia.

3.4 Tabulación y Análisis de los resultados de la Encuesta a Clientes de calzado artesanal de la comuna Valdivia.

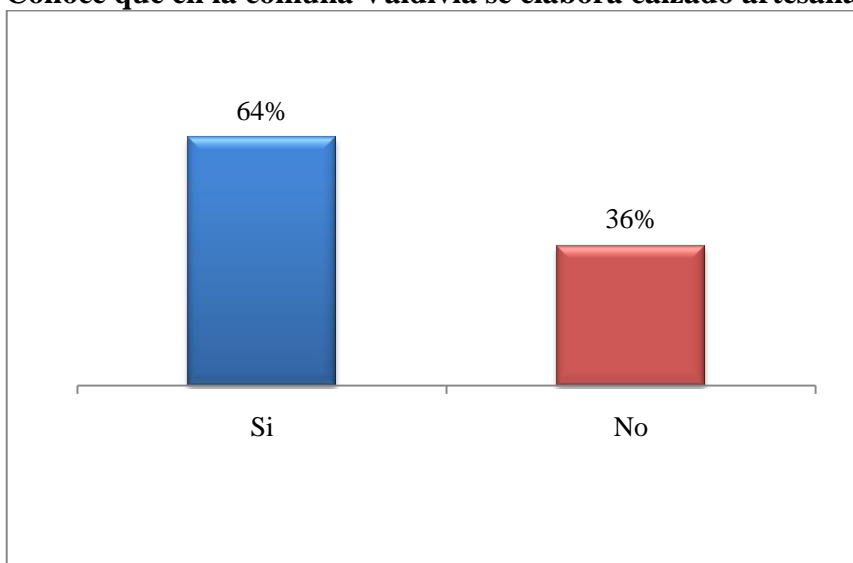
1. ¿Conoce que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal?

Tabla # 64
Conoce que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	184	64%
No	102	36%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 68
Conoce que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 64% de las mujeres encuestadas se refirieron a que si conocen que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal, muchos otorgan esto porque han visitado dicha población, otros han comprado calzado elaborado en la comuna Valdivia, y algunos porque les han comentado o han visto reportajes en la televisión. Asimismo se registró un 36% de la población que no tenía conocimiento de que se realiza calzado artesanal en Valdivia.

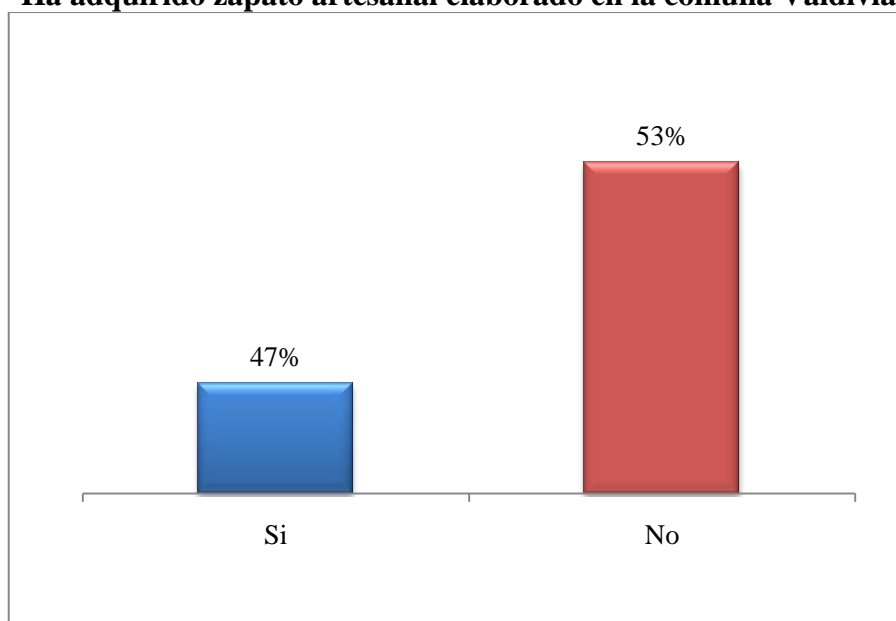
2. ¿Alguna vez ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia?

Tabla # 65
Ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	133	47%
No	153	53%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 69
Ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia



Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 53% de las personas dijeron que no han tenido la oportunidad de adquirir zapato artesanal hecho en Valdivia, pero algunas mencionaron que algún miembro de la familia sí ha adquirido dicho producto. El 47% de las encuestadas en cambio respondieron que sí han adquirido el calzado elaborado en Valdivia, ya sea porque compraron o porque recibieron como obsequio, según lo aseverado por algunas de las encuestadas.

3. ¿Actualmente quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia?

Tabla # 66

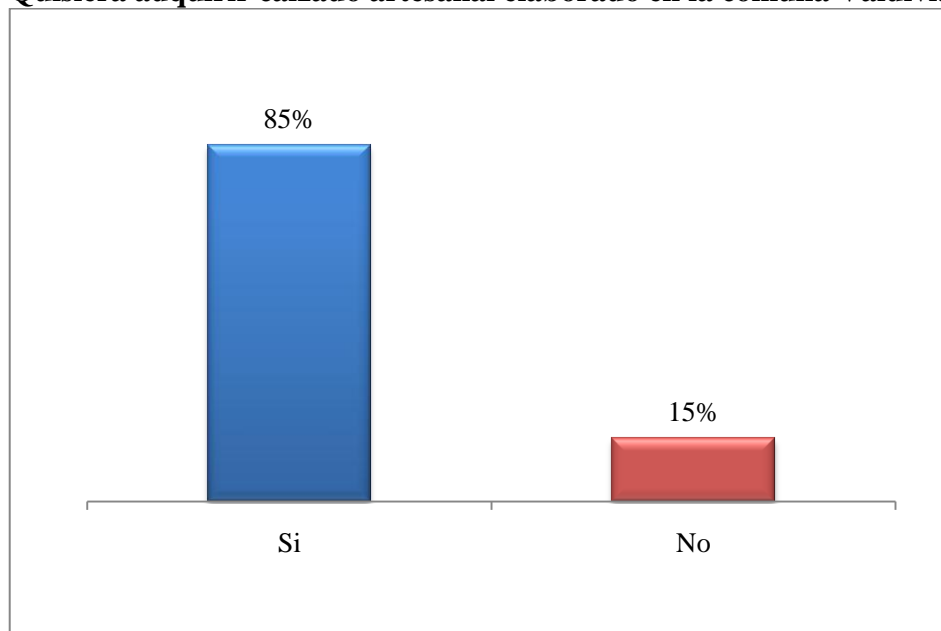
Quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	243	85%
No	43	15%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes/ Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 70

Quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia



Fuente: Encuesta a clientes/ Elaboración: Margarita Quistial C.

Los encuestados señalaron en su mayoría (85%) que actualmente sí quisieran adquirir calzado artesanal de la comuna Valdivia, mientras un 15% no desean comprarlo. Como se puede notar en la pregunta anterior un 47% ha adquirido calzado y el 85% desea obtenerlo, reflejando esto que hay un aumento del 38%, es decir hay una clara aceptación para el producto, se puede decir que tiene un alto posicionamiento.

4. ¿Está de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia?

Tabla # 67

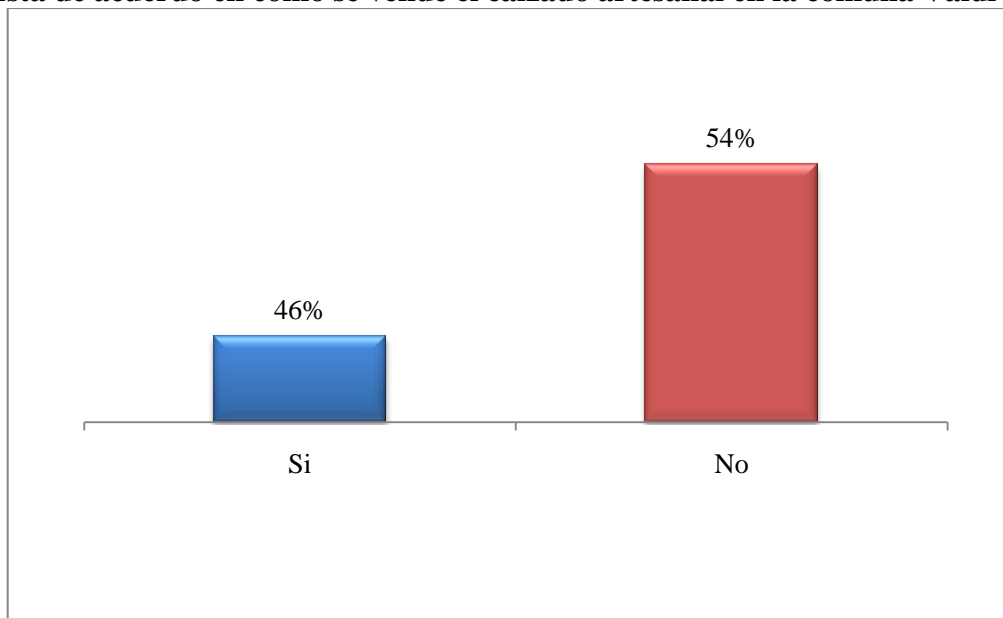
Esta de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	132	46%
No	154	54%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 71

Esta de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia



Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 54% de los encuestados “no” están de acuerdo en la forma como se vende el calzado artesanal de la comuna Valdivia, hacen hincapié, según algunos comentarios, en que deben mejorar la presentación de sus productos, el empaque, y a la vez hacen referencia en que muchos de los productores son explotados ya que cuando el zapato llega a las vitrinas de los grandes almacenes cuesta el doble del que fue adquirido. Mientras un 46% se refirieron a que “sí” estaban de acuerdo en la forma como se ofrece el producto de los artesanos del calzado en Valdivia.

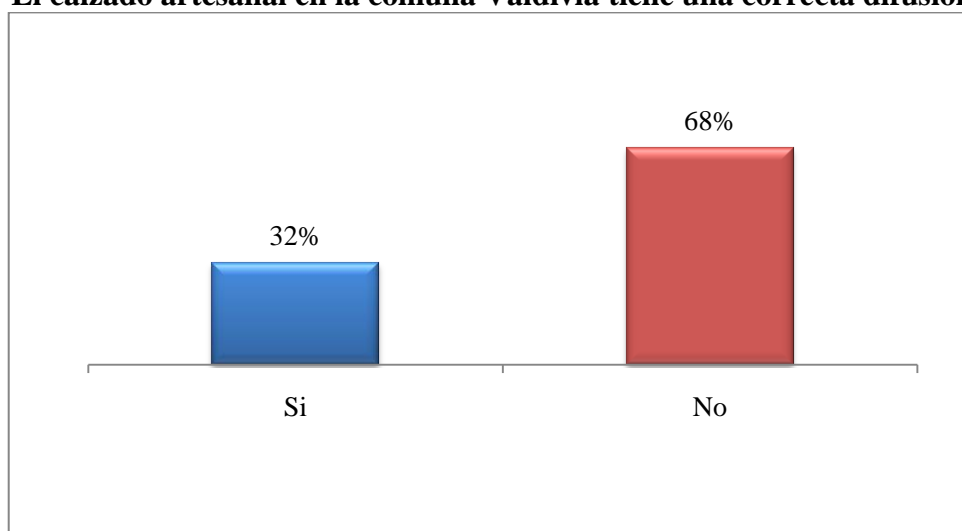
5. ¿Considera que el calzado artesanal en la comuna Valdivia tienen una correcta difusión?

Tabla # 68
El calzado artesanal en la comuna Valdivia tiene una correcta difusión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	32%
No	195	68%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 72
El calzado artesanal en la comuna Valdivia tiene una correcta difusión



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 68% de los encuestados considera que el calzado en la comuna Valdivia no tiene la correcta difusión, porque no todos conocen que se elabora ese producto artesanal en dicha comuna y un 32% manifestó que consideran que sí existe una debida transmisión de la elaboración y comercialización del zapato artesanal de Valdivia. Se puede notar la relación que existe con la pregunta anterior muchas personas no estaban de acuerdo en la forma de venta del calzado, entre ellas se mencionaba la falta de difusión y de estrategias de ventas.

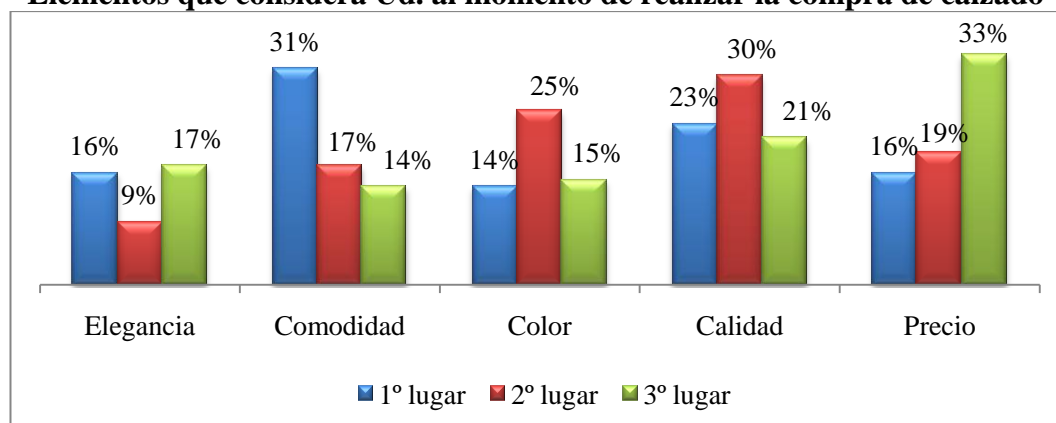
6. ¿Qué elementos considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado?

Tabla # 69
Elementos que considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado

	En 1º lugar	%	En 2º lugar	%	En 3º lugar	%	Total
Elegancia	45	16%	25	9%	50	17%	120
Comodidad	89	31%	50	17%	39	14%	178
Color	41	14%	71	25%	44	15%	156
Calidad	66	23%	86	30%	59	21%	211
Precio	45	16%	54	19%	94	33%	193
Total	286	100%	286	100%	286	100%	858

Fuente: Encuesta a clientes/ Elaboración: Margarita Quistial C.

Gráfico N° 73
Elementos que considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado



Fuente: Encuesta a clientes/ Elaboración: Margarita Quistial C.

En primer lugar las personas encuestadas consideran a la **comodidad** como elemento fundamental al momento de adquirir calzado, mientras en segundo lugar es considerada la **calidad**, es decir se fijan en un zapato duradero y que valga la pena adquirirlo, y en tercer lugar el cliente toma en consideración al **precio**.

También se aprecia que el elemento que tuvo más menciones (211) es la calidad, con 253 menciones en segundo lugar precio y en tercer lugar con 178 menciones la comodidad.

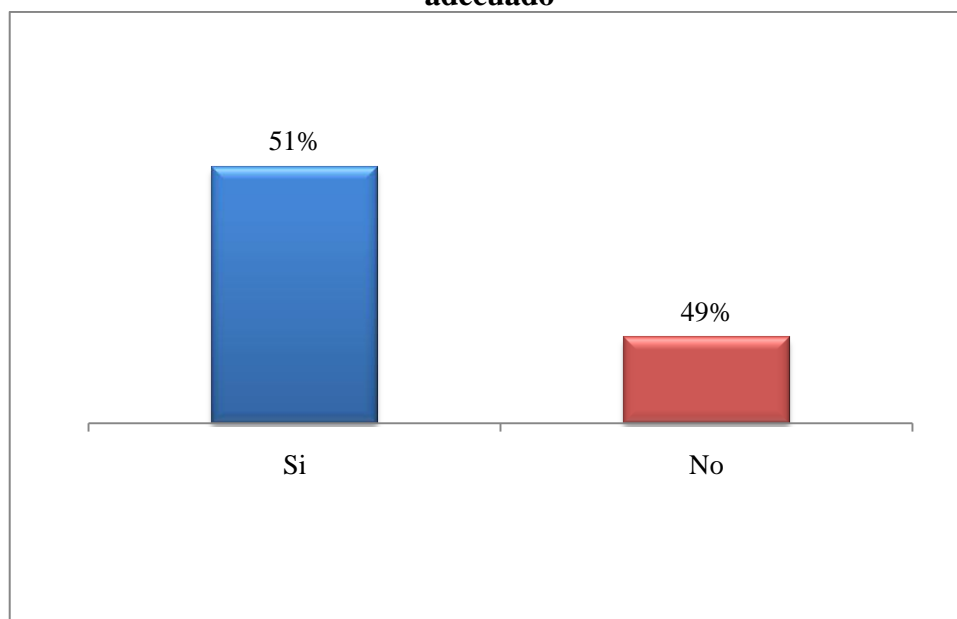
7. ¿Considera que el precio de venta de calzado artesanal en Valdivia es el adecuado?

Tabla # 70
Considera que el precio de venta de calzado artesanal en Valdivia es el adecuado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	147	51%
No	139	49%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 74
Considera que el precio de venta de calzado artesanal en Valdivia es el adecuado



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 51% de los encuestados considera que el precio de venta es el adecuado, y un 49% considera que no es el valor de venta apropiado. Entre uno de los motivos mencionados por las encuestadas es que por ser un trabajo artesanal debería tener un mejor pago, porque los artesanos ponen en relieve su habilidades, destrezas, y también es un trabajo que demanda tiempo.

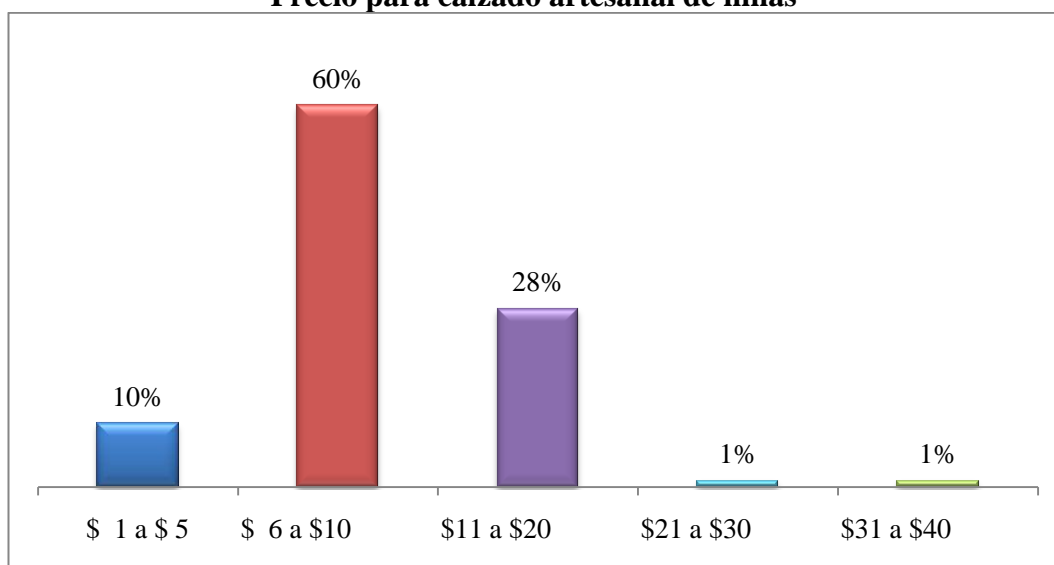
8. ¿Cuál considera que es el precio justo para el calzado elaborado en la comuna Valdivia? Por ejemplo calzado de: a. niñas.

Tabla # 71
Precio para calzado artesanal de niñas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$ 1 a \$ 5	29	10%
\$ 6 a \$10	171	60%
\$11 a \$20	80	28%
\$21 a \$30	4	1%
\$31 a \$40	2	1%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 75
Precio para calzado artesanal de niñas



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Más de la mitad de los encuestados (60%) considera que el precio justo para el calzado de niña es de \$6 a \$10, el (28%) manifiesta que el costo debe ser entre \$11 a \$20, un (1%) sugiere valores entre \$21 a \$30. Se refleja que hay una gran cantidad (28%) que estarían dispuestos a pagar valores entre \$11 a \$20, esto debería ser aprovechado por los productores de Valdivia, para hacer un mejor calzado y por el que las personas cancelaran con satisfacción.

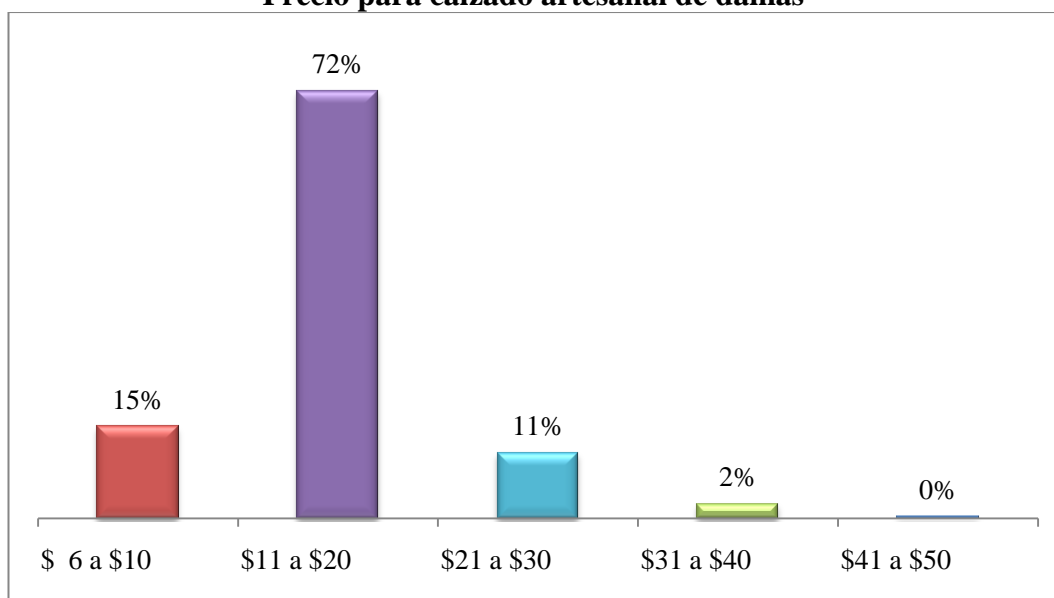
- b. ¿Cuál considera que es el precio justo para el calzado elaborado en la comuna Valdivia? Por ejemplo calzado de: damas.

Tabla # 72
Precio para calzado artesanal de damas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$ 6 a \$10	44	15 %
\$11 a \$20	205	72 %
\$21 a \$30	29	11 %
\$31 a \$40	7	2 %
\$41 a \$50	1	0 %
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 76
Precio para calzado artesanal de damas



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 72% de los encuestados coinciden en que el precio justo para el calzado artesanal de dama debe oscilar entre \$11 a \$20, siempre y cuando tenga un buen acabado, sea un modelo vistoso, de calidad y les brinde comodidad. Un 15% concuerda en que el valor de venta adecuado es de \$6 a \$10, el 11% manifiesta que el precio de expendio debería ser \$21 a \$30 y un 2% expresa que el precio debería estar entre \$31 a \$40.

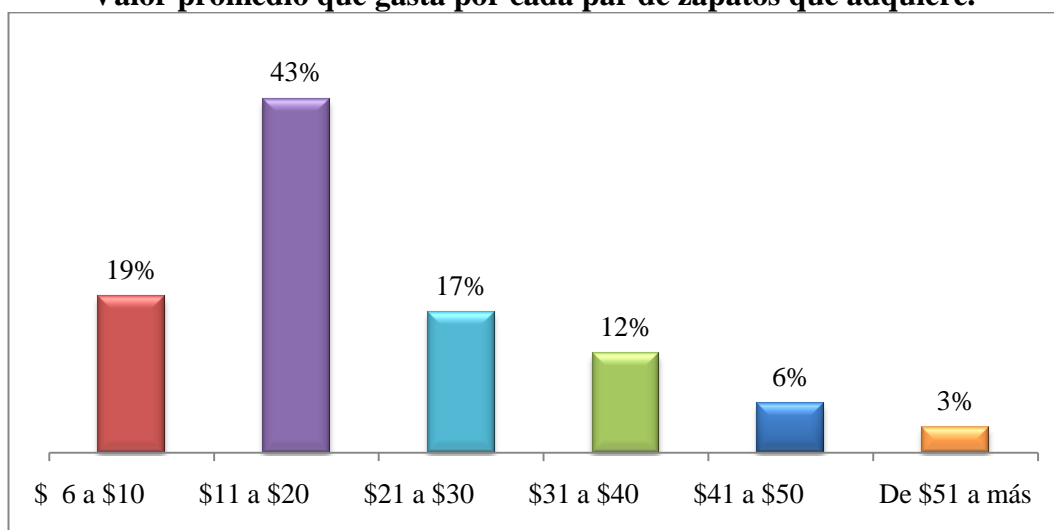
9. ¿En promedio cuánto Ud. gasta por cada par de zapatos que adquiere?

Tabla # 73
Valor promedio que gasta por cada par de zapatos que adquiere.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$ 6 a \$10	54	19%
\$11 a \$20	122	43%
\$21 a \$30	50	17%
\$31 a \$40	34	12%
\$41 a \$50	17	6%
De \$51 a más	9	3%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 77
Valor promedio que gasta por cada par de zapatos que adquiere.



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El valor promedio que gastan por cada par de zapatos que adquiere para uso personal es de \$ 11 a \$20 (43%), el 19% asigna entre \$6 a \$10, un 17% utiliza entre \$21 a \$30 al momento de comprar calzado.

Se puede apreciar que 122 personas encuestadas al momento de hacer sus compras cancelan valores entre \$11 a \$20, y se puede notar la coincidencia en la pregunta anterior, cuanto estarían dispuestos a cancelar por un calzado artesanal.

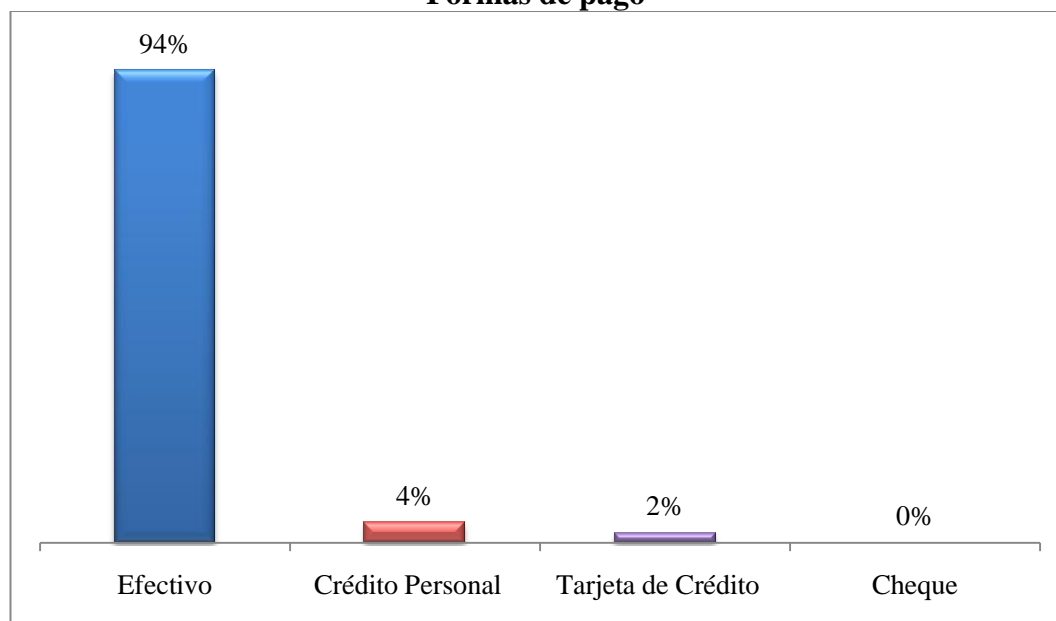
10. Al momento de cancelar su compra de calzado lo hace en:

Tabla # 74
Formas de pago

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	269	94%
Crédito Personal	12	4%
Tarjeta de Crédito	5	2%
Cheque	0	0%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 78
Formas de pago



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

La mayoría (94%) cuando realiza una compra de calzado al momento de cancelar lo hace en efectivo, el 4% mediante crédito personal y un 2% utilizan tarjeta de crédito. Esto nos refleja que el mercado de calzado hay una gran cantidad de circulante, que indica que es un sector muy productivo.

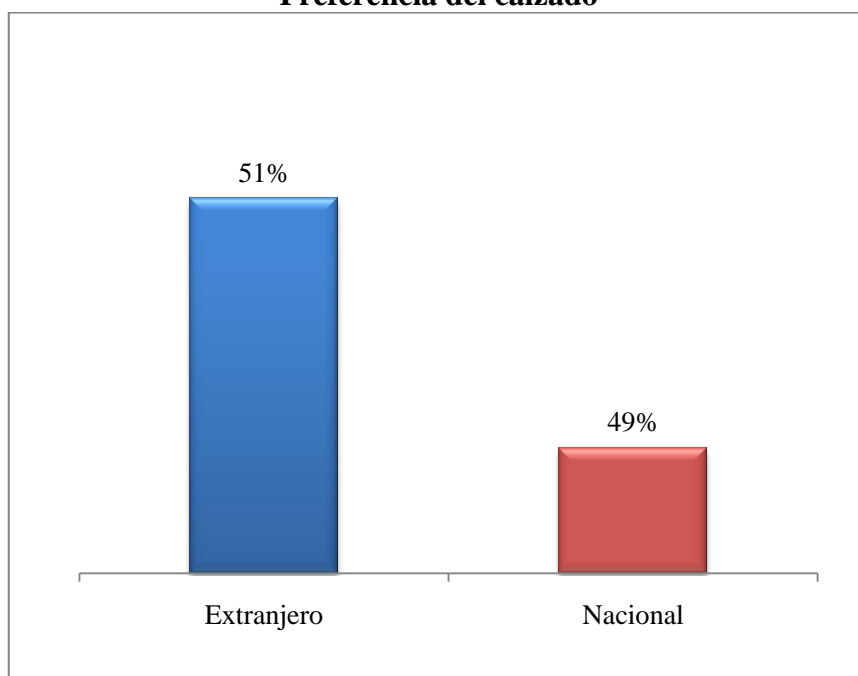
11. ¿De dónde provino el calzado que compró el último año?

Tabla # 75
Preferencia del calzado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Extranjero	145	51%
Nacional	141	49%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 79
Preferencia del calzado



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Para efectos del análisis en esta pregunta se procedió a hacer dos tablas y dos gráficos, el primero donde se muestra la preferencia del calzado y el segundo cuadro donde se muestra el país de preferencia.

El 51% de los encuestados prefieren calzado extranjero, inclinándose por el producto brasileño, colombiano y estadounidense, y un 49% elige el calzado nacional por razones como “apoyar lo nuestro”.

- País de preferencia en calzado

Tabla # 76
País de preferencia en calzado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Brasil	124	86%
E.E.U.U	10	6%
Colombia	6	4%
China	2	1%
España	1	1%
Italia	1	1%
México	1	1%
TOTAL	145	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 80
País de preferencia en calzado



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

La nación de preferencia por los encuestados es Brasil con un 86%, la elección predomina porque es un país con grandes avances en cuanto a calzado, y a la vez por fabricar zapatos cómodos, durables y de calidad. Un 6% de los encuestados prefiere el calzado de Estados Unidos, el 4% se inclina por el producto de Colombia, y un 1% prefiere el calzado de China, España, Italia y de México.

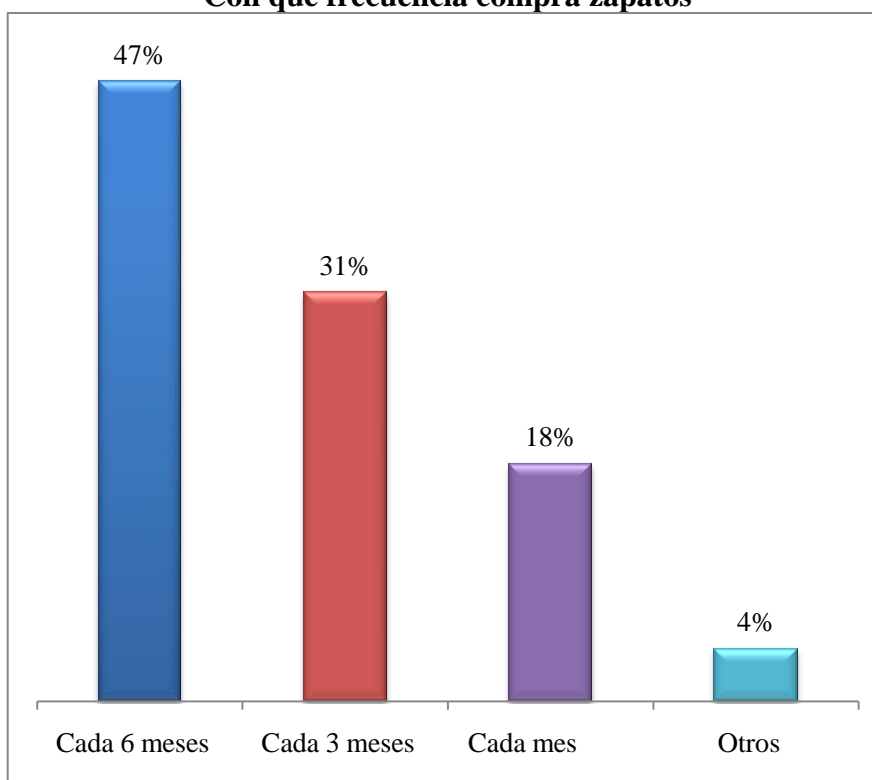
12. ¿Con qué frecuencia compra zapatos?

Tabla # 77
Con qué frecuencia compra zapatos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cada 6 meses	134	47%
Cada 3 meses	89	31%
Cada mes	49	17%
Otros	14	5%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 81
Con qué frecuencia compra zapatos



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 47% de los encuestados compran cada 6 meses calzado, mientras un 31% cada 3 meses y un 18% cada mes. En la categoría otros (4%) se encuentran menciones como: cada dos meses y cada año.

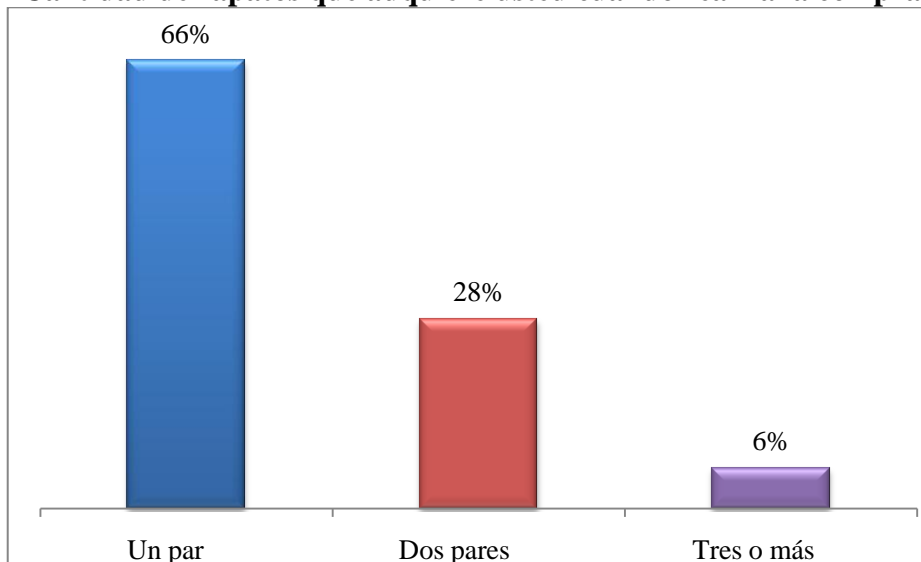
13. ¿Qué cantidad de zapatos adquiere usted cuando realiza la compra?

Tabla # 78
Cantidad de zapatos que adquiere usted cuando realiza la compra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Un par	189	66%
Dos pares	79	28%
Tres o más	18	6%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 82
Cantidad de zapatos que adquiere usted cuando realiza la compra



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

La mayoría de encuestados (66%) adquiere un par de zapatos al momento de realizar su compra. El 28% dos pares y un 6% tres pares.

En el registro de dos pares las personas se refirieron a que muchas veces no acuden a comprar solas si no que van con la compañía de algún hijo u otro familiar, entonces aprovechan para realizar la respectiva compra. Y otras personas comentaron que a veces ciertos locales tienen grandes descuentos lo que influye para poder adquirir calzado.

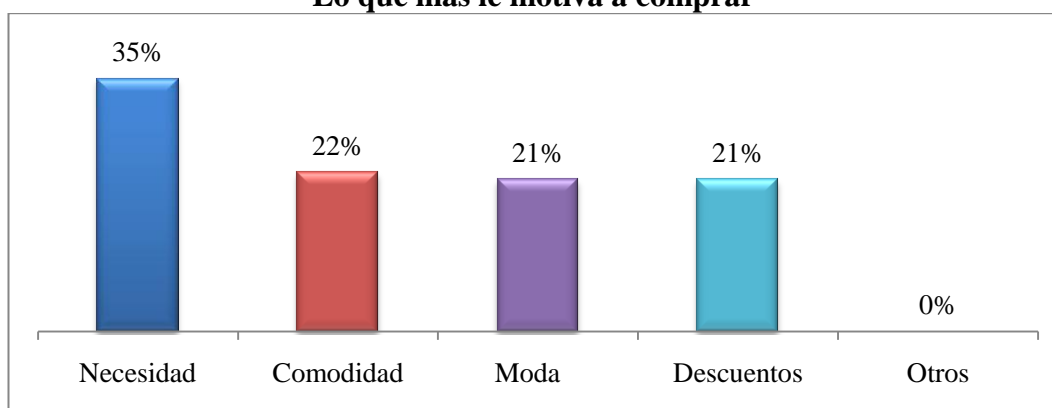
14. Cuándo usted adquiere zapatos ¿qué es lo que más le motiva a comprar?

Tabla # 79
Lo que más le motiva a comprar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad	101	35%
Comodidad	62	22%
Descuentos	61	21%
Moda	61	21%
Otros	1	0%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 83
Lo que más le motiva a comprar



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Un 35% de las personas encuestadas cuando van a realizar la compra de calzado lo que más le motiva es la **necesidad**, como segundo motivo se encuentra la **comodidad** y en tercer lugar con un 21% encontramos factores que motivan a realizar la compra es la **moda** y los descuentos que ofrezcan las empresas.

Se puede decir que lo que más le motiva a comprar calzado a los encuestados es la necesidad, si tomamos en cuenta la pirámide de necesidades de Abraham Maslow se puede concluir que es una respuesta lógica la otorgada por los clientes, puesto que la necesidad de vestir se encuentra en primer lugar.

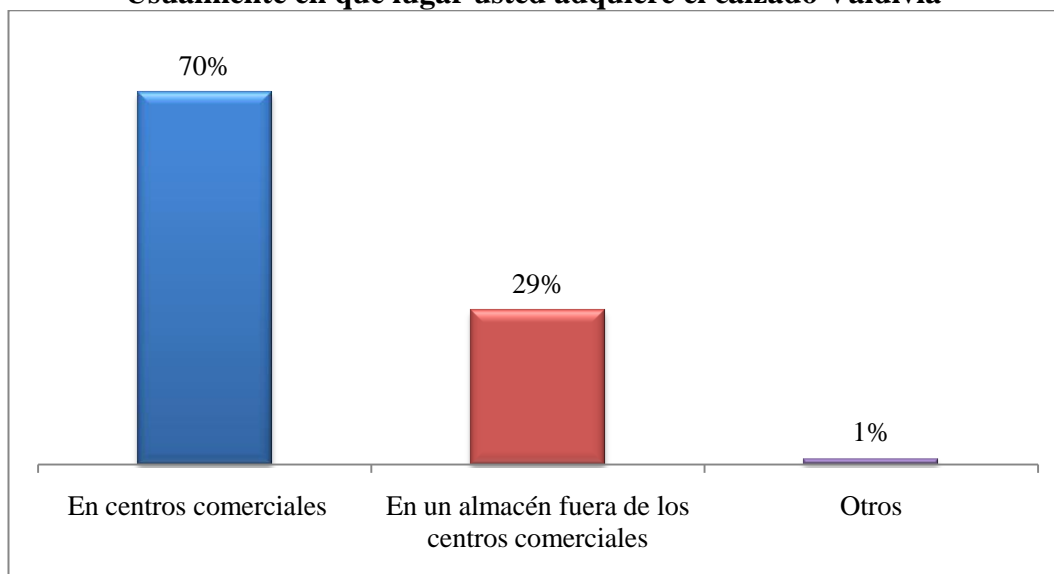
15. ¿Usualmente en qué lugar usted adquiere el calzado?

Tabla # 80
Usualmente en qué lugar usted adquiere el calzado Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
En centros comerciales	200	70%
En un almacén fuera de los centros comerciales	84	29%
Otros	2	1%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 84
Usualmente en qué lugar usted adquiere el calzado Valdivia



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 70% respondió (más de la mitad) que adquieren el calzado en centros comerciales, entendiéndose almacenes de renombre, un 29% compra calzado en almacenes fuera de los centros comerciales y tan solo un 1% se refirieron a otros y dentro de esta mención se encuentran venta por catálogo, o venta por amigos.

Al realizar el respectivo análisis se puede valorar que las personas prefieren comprar calzado en centros comerciales, porque esto les genera un mejor nivel de status frente a los demás.

16. ¿Cómo considera a la mano de obra con que se elabora el calzado en la comuna Valdivia?

Tabla # 81

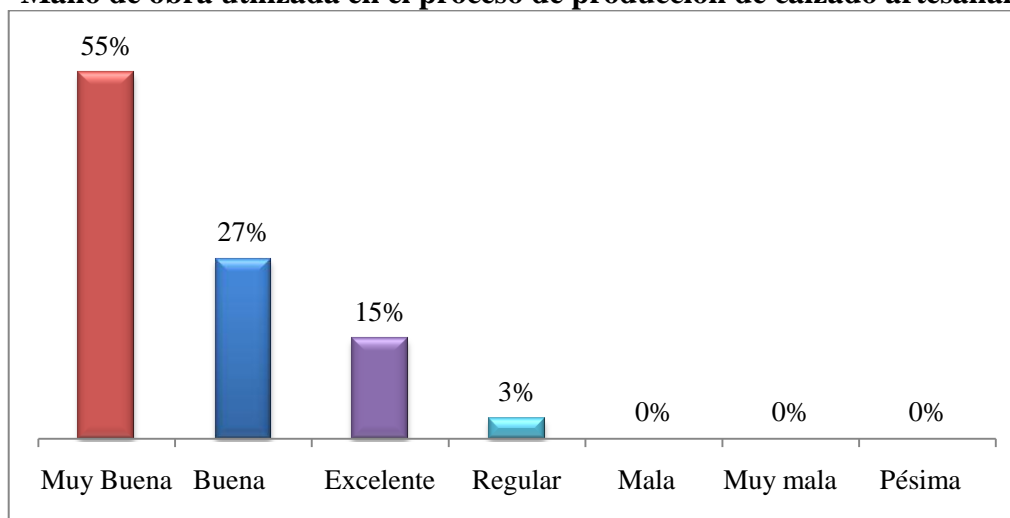
Mano de obra utilizada en el proceso de producción de calzado artesanal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	156	55%
Buena	78	27%
Excelente	44	15%
Regular	8	3%
Pésima	0	0%
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 85

Mano de obra utilizada en el proceso de producción de calzado artesanal



Fuente: Encuesta a clientes / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

La mano de obra que se utiliza en la comuna Valdivia para la elaboración es considerada por más de la mitad de las personas encuestadas (55%) como “muy buena”, lo que indica el alto nivel de apreciación que tienen estos trabajadores que si bien no cuentan con conocimientos técnicos, ponen todas sus habilidades para hacer grandes trabajos.

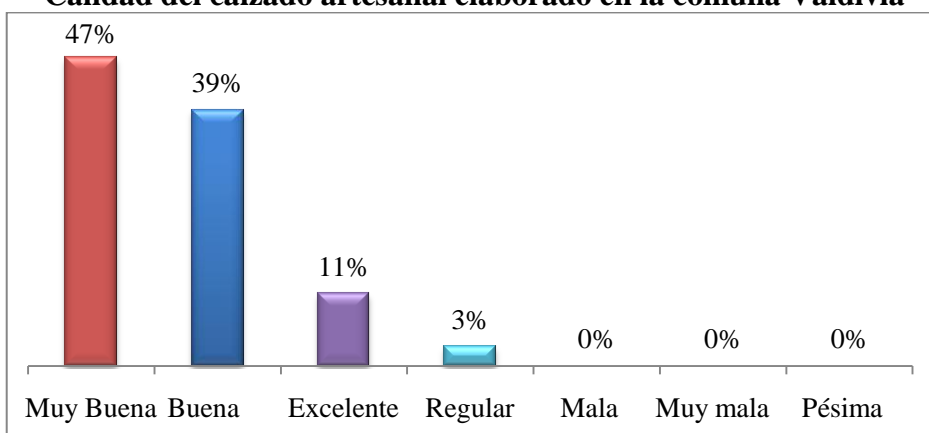
17. ¿Y en cuánto a la calidad de calzado cómo la considera Ud.?

Tabla # 82
Calidad del calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	136	47%
Buena	111	39%
Excelente	31	11%
Regular	8	3%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 86
Calidad del calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia



Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Más de la mitad de los encuestados centra sus respuestas entre excelente, muy buena y buena dando un 97% que significa que los clientes del calzado elaborado en la comuna Valdivia tienen una apreciación positiva en cuanto a la calidad del producto. Mientras un 3% se refirieron a la calidad como regular.

Se puede hacer la comparación entre las respuestas otorgadas por los profesionales y clientes, ya que estos dos grupos consideran como aceptable a la calidad, en realidad son muy pocos que consideran a ese elemento como regular.

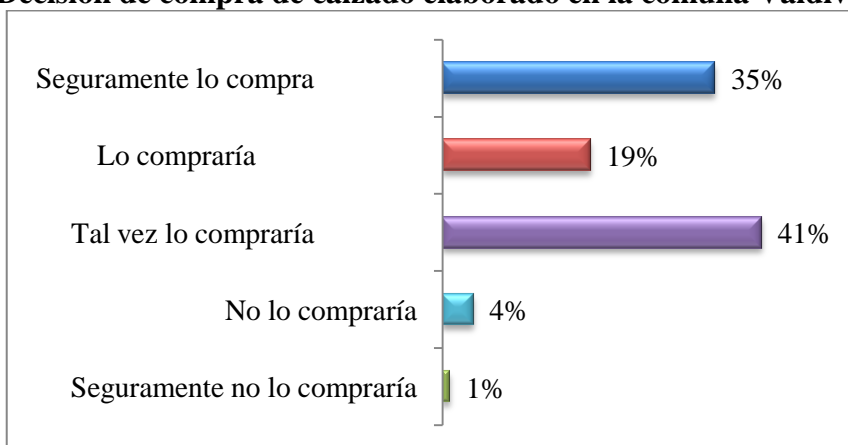
18. Si en este momento tuviera que decidir comprar zapatos, y le ofrecen calzado elaborado en la comuna Valdivia Ud.:

Tabla # 83
Decisión de compra de calzado elaborado en la comuna Valdivia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Seguramente lo compra	101	35%
Lo compraría	55	19%
Tal vez lo compraría	117	41%
No lo compraría	11	4%
Seguramente no lo compraría	2	1%
TOTAL	286	100 %

Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Gráfico N° 87
Decisión de compra de calzado elaborado en la comuna Valdivia



Fuente: Encuesta a clientes/ **Elaboración:** Margarita Quistial C.

El 41% de las mujeres encuestadas respondieron a que “tal vez lo compraría”, mientras un 35% “seguramente lo compra”. Entre esas dos respuestas tenemos un 76% lo que refleja un alto grado de aceptación del producto por parte del cliente. Mientras que solo un 5% se refirieron negativamente a la compra.

Demostrando de esta manera que el calzado artesanal que se elabora en la comuna Valdivia, cuenta con un alto grado de preferencia ya que las respuestas negativas suman un 5% frente a un 95% que estaría dispuesto a comprar.

3.5 Comprobación de la Hipótesis.

Para la comprobación de la hipótesis en este trabajo se utilizará los resultados de la encuesta aplicada a maestros artesanos del calzado de la comuna Valdivia y a clientes, donde en los instrumentos de recopilación de información se formularon preguntas claves dentro de este estudio, como se aprecia en la tabla # 90, y se detalla a continuación.

Con relación a lo planteado en la hipótesis de esta investigación se ha podido comprobar que la suposición aseverada de la hipótesis es afirmativa debido al elevado porcentaje (99%) de la opción “sí” de la pregunta 25 de la encuesta formulada a artesanos del calzado de la comuna Valdivia, lo que ha constatado que con la propuesta de estrategias competitivas mejorará la producción de calzado artesanal en dicha comuna.

Además en la encuesta a artesanos se utilizó para el presente análisis las preguntas 5,6, 8. En el caso de la pregunta 5, los artesanos se refirieron como “creíble” la falta de gestión, y “no permiten asociatividad” como nada creíble 48%. El liderazgo lo calificaron con una puntuación de ocho el 43% de los encuestados, y en el caso de la pregunta 8 se refirieron como muy importante el recibir capacitación (producción, diseño, acabado, innovación, comercialización).

Se confirma la hipótesis con la encuesta a usuarios puesto que los consultados alguna vez han adquirido calzado artesanal elaborado en Valdivia (47%); y actualmente un 85% quisiera adquirir zapatos artesanales; otra pregunta que corrobora es la 6 puesto que el cliente cuando compra calzado considera 3 elementos: en primer lugar “comodidad”, en segundo lugar “calidad”, y en tercer lugar “precio”: Finalmente la aceptación de la hipótesis se consolida con la pregunta 18 cuando se investigó “Si en este momento tuviera que decidir comprar calzado, y le ofrecen calzado elaborado en la comuna Valdivia Ud.” seguramente lo compra y lo compraría teniendo entre estas dos respuestas un 54%.

Tabla # 84
Comprobación de la Hipótesis

HIPÓTESIS: La propuesta de estrategias competitivas permitirá mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia del cantón Santa Elena.	
PREGUNTAS DE ENCUESTAS A ARTESANOS	PORCENTAJE
5. Así mismo nos dieron otras opiniones respecto a los productores de calzado. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado :	Falta de gestión (creíble) 56% No permiten asociatividad (nada creíble) 48%
6. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría Ud. el liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia?	Puntuación 8 43%
8. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia?	Reciban capacitación 60% C. en producción 63% C. en diseño 64% C. en acabado 64% C. en innovación 61% C. en comercialización 60% Visiten unidades Productivas 45%
25. Con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia.	SI 99%
PREGUNTAS DE ENCUESTAS A CLIENTES	PORCENTAJE
2. ¿Alguna vez ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia?	SI 47%
3. ¿Actualmente quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia?	SI 85%
4. ¿Está de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia?	NO 54%
5. ¿Considera que el calzado artesanal en la comuna Valdivia tienen una correcta difusión?	NO 68%
6. ¿Qué elementos considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado? En primer lugar, segundo lugar y en tercer lugar.	1º Lugar “comodidad” 31% 2º Lugar “calidad” 30% 3º Lugar “precio” 33%
18. Si en este momento tuviera que decidir comprar calzado, y le ofrecen calzado elaborado en la comuna Valdivia Ud.	“Seguramente lo compra” y lo “compraría” 54%

Fuente: Encuesta a artesanos del calzado comuna Valdivia y a usuarios.

Elaboración: Margarita Quistial C.

3.6 Conclusiones

- El proceso de producción para elaborar calzado en Valdivia es artesanal, afirmándolo así el 100% de los encuestados. Y la población artesanal dedicada a la elaboración de calzado en la comuna Valdivia está conformada aproximadamente por 100 maestros artesanos y 300 operarios. Así mismo el calzado que se elabora en la comuna Valdivia está dirigido a un “status económico”: estrato medio bajo.
- Pocos son los artesanos del calzado que pertenecen a alguna organización, en la comuna Valdivia apenas 8 personas y 71 personas no pertenecen, lo que confirma el poco interés por pertenecer a una organización debido a factores como: malos entendidos, falta de trabajo en equipo.
- Existe una falta de capacitación teórica y práctica, lo que se convierte en una necesidad para desarrollar sus productos. En el caso de los operarios el 96% cuenta con una formación artesanal, es decir sólo fue un conocimiento transmitido de maestro a operario, y un 4% cuenta con formación universitaria pero en carreras que no tienen relación a la actividad que realizan.
- Mediante la recopilación de información de campo se puede concluir que Valdivia es una comuna dedicada a la elaboración de calzado para damas y niñas; es decir no se fabrica calzado para caballero. Además no cuentan con estrategias competitivas que le permita mejorar la producción y por ende su comercialización.
- Al final de esta investigación se puede determinar que la propuesta de estrategias competitivas es totalmente viable y conveniente.

3.7 Recomendaciones

- Implementar estrategias competitivas como una manera de generar valor, a través del aprovechamiento de las oportunidades que genere el entorno, así como criterios determinantes como lo son: mercado, consumidor y tendencias.
- Ninguna organización puede existir aislada del mundo, ya que específicamente en la industria del calzado se demanda mucho las características de la moda y tendencias actuales, cadena de valor, desarrollo de la tecnología. Es por que la estrategia debe basarse en las tendencias mundiales, marcas y el comportamiento del consumidor tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno.
- Hay que tomar en consideración situaciones actuales y futuras probables relacionadas con el comercio, la tecnología, insumos, que pueden repercutir en el funcionamiento de la estrategia.
- Debe existir una relación lógica con todos los aspectos relacionados: técnicos (tecnología, materiales, productos), humanos (mano de obra, gestión, formación, motivación, liderazgo), financieros (inversión, sueldos y salarios) y marketing (segmentación, promoción), logrando así una optimización de recursos.
- Se debe tener en cuenta la importancia de la implementación de innovación en los procesos productivos para mejorar la productividad y competitividad de la producción de calzado, así como también la formación y capacitación del recurso humano, la investigación y desarrollo, la constante actualización de las exigencias del mercado, pues hoy en día el calzado es un producto de moda.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE CALZADO ARTESANAL EN LA COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA.

4.1. Introducción

El entorno competitivo bajo el cual se desenvuelven las empresas de los diversos sectores económicos, obliga a la gerencia a tomar decisiones efectivas en cuanto a la implementación de estrategias que le otorguen una posición de ventaja competitiva. Ante esta realidad, las empresas hoy en día enfrentan la necesidad de gestionar eficientemente el conjunto de recursos tecnológicos, humanos, financieros, y comerciales disponibles para posicionarse en el mercado.

De acuerdo a los datos obtenidos gracias a los instrumentos de investigación empleados se detectó que los maestros artesanos del calzado de la comuna Valdivia, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, presentan debilidad en liderazgo y capacitación, además de falta de maquinarias, incipiente tecnificación, ausencia de una adecuada administración de recursos económicos, falta de estrategias organizacionales, baja calidad del producto y tienen una marcada competencia nacional y extranjera.

Las organizaciones artesanales han obtenido una visión de la importancia e influencia de la administración en cada una de sus gestiones y acciones a desarrollar, y además generan trabajo en equipo y elevan la calidad de vida de sus miembros, por tal motivo deben tener una estructura adecuada que les permita encaminarse al cumplimiento de sus objetivos, permitiendo dar soluciones que contribuyan al desarrollo del sector así como del progreso de la comuna.

4.2. Antecedentes

La actividad del calzado surgió en Valdivia gracias a Don Guillermo Suárez hace 50 años atrás, el aprendió esa actividad en la ciudad de Guayaquil donde emigró en busca de empleo, y trabajó durante mucho tiempo en un taller donde elaboran calzado, después de un tiempo al empleador le obligaban a afiliarse a sus trabajadores, este prefirió despedir a un grupo de personas, entre ellos al Sr. Suárez, el cual regresó a la comuna Valdivia, en donde gente de Guayaquil lo buscaba para que trabajara como implantador, le enviaban gran cantidad de cortes por docenas, pero él solo no alcanzaba a realizar todo el trabajo, es allí donde requiere mano de obra y enseñó esta actividad a otras personas.

Gracias a él muchos pobladores aprendieron ciertas técnicas para elaborar calzado y algunos conformes iban aprendiendo decidían separarse para formar su propio taller. Antes para aprender el operario tenía una capacitación de 5 años, actualmente en dos semanas ya aprende y monta su propio taller.

En los años 1974 y 1975 los productores de calzado en Valdivia, utilizaban la suela de cuero de vaca, para hacer ese calzado era un trabajo bien duro, en ese entonces la materia prima era cuero natural en la actualidad se utiliza el cuero sintético.

Hace 40 años llegó a la comuna Valdivia el Padre Mariano Merchán, quien tuvo la brillante idea de agrupar a los maestros del calzado existentes en la comuna Valdivia, es decir formó una asociación a la cual llamó “Virgen del Carmen”.

Los miembros de esa asociación tenían un lugar donde se reunían y trabajaban, en dicho espacio contaban con materia prima e insumos para realizar su trabajo, que el padre se encargaba de conseguirles y estaban dotados de máquinas apropiadas de esa época para fabricar calzado como: talladoras de cuero. Todos trabajaban unidos fabricando sus pares de zapatos, el calzado de suela era cosido a mano,

había aparadores, implantadores, y la actividad de comercialización era designada a dos maestros quienes se encargaban de ofrecer y vender el producto. Se ganaban por docena dos sucres que era bastante dinero en esa época para ellos.

De aquel período sólo quedan dos cosas: el nombre de la asociación que ahora agrupa a muy pocos maestros y presenta muchos problemas y unas máquinas que aún ciertos maestros las conservan entre ellos: Manuel Suárez, Milthon Panchana resaltando que las máquinas de ese tiempo eran muy buenas.

Entre las causas que obligaron a desagruparse fueron: algunos asistían a trabajar diariamente (se presentaba un alto grado de ausentismo), y otros iban pasando un día a laborar y en el momento de cobrar el maestro que no había asistido un día a trabajar quería que se le reconociera como si hubiese concurrido todos los días a trabajar. De ahí la situación se iba complicando vino el desacuerdo, malos entendidos, desunión, y cada maestro quería coger una máquina para llevársela a su hogar y trabajar ahí, pero el Padre Merchán no estuvo de acuerdo en eso desde el primer momento, el viendo esos problemas decidió abandonar ese proyecto.

Anteriormente los modelos del calzado que se fabricaban eran: sandalias de madera de colores, que se forraban con trenzas hechas de paja toquilla, sandalias bicolors.

Hace algunos años atrás se hacían zapatos de hombres, ahora ya no se produce esos zapatos debido a que es más complicado, demanda mucho tiempo y es tedioso, sólo se puede encontrar calzado para damas y niñas. En la actualidad en Valdivia existen alrededor de 100 talleres, 100 maestros y 300 operarios.

4.3. Misión

Fabricar el mejor calzado para damas mediante la innovación de diseños, calidad en los productos, la utilización adecuada de los recursos, y la mejor mano de obra, teniendo siempre presente la satisfacción de clientes y del mercado en general, para garantizar un crecimiento continuo y rentable.

4.4. Visión

El sector organizacional de calzado artesanal de la comuna Valdivia del cantón Santa Elena, lidera el desarrollo de la microregión con una administración eficiente, participativa, humanista, y concertando alianzas estratégicas con organismos de cooperación, que permitan el posicionamiento y liderazgo del producto en el mercado.

4.5. Objetivo General

Fortalecer a las microempresas de calzado de la comuna Valdivia, de la provincia de Santa Elena, mediante estrategias que permitan la modernización y transformación en entidades competitivas.

4.6. Objetivos Específicos

1. Incentivar una mentalidad asociativa en los productores de calzado artesanal, a través de la identificación de beneficios que le provocaría una asociatividad y el establecimiento de estrategias, para la erradicación de la explotación de proveedores e intermediarios.
2. Identificar aspectos importantes de la calidad del producto, mediante el estudio de las necesidades de los clientes, para la adecuada respuesta a los requerimientos reales de la industria local de calzado.

3. Promover la producción, a través de la innovación tecnológica, para la creación de nuevos productos.
4. Fomentar la organización, mediante la adecuada explotación de sus habilidades y su capacidad de liderazgo, para el desarrollo de la población y sus gestiones.
5. Incentivar al uso de materia prima local, mediante el aprovechamiento de recursos marinos abundantes para la elaboración de calzado.

4.7. Principios

- La responsabilidad es uno de los principios más importantes de una empresa, ya que mediante esta se cumplirá la puntualidad en la producción, entrega de pedidos, pago de cuentas, etc. Responsabilidad hacia los clientes debe verse reflejado en cumplir con lo ofrecido como son descuentos, promociones, para lograr en ellos su preferencia y fidelidad.
- Mejoramiento continuo tanto en procesos como en el producto a fin de que vaya acorde con las tendencias actuales según las necesidades y exigencias del mercado.
- Una buena atención al cliente en todas sus interrogantes, crear una alternativa ágil para la solución de problemas o quejas, permitirá obtener una buena relación con los clientes.
- Cuidar la imagen de la microempresa mediante un buen desempeño que refleje el cumplimiento de políticas y valores, con transparencia en el desarrollo de las mismas.
- Construir a partir de las obligaciones la misión.

4.8. Valores

- **Honestidad.-** Elaborar todas y cada una de las actividades dentro de la microempresa como hacia el cliente con transparencia y rectitud, siendo justo en cada decisión que se presente.
- **Ética.-** Los trabajadores deberán desempeñar sus actividades, con un trato respetuoso para sus compañeros como para los clientes, dentro de los lineamientos establecidos.
- **Cooperación.-** Es importante la ayuda y compañerismo dentro de la organización que permitirá la obtención de buenos resultados y la solución de problemas de manera más ágil y solidaria al trabajar en equipo.
- **Calidad,** en el desempeño administrativo, organizacional y de producción ya que esto se reflejará en el producto y en la satisfacción del cliente.
- **Trabajo en equipo.-** Es importante para estimular el entusiasmo hacia las tareas encomendadas.
- **Eficiencia.-** Realizar todas las actividades de manera satisfactoria utilizando la menor cantidad de recursos, sean estos tangibles o intangibles.
- **Prudencia.-** Actuar con discernimiento y buen juicio, previniendo el riesgo que pueda implicar sus acciones.
- **Responsabilidad Social.-** Trabajar y generar crecimiento de manera sustentable, promoviendo la conservación de los recursos ambientales, respetando la diversidad y contribuyendo a la reducción de las desigualdades sociales.

4.9. Análisis del Entorno Interno (Fortalezas - Debilidades).

Cuadro N° 6

Fortalezas

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Numerosa mano de obra• Nuevos diseños.• Materia prima de calidad.• Conocimiento por tradición en fabricación de calzado / Tradición en la fabricación de calzado (de cuero sintético).• Existencia de numerosas empresas familiares.• Tanto maestros y operarios cuentan con salud para realizar su trabajo.

Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Cuadro N° 7

Debilidades

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de unión del sector.✓ Falta de capacitación en gerencia, producción, ventas y marketing.✓ Falta de conocimiento tecnológico.✓ Falta de recursos económicos✓ Falta de maquinaria / tecnología.✓ Falta de estrategias competitivas.✓ Sustancias nocivas o tóxicas / Falta de protección.✓ Falta de una asociación/ Falta de vida jurídica.✓ No llevan registros contables.✓ No entregar factura/Falta de R.U.C.✓ Falta de guía de remisión.✓ Incipiente cultura empresarial.✓ Falta de conocimientos de diseño.✓ Ausencia de control de calidad.✓ Ausencia de sistemas y prácticas de costos.✓ Empaque no adecuado.✓ Traslado del producto en forma rustica.✓ Falta de publicidad.✓ Mal manejo del recurso económico.✓ Falta de objetivos.✓ Falta de un plan de negocios.✓ Deficiente gestión de la producción✓ Falta de Internet.

Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

4.10. Análisis del Entorno Externo (Oportunidades - Amenazas).

Cuadro N° 8
Oportunidades

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ Prioridad gubernamental.❖ Incremento del consumo (De acuerdo a la urbanización, educación, poder de adquisición.)❖ Nichos de mercado por explotar.❖ Concentración geográfica.❖ Potencial de empleo.

Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Cuadro N° 9
Amenazas

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Explotación de precios por parte de proveedores de materia prima.❖ Alza de precios.❖ Mayor avance tecnológico de otros mercados.❖ Empresas de calzado más competitivas❖ Publicidad negativa de competidores.❖ Requerimientos de certificaciones.❖ Ingreso de nuevos competidores.❖ Ingreso de calzado peruano.❖ Contrabando.❖ Importaciones desde el Sudeste Asiático.

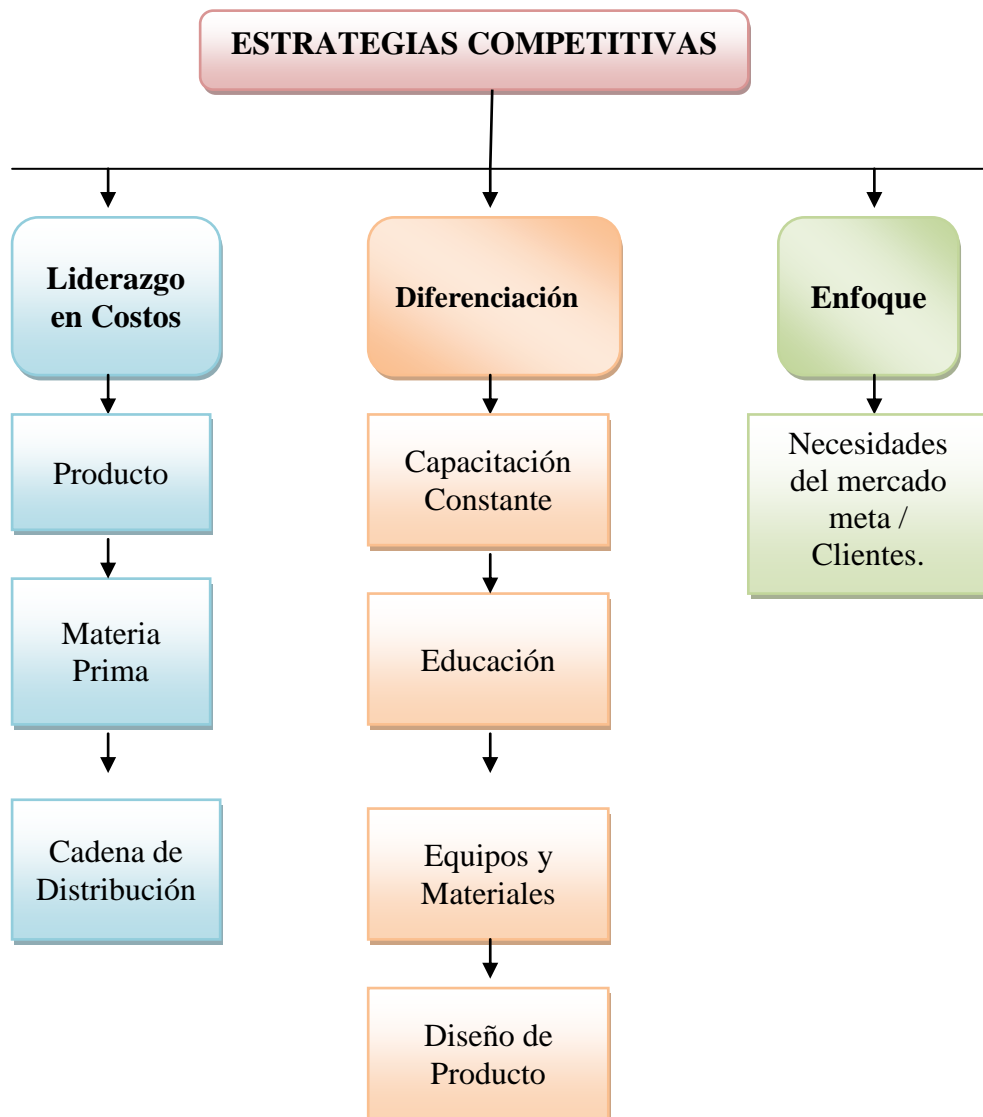
Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

4.11. Estrategias Competitivas para mejorar la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, cantón Santa Elena.

Para el mejoramiento de la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, se aplicarán las siguientes estrategias:

Gráfico N° 88
Estrategias Competitivas para artesanos del calzado comuna Valdivia.



Fuente: Propuesta / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

4.11.1. Estrategias de Liderazgo en Costos.

4.11.1.1.Producto.

Estrategia 1: Basar la producción en competitiva, mediante calzado de mayor calidad para el establecimiento de sistemas de respuesta rápida a las demandas del mercado.

Objetivo:

Establecer una producción óptima de calzado mediante el establecimiento de políticas de calidad acorde con la actividad que generan, para una mayor participación en el mercado.

⇒ Acciones:

1. Capacitar en temas relacionados en calidad del producto.
2. Socializar información sobre normas de calidad.
3. Controlar la calidad tanto del producto final como de los procesos productivos.
4. Tomar conciencia de lo importante que es brindar productos de calidad a las personas.
5. Participar en capacitaciones.
6. Identificar y establecer políticas de calidad que vayan acorde a la realidad de cada negocio.

Plazo: Corto plazo.

Responsables: Entidades del Gobierno: MIPRO, MCPEC, UPSE.

4.11.1.2.Materia Prima.

Estrategia 2: Promover la asociatividad para crear relaciones estables entre maestros y proveedores de materia prima e insumos.

La comuna Valdivia presenta un alto índice de maestros artesanos que laboran de forma independiente sin ser ayudados para créditos, capacitaciones, entre otros y además se observa una débil organización.

Las alianzas permitirán que los productores tengan:

- Mayor poder de negociación por compras conjuntas.
- Reducir los costos de producción.
- El acceso a la asistencia técnica especializada.
- La promoción conjunta entre otros beneficios.

La asociatividad de las mipymes de calzado artesanal en la comuna Valdivia permitirá que los esfuerzos individuales sumen, generando beneficios para todos.

Objetivo:

Fortalecer a las microempresas productoras de calzado en la comuna Valdivia, mediante alianzas estratégicas, para la unión de fuerzas logrando así una expansión.

⇒ **Acciones:**

1. Sensibilizar sobre los beneficios de una alianza y los beneficios que esto conlleva.
2. Reorientar la mentalidad del artesano hacia el trabajo en equipo.
3. Analizar casos de alianzas que en la actualidad son manejados con éxito.
4. Realizar benchmarking.
5. Capacitarlos en liderazgo.
6. Capacitar al artesano en temas como: motivación, superación personal, valores.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsables: MIPRO, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena, Prefectura.

4.11.1.3.Cadena de distribución.

Estrategia 3: Desarrollo de una cultura empresarial.

Objetivo:

Precisar aspectos importantes sobre gerencia de microempresas, mediante conocimientos administrativos, para la correcta dirección de sus negocios.

⇒ **Acciones:**

1. Capacitar a microempresarios, en planeación estratégica, marketing, abastecimientos y vinculaciones en la línea productiva, técnica zapatera, ingeniería de producción, herramientas de información, informática y administración general.
2. Mejorar la calidad a través de la capacitación y adopción de nuevas tecnologías.
3. Capacitar al artesano en el manejo adecuado de recursos y una apropiada administración financiera del negocio.
4. Orientar hacia una ética responsable.
5. Determinar plazos para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas para el logro de cada uno de sus fines.

Tiempo: Corto plazo.

Responsables: MIPRO, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena, Prefectura, UPSE.

Estrategia 4: Utilización de venta directa, mediante la adopción de la modalidad por catálogo para acortar la cadena de distribución.

Objetivo:

Captar más clientes a través de la venta directa, mediante el uso de catálogos, para la disminución de la cadena de distribución al mínimo llegando al consumidor final con precios bajos.

La competencia por posicionar los diferentes productos en el mercado es una lucha constante y en el negocio del calzado no es la excepción. Por ello, una de las alternativas de las empresas del sector para captar más clientes es la venta directa.

Esto sería fundamental para acortar la cadena de distribución al mínimo para llegar al consumidor final con precios bajos, convirtiéndose en un enlace perfecto entre producción y mercado.

Las empresas de calzado tienen espacio en el mercado nacional para comercializar sus productos mediante la modalidad de venta directa. Siempre y cuando manejen estrategias nuevas y los artesanos piensen como empresarios.

⇒ **Acciones:**

1. Conseguir fidelidad y constancia de los empleados.
2. Capacitación en técnicas de ventas, atención al cliente.
3. Aumentar clientes.
4. En los catálogos ofrecer diversos modelos.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsable: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

4.11.2. Estrategias de Diferenciación.

4.11.2.1. Capacitación Constante.

Estrategia 5: El impulso de cursos de capacitación y seguimiento del manejo de herramientas y equipos por parte de entidades que apoyan al sector calzado en el Ecuador, con el fin de mantenerlos actualizados con técnicas de primer nivel.

En los actuales momentos maestros y operarios dedicados a la elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia tienen una incipiente capacitación en cuanto se refiere a manejo de equipos.

La capacitación incrementa el nivel de satisfacción de un colaborador en la medida que siente que está aprendiendo y que sus competencias van mejorando. Y las instituciones progresan basándose en el desarrollo y capacitación de su personal como ente dinámico de todo proceso productivo.

Objetivo:

Profesionalizar a la mano de obra, mediante la capacitación, con la finalidad de la utilización de manera óptima la disponibilidad tecnológica y se mejore la competitividad.

⇒ Acciones:

1. Montar cursos de capacitación referente a planificación, organización, ejecución y control del trabajo, así como cursos de superación.
2. Diseñar cursos de superación personal dirigidos a elevar la preparación del personal dirigente, según el resultado de su diagnóstico individual.

3. Conseguir capacitación de proveedores de maquinarias para la adecuada operación de los equipos modernos.
4. Establecer horarios adecuados para la capacitación.
5. Informarles acerca de nuevas maquinarias que pueden facilitar su trabajo.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsables: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), Proveedores.

4.11.2.2.Educación.

Estrategia 6: El fortalecimiento de los conocimientos de todos los miembros de las organizaciones artesanales de Valdivia, mediante capacitaciones que permitan gestionar un nivel técnico educacional más elevado, eficiente y productivo.

Objetivo:

Enriquecer el nivel técnico educacional de todos los artesanos del calzado de la comuna Valdivia, que permita el equilibrio de sus conocimientos de manera equitativa entre sus miembros.

⇒ Acciones:

1. Revisar la educación y formación profesional, con especial énfasis en: diseño del calzado y procesos modernos de tecnología, programas de estudios de formación avanzada y la metodología utilizada con éxito en otros países (Argentina, Brasil), de acuerdo a las opiniones y necesidades de los artesanos.

2. Deberá hacerse hincapié en los principios de la enseñanza (motivos, métodos, alternativas, la capacidad de adaptación) y las habilidades manuales que son de aplicación inmediata en el trabajo (taller).
3. La formación profesional debe acompañarse con conocimientos prácticos y el desarrollo de habilidades que después de un período de adaptación a las condiciones del taller donde trabaja, se puedan adaptar fácilmente a las necesidades concretas o al trabajo a realizar.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsables: SECAP, Proveedores.

4.11.2.3. Equipos y Materiales.

Estrategia 7: Implementación de un diseño organizacional para una mejor distribución de los procesos productivos.

Objetivo:

Organizar los procesos de producción, mediante la eliminación de puntos críticos, para que se mejore el manejo de los insumos utilizados en cada fase productiva.

⇒ Acciones:

1. Elaborar manuales de procedimientos donde se detalle la descripción de actividades a realizarse.
2. Identificar los procesos claves dentro de la fase productiva.
3. Crear una cultura de organización, es decir que el orden reine en su taller.

4. Organizar el lugar por áreas, con rotuladores que identifiquen cada lugar.

Tiempo: Corto plazo.

Responsables: Maestros artesanos del calzado y operarios.

Estrategia 8: Utilización de equipos modernos para la fabricación de calzado que permitan maximizar la explotación de habilidades artesanales e incrementar la producción abaratando costos y tiempo.

Objetivo:

Interesar a la adquisición de equipos modernos a los maestros y operarios dedicados a la producción de calzado artesanal en la comuna Valdivia, mediante charlas y capacitaciones, para la obtención de créditos y adquisición de equipos que ayuden a la actividad productiva.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) tendrán que pedir préstamos para invertir en tecnología, en vista de que la mayoría de MIPYMES no cuentan con suficientes recursos financieros y/o son considerados por los bancos clientes de baja importancia, necesitan apoyo; para lo cual el Gobierno debe intervenir con los bancos comerciales para facilitar los préstamos para instalación de equipos y herramientas para mejoras productivas y competitivas.

⇒ **Acciones:**

1. Investigar acerca de las maquinarias más usadas en cada fase del proceso de producción (cortado, aparado, armado, acabado).
2. Realizar cotizaciones de precios.

3. Obtener capacitación de instituciones públicas y privadas que otorguen créditos, donde se trate temas importantes como los requisitos para obtener un préstamo, intereses.
4. Reorientar al artesano al desarrollo mecanizado de la fabricación de calzado.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsables: Entidades del Estado (MIPRO), BNF, CFN, Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), entidades financieras privadas.

4.11.2.4. Diseño de Producto.

Creatividad Innovadora.

Estrategia 9: Enfatizar la relevancia de competir por vías diferentes al precio: como el diseño.

Objetivo:

Desarrollar la creatividad de los artesanos de calzado de la comuna Valdivia, mediante capacitaciones en innovación, con el fin de la creación de nuevos productos.

⇒ Acciones:

1. Establecer relaciones con clientes.
2. Promover la vinculación con institutos de moda.

3. Utilizar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) como herramienta de búsqueda de nuevos modelos.
4. Estar en constante contacto con el mundo exterior, es decir estar al día en tendencias.
5. Establecer cursos y programas de diseño.
6. Combinar la información sobre oportunidades que les ofrece el entorno.

Tiempo: Corto plazo.

Responsable: Entidades del Estado (MIPRO).

Estrategia 10: Incursionar en la fabricación de calzado con piel de pescado.

La piel de pescado en la actualidad es conocida como “el cuero del siglo XXI”, está teniendo gran éxito en los más importantes salones de la moda del calzado a nivel mundial. Y es que su perfecta combinación de funcionalidad y estética, traducidos en comodidad y originales diseños hacen inimitable a este novedoso material.

La tecnología ha avanzado a pasos gigantescos, hoy lleva consigo un material exótico para un mercado como el del calzado que requiere de alternativas nuevas y creativas. Además se ayudaría a enfocar la importancia de los desechos de una materia prima que va en auge en el mundo entero "la piel de pescado" que hoy tiene miles de seguidores.

La ventaja de la piel de pescado es que su fibra bidimensional hace posible que sea dos veces más resistente que el cuero de res. Además, las escamas permiten hacer un teñido especial que deriva en acabados únicos y muy elegantes. Entre las

especies más codiciadas se encuentran la corvina, la anguila, el salmón y la tilapia.

Objetivo: Incursionar en nuevos modelos de producción, mediante la utilización de la piel de pescado, para que exista variedad de diseños en su oferta de calzado.

⇒ **Acciones:**

1. Revisar tendencias mundiales.
2. Obtener capacitación para poner optar por la fabricación de un tipo de calzado novedoso y moderno.
3. Definir los parámetros del cliente objetivo.
4. Escoger componentes (insumos) e interactuar con los proveedores.
5. Obtener capacitación para el desarrollo del nuevo producto.
6. Desarrollar estimaciones de ventas y márgenes de utilidad.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsable: Entidades del Estado (MIPRO).

4.11.3. Estrategias de Enfoque

4.11.3.1. Necesidades del mercado meta y clientes.

Estrategia 11: Desarrollar una marca.

El crear, desarrollar y mantener una marca les ayudará a hacerse más conocidos, ampliar el mercado, sobre todo tener un nombre distintivo por el cual el cliente los reconozca, identifique y prefiera. Además ayudará a distinguir el producto (calzado femenino), mantener la calidad y reputación del negocio.

Objetivo:

Construir una marca, mediante la unión de esfuerzos de todos los microempresarios del calzado en Valdivia, para la correcta difusión de sus productos.

⇒ Acciones:

1. Obtener los conocimientos necesarios para desarrollar una marca.
2. Enfocarse en un nombre atractivo y vendedor, que llame la atención en sus clientes (damas).
3. Que mediante la marca se transmita la promesa de cumplir un beneficio para el cliente.
4. Registrar la marca para evitar problemas futuros.
5. Al establecer una marca no se debe dejar de lado al grupo objetivo al que producto va dirigido en este caso a damas y niñas, se deberá trabajar en

innovación de diseños, y fijación de precios adecuados por el que consumidor quisiera cancelar.

6. Conseguir capacitación en mercadeo y promoción.
7. Obtener asistencia técnica en empaques, etiquetados, etc.
8. Aumentar la rentabilidad mediante merchandising.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsable: Entidades del Estado (MIPRO).

4.11.4. Otras Estrategias.

Estrategia 12: Adopción de un plan de contingencia que permita desarrollarse bajo los parámetros de la seguridad industrial, para la adecuada prevención de accidentes.

Objetivo:

Crear un programa de protección personal, mediante la identificación de riesgos e implementación de medidas de seguridad industrial, para la adecuada prevención de accidentes.

- **Responsablemente Productivos**

“Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Art. 326, numeral 5, de la actual Constitución de la República del Ecuador.

Toda empresa que tenga más de 11 trabajadores debe contar con un Reglamento de Seguridad y Salud; mientras que las que registran menos de 10 trabajadores deben ajustarse a un Plan Mínimo de Prevención de Riesgos.

- **Elementos básicos de un programa de protección personal**

- 1. Identificación de riesgos.-** Se debe realizar un mapa del proceso identificando y cuantificando los riesgos ocupacionales en cada una de las etapas.
- 2. Efectos en la Salud.-** Los encargados de salud ocupacional deben anticipar cualquier efecto en la salud de las personas expuestas a los riesgos identificados en el paso 1.
- 3. Control de los Riesgos.-** Se controla los riesgos en dos etapas complementarias pero perfectamente diferenciadas:
 - a. Protección Colectiva.-** Consiste en tomar todas las medidas para eliminar, minimizar o disminuir el riesgo a través de modificaciones al proceso, controles de ingeniería, medidas administrativas, entre otras.
 - b. Protección Individual.-** Una vez implementada la protección colectiva, si el riesgo todavía no es tolerable por las personas o continúa por encima de los límites máximos permisibles, el control del riesgo se debe realizar a través de un equipo de protección personal.
- 4. Capacitación a los trabajadores.-** La capacitación se debe suministrar a cada trabajador que utilice un equipo de protección personal. Debe ser completa, entendible, se debe realizar por lo menos una vez al año y debe incluir las limitaciones de uso, y además la manera adecuada de inspeccionar, limpiar, mantener y almacenar dichos equipos.

Uno de los aspectos más importantes de todo programa administrativo de protección personal es la capacitación a los trabajadores, debido a que si los equipos de protección personal se utilizan de manera inadecuada o no se usan, el objetivo del programa no se cumplirá.

Tiempo: Corto plazo.

Responsables: Maestros, operarios, MIPRO, Prefectura, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena.

Estrategia 13: Establecimiento de convenios con entidades contables de la provincia de Santa Elena que permitan a los maestros artesanos del calzado de la comuna Valdivia familiarizarse con conceptos y cuentas contables.

Objetivo:

Educar a los dueños de talleres de calzado en cuanto a manejo de cuentas, mediante conocimientos y practica contable, con el fin de un mejoramiento contable.

⇒ **Acciones:**

1. Enriquecer de conocimientos contables.
2. Presentación de información con respaldo ante organismos financieros en caso de requerir créditos.
3. Facilitar al maestro el manejo de comercio ya que reconocerá con mayor exactitud las cuentas de ingresos y egresos, costos, así como el capital de trabajo con el cual se va desenvolver.

Tiempo: Corto plazo.

Responsables: Servicio de Rentas Internas (SRI), Colegio de contadores, Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).

Estrategia 14: Utilización de documentos mercantiles como factura y guía de remisión para el desarrollo de su actividad comercial.

Objetivo:

Implementar la correcta utilización de documentos mercantiles, mediante el apropiado uso de dichos documentos, para la adecuada sustentación de la procedencia de su mercadería.

⇒ **Acciones:**

1. Tomar conciencia de la importancia de la utilización de guías de remisión.
2. Obtener capacitación para saber cómo tramitar la obtención el uso de guía de remisión.
3. Identificar claramente y conocer las principales características de las guías de remisión.
4. Emitir las guías de remisión en cada oportunidad que se envíen productos a los clientes minoristas.

Tiempo: Corto plazo.

Responsables: SRI, Colegio de contadores, UPSE, SECAP.

Estrategia 15: Establecer sistemas “Just in time” (justo a tiempo)

Objetivo:

Reducir desperdicios evitando aquello que no se necesita en el preciso momento, para el mejoramiento de la producción y calidad.

⇒ **Acciones:**

1. Tomar en consideración elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).
2. Cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.
3. Trabajar con proveedores: reducir tiempos en los procesos, entrega frecuente, proyectar el uso de insumos.
4. Implementar un control de calidad total.
5. Participación de los empleados.
6. Posicionarlo como una filosofía organizacional.

Tiempo: Mediano plazo.

Responsables: Maestros, operarios y proveedores.

4.12. Políticas planteadas.

**Cuadro N° 10
Políticas Planteadas**

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POLÍTICAS PLANTEADAS			
Estrategias	Políticas	Responsables	Plazos
Basar la producción en competitiva, mediante calzado de mayor calidad para el establecimiento de sistemas de respuesta rápida a las demandas del mercado.	Definir claramente el compromiso hacia la calidad y productividad.	Entidades del Gobierno: MIPRO, UPSE, MCPEC.	Corto plazo
Promover la asociatividad para crear relaciones estables entre maestros y proveedores de materia prima e insumos.	Unir esfuerzos de todos los miembros.	MIPRO, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena, Prefectura	Mediano plazo.
Desarrollo de una cultura empresarial.	Comprometerse a un trabajo en equipo.	MIPRO, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena, Prefectura, UPSE.	Corto plazo.
Utilización de venta directa, mediante la adopción de la modalidad por catálogo para acortar la cadena de distribución.	Formación integral de vendedores.	MIPRO.	Mediano plazo.
El impulso de cursos de capacitación y seguimiento del manejo de herramientas y equipos por parte de entidades que apoyan al sector calzado en el Ecuador, con el fin de mantenerlos actualizados con técnicas de primer nivel.	Introducción a cursos de capacitación permanentemente.	SECAP, Proveedores.	Mediano plazo.

Fuente: Propuesta / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Cuadro N° 10.1
Políticas Planteadas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POLÍTICAS PLANTEADAS			
Estrategias	Políticas	Responsables	Plazos
El fortalecimiento de los conocimientos de todos los miembros de las organizaciones artesanales de Valdivia, mediante capacitaciones que permitan gestionar un nivel técnico educacional más elevado, eficiente y productivo.	Evaluar la educación y formación profesional del SECAP para responder a las necesidades reales de la industria local de calzado.	SECAP, Proveedores.	Mediano plazo.
Implementación de un diseño organizacional para una mejor distribución de los procesos productivos.	Mantener un buen control y el orden en el lugar de trabajo.	Maestros artesanos del calzado y operarios.	Corto plazo.
Utilización de equipos modernos para la fabricación de calzado que permitan maximizar la explotación de habilidades artesanales e incrementar la producción abaratando costos y tiempo.	Búsqueda de apoyo financiero	Entidades del Estado (MIPRO), BNF, CFN, ONG's, entidades financieras privadas	Mediano plazo.
Enfatizar la relevancia de competir por vías diferentes al precio: diseño.	Mantener una cultura visual, (capacidad de observación) y creativa.	Entidades del Estado (MIPRO).	Corto plazo.
Incursionar en la fabricación de calzado con piel de pescado.	Conocimiento sobre mercado internacional.	Entidades del Estado (MIPRO).	Mediano plazo.

Fuente: Propuesta / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

Cuadro N° 10.2
Políticas Planteadas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POLÍTICAS PLANTEADAS			
Estrategias	Políticas	Responsables	Plazos
Desarrollar una marca.	Innovar continuamente con el fin de mantener, consolidar la marca en el mercado. Utilizar de forma adecuada la marca.	Entidades del Estado (MIPRO)	Mediano plazo.
Adopción de un plan de contingencia que permita desarrollarse bajo los parámetros de la seguridad industrial, para la adecuada prevención de accidentes.	Garantizar un ambiente de trabajo seguro.	Maestros, operarios. MIPRO, Prefectura, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena	Corto plazo.
Establecimiento de convenios con entidades contables de la provincia de Santa Elena que permitan a los maestros artesanos del calzado de la comuna Valdivia familiarizarse con conceptos y cuentas contables.	Actualizar conocimientos contables periódicamente.	SRI, Colegio de contadores, UPSE, SECAP.	Corto plazo.
Utilización de documentos mercantiles como factura y guía de remisión para el desarrollo de su actividad comercial.	Respaldo de la mercadería, con documentos que sustenten su tenencia legal.	SRI, Colegio de contadores, UPSE, SECAP.	Corto plazo.
Establecer sistemas de “justo a tiempo”.	Identificación de fortalezas y debilidades.	Maestros, operarios y proveedores.	Mediano plazo.

Fuente: Propuesta / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

4.13. Cronograma de Implementación de Estrategias Competitivas.

**Cuadro N° 11
Cronograma para el desarrollo de Estrategias Competitivas**

Tiempo Actividad	2012											
	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Diseño de las Estrategias Competitivas	■	■	■									
Observación del diseño			■	■								
Aprobación del Diseño de Estrategias					■							
Capacitación a Maestros y Operarios						■	■	■				
Puesta en Marcha									■	■		
Evaluación y seguimiento											■	■

Fuente: Propuesta
Elaboración: Margarita Quistial C.

4.14. Presupuesto de ejecución

Se ha propuesto que para la ejecución de esta propuesta se requiere aproximadamente unos \$ 16. 910 USD, los mismos que serán desembolsados por los artesanos del calzado de la comuna Valdivia. Dejando abiertas las posibilidades de buscar fuentes de financiamiento entre las diferentes instituciones de crédito que operan en la provincia de Santa Elena. (Ver Cuadro N°12)

**Cuadro N° 12
Presupuesto de Implementación de Estrategias.**

PRESUPUESTO REFERENCIAL	COSTOS	
ACTIVIDADES	UNIDAD	TOTAL
Capacitación y Formación del Recurso Humano		\$ 900
Capacitación en administración (15h)	\$ 20,00	\$ 300
Capacitación en producción (30h)	\$ 20,00	\$ 600
Equipos		\$ 630
Computadora		\$ 400
Impresora		\$ 130
Escritorio		\$ 100
Maquinaria*		\$ 14.180
Máquina Remachadora		\$ 1.500
Máquina de Aparar		450
Máquina Pulidora		130
Máquina Ribeteadora		1.400
Máquina de coser zig zag		2.800
Máquina Dobladora de tiras		2.400
Máquina Troqueladora		5.500
Publicidad		\$ 1.200
Publicidad (\$100 x 12 meses)	\$ 100	\$ 1.200
Total		\$ 16.910

Fuente: Propuesta / **Elaboración:** Margarita Quistial C.

(*) Ver anexo N° 9

Conclusiones

- Cada estrategia competitiva es un método esencialmente distinto de crear y mantener una ventaja competitiva, combinando capacidades y recursos con que se cuenta y el alcance de su objetivo estratégico.
- Aplicando las estrategias competitivas no sólo se mejorará la calidad de la producción de calzado artesanal de la comuna Valdivia, sino que a la vez se podrá mejorar la calidad de vida de los artesanos y los habitantes de dicha comuna.
- El significado de las microempresas del calzado en la economía del Ecuador va más allá de la generación de fuentes de empleo. Estas microempresas deberán generar ventajas competitivas y así sobrevivir a los requerimientos globalizadores reorganizando su estructura y su funcionamiento.
- Una de las formas de propiciar el crecimiento de un sector puede ser mediante alianzas estratégicas. Esto les permitiría a las empresas tener mayor capacidad de reacción frente a los retos y necesidades del mercado.
- A los microempresarios del calzado de la comuna Valdivia los perjudican los intermediarios, ya que éstos compran a precios bajos y revenden con un amplio margen de ganancia convirtiéndose en algo no productivo ni eficiente.
- La tradición en la fabricación de calzado en Valdivia y la alta disponibilidad de mano de obra, son elementos que contribuyen la posibilidad de operar en una industria del calzado viable.

Recomendaciones

- La ejecución de la propuesta de estrategias competitivas ayudará a mejorar a los artesanos del calzado en Valdivia, además es fundamental para una transformación productiva y socioeconómica.

- La participación de todos los artesanos (maestros y operarios), en cursos, capacitaciones brindadas por entidades públicas, ya que sería fundamental para enriquecer y ampliar sus conocimientos.

- La unión de esfuerzos, el trabajo en equipo, son claves para el desarrollo de sus trabajos, y a la vez ayudará a alcanzar los objetivos, y metas planteadas.

- Aprovechar el apoyo del Gobierno, entidades públicas, ya que podría ayudar a consolidar al gremio del calzado artesanal de Valdivia, además el sector calzado es un eje primordial dentro de los planes de gobierno.

- Ante el avance rápido de la tecnología y el entorno cambiante los dueños de talleres deberán coordinar eficientemente sus recursos tecnológicos, de producción, administrativos y humanos del negocio para poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

- Aplicar en las microempresas los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta los parámetros señalados. Es necesario que los microempresarios de la comuna Valdivia tomen conciencia que emplear estas estrategias es conveniente pues les permitirá estar en contacto permanente con clientes, proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, MARTÍN G (2005) “Manual de Planificación Estratégica” Primera Edición, México, México DF. Panorama Editorial S.A, p 88.
- CAMERON, KIM (2005) “Desarrollo de Habilidades Directivas”. Sexta Edición, México, México DF. Editorial Pearson, p 697.
- CARRIÓN, MAROTO JUAN (2007) “Estrategia: de la visión a la acción”. Segunda Edición, Madrid, ESIC Editorial, p 461.
- DAFT, RICHARD (2005) “Teoría y Diseño Organizacional”. México, Cengage Learning Editores, p 612.
- DE VAL PARDO, ISABEL (2005) “Management estratégico: guía práctica y casos ilustrativos”. España, ESIC Editorial, p 176.
- FRANCÉS, ANTONIO (2006) “Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral”, México, Pearson, p. 512.
- FLORÉZ, URIBE JUAN (2006) “Plan de negocios para las PYMES” Primera Edición, Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones, p 88.

- HERRERA, LUIS (2008) “Tutoría de la Investigación Científica”, Ecuador, Ambato, Maxtudio, p.230.
- HRENBINIAK, LAWRENCE (2007) “Asegúrese que la estrategia funcione”. Editorial Norma, p 486.
- KOTLER, PHILIP Y LANE, KELLER KEVIN (2009) “Dirección de Marketing”. Duodécima Edición, México, Pearson Educación, p.729.
- LUECKE, RICHARD (2005) “Estrategia: diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa”, España, Deusto, p 182.
- MICHAELSON, GERALD (2006) “Sun Tzu: el arte de la guerra para directivos”. España, Edición Cuarta, Ediciones Gestión 2000, p 177.
- MINUERA, JOSÉ Y ESCUDERO ANA ISABEL, ET (2007) “Estrategias de Marketing”, España, ESIC Editorial, p 714.
- PAREDES, WILSON (2009) “Como Desarrollar una Tesis”, BIGcopy, p. 201.
- PORTER, MICHAEL (2005) “Ser Competitivo”, España. Ediciones Deusto, p 550.
- PORTER, MICHAEL (2006) “Estrategias Competitivas”, México. Editorial Continental, p 391.

- ROBBINS, STEPHEN Y COULTER MARY (2005) “Administración” Octava Edición, México, Pearson, p 640.
- RODRÍGUEZ, ARDURA INMA, ET. (2006) “Principios y Estrategias de Marketing”. Editorial UOC, p 458.
- TALAYA, ÁGUEDA ESTEBAN (2006) Principios de Marketing: Teoría y Práctica”. Segunda Edición, España, Madrid. ESIC Editorial, p 791.
- VENTURA, JUAN (2008) “Análisis estratégico de la Empresa” Primera Edición, España, Madrid. Paraninfo Editorial, p 520.

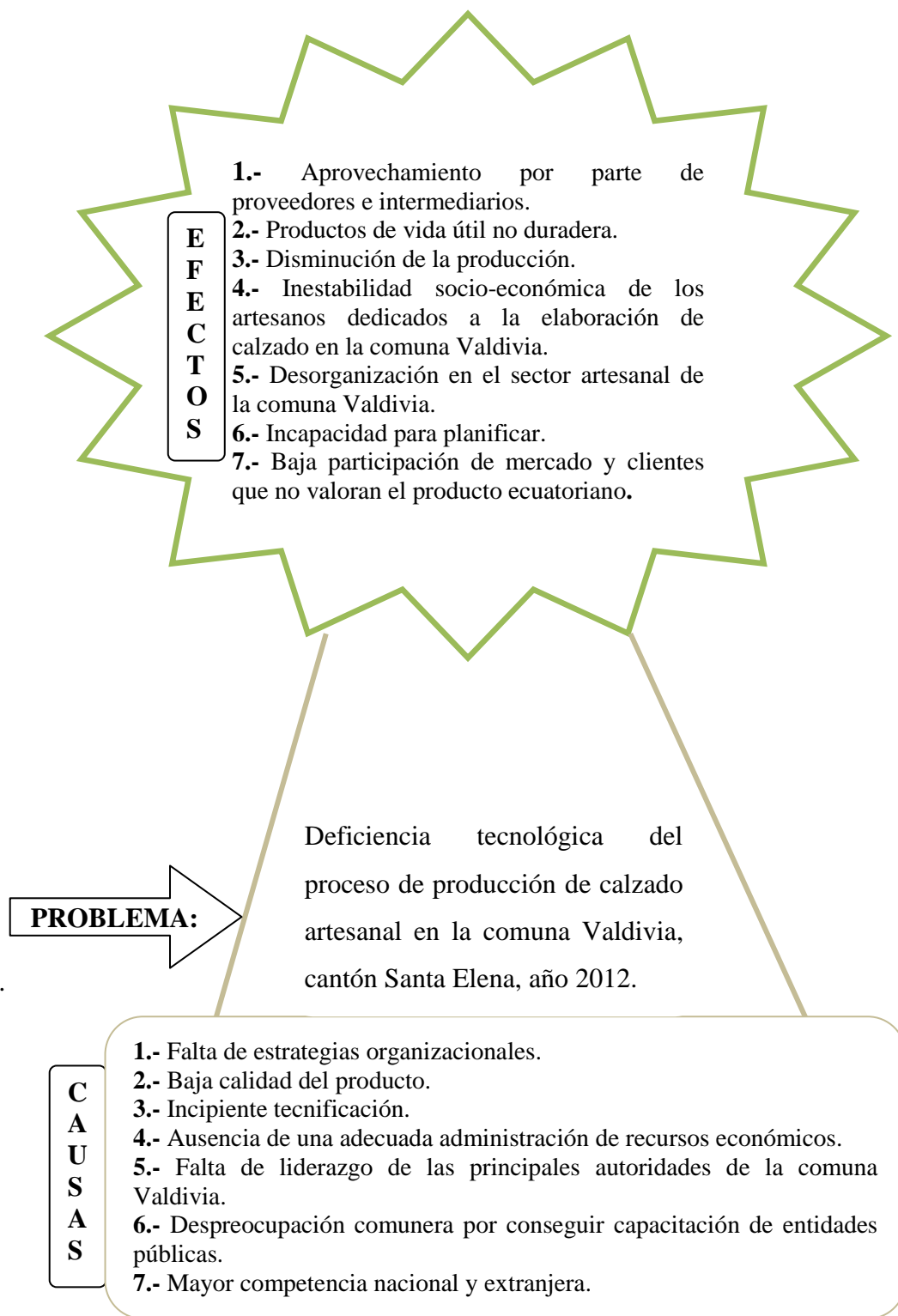
INTERNET:

- <http://detrasdela.coiris.com/2010/04/13/fabricacion-artesanal-e-industrial-de-zapatos/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategias_competitivas/
- <http://www.eluniverso.com.ec/>
- <http://www.eluniverso.com/2010/11/09/1/1356/valdivia-zapateria-gana-espacio-pesca.html?p=1355A&m=2160>
- <http://www.flamenco-world.com/magazine/about/gallardo/egallard2.htm>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/zapatazos-al-calzado-nacional-83623-83623.htm>
- <http://www.innatia.com/s/c-como-se-crea-una-empresa/a-produccion-artesanal.html>
- <http://www.mcpec.gob.ec/>
- <http://www.micip.gov.ec/>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/LaProduccionArtesanal>
- <http://www.olx.com.ec>

Anexos.

ANEXO # 1

ÁRBOL DEL PROBLEMA



ANEXO # 2

INSTRUMENTO PARA REGISTRO DE DATOS POR OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN		
Localidad: Santa Elena	Investigador: Margarita Quistial C.	
Comunidad: Valdivia (Artesanos dedicados a la elaboración de calzado)	Fecha: 21-09-11	Ficha: 01
Dirección:		
<p>OBJETO DE EVALUACIÓN: Calzado Artesanal elaborado en la comuna Valdivia.</p> <p>Se puede observar zapatos para niñas, damas y caballeros, la mayoría de artesanos se dedican a la elaboración de calzado de damas. Los zapatos de niñas se encuentran desde las tallas del 21,26, 27- 33, en colores blanco, negro, fucsia, rosado, beige, nacarado, lila, plateado; el color que predomina es el blanco puesto que es el más pedido, la decoración es con flores, tiras con escarcha. Los zapatos para damas se encuentran desde las tallas del 34 al 40, en modelos de: zapatos cerrados de tacón alto, y sandalias de tacón alto, zapato destalonado, y sandalia talón cerrado. En colores blanco, negro, fucsia, rosado, beige, nacarado, lila, plateado Los colores que predomina son el negro, blanco y beige. El decorado esta hecho por flores, capellada, y tira superfina. Los zapatos para caballeros ya no son elaborados por los artesanos ya que demandaba mucho tiempo, y generalmente se los fabricaba por pedidos modelo zapato cerrado, y el color que predominaba era el negro, seguido por el color café.</p> <p>Los talleres artesanales se encuentran ubicados en las casas de las personas que se dedican a elaborar el calzado artesanal, lo que demuestra que la distribución del espacio físico no es el adecuado y son adaptados de manera informal. Se puede notar tanto en las veredas como en las casas, accesorios fundamentales para la elaboración de calzado y a personas trabajando en esta labor. En estos talleres trabajan maestros y operarios de forma independiente. Son muy pocas las viviendas que tienen un letrero que identifique el nombre del local y que elaboran calzado. Se puede observar a las esposas de los maestros artesanos ayudando en la elaboración de calzado.</p> <p>Una vez que ya el producto esta terminado, sigue la fase de empacado tanto maestros y operarios se dedican a esta fase en la cual ponen en fundas plásticas el zapato terminado los clasifican de acuerdo al segmento a que va dirigido, modelo y talla. Cabe destacar que estas fundas no tienen ningún distintivo que identifique el lugar de elaboración, ni el nombre del taller. En esta comuna existe el taller Jamieth el cual se distingue por elaborar calzado, al cual pone etiqueta con el nombre del local y del lugar donde se elabora.</p>		

ANEXO # 3
MODELO DE ENTREVISTA

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



ESTUDIO ECM 0111

DATOS:	
Nombre del Entrevistado (a): _____	
Edad: 18 – 24 1 ()	Sexo: H () 1
25 – 34 2 ()	M () 2
35 + 3 ()	Ocupación: _____
Teléfono: _____	Profesión: _____
Fecha: _____	Ciudad: _____
Entrevistado (a) por: _____	

Buenos Días, soy Margarita Quistial Cruz estudiante de la UPSE, carrera Administración de Empresas, estamos conversando con personas como Ud., sobre temas de mucho interés. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad y esta información será tratada estadísticamente.

1. Indique la primera palabra que se le venga a la mente al escuchar los siguientes términos:

- a. Flor _____
- b. Carro _____
- c. Innovación _____
- d. Tecnología _____
- e. Empresa _____
- f. Calzado _____

2. ¿Cómo describiría a la microempresa de la provincia de Santa Elena (P.S.E.)?

3. ¿Qué opinión tiene Ud. acerca del calzado elaborado en la comuna Valdivia?
4. ¿Cómo describiría al proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia?
5. ¿Cómo definiría la mano de obra que se utiliza en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia?
6. Por favor describa con sus propias palabras el liderazgo ejercido por los productores de Valdivia para llevar adelante el negocio del calzado.
7. ¿A quiénes considera Usted como los principales competidores para los productores del calzado de Valdivia?
8. ¿Qué estrategias para la comercialización de calzado debe adoptar el productor de Valdivia?
9. ¿Cuánto debe costar el calzado elaborado de forma artesanal?
10. ¿Qué aspectos se debe mejorar en el proceso productivo del calzado en Valdivia?
11. ¿Cómo se puede mejorar la mano de obra en la producción de calzado en Valdivia?
12. Según su criterio ¿Cómo debería ser la tecnología para que las microempresas dedicadas a la producción de calzado en Valdivia sean más competitivas?
13. ¿A qué instituciones les compete dar apoyo decidido para mejorar la competitividad en las microempresas productoras del calzado de Valdivia?
14. Según su criterio ¿Cómo debería ser la microempresa ideal para la producción de calzado?
15. ¿Cómo debe ser el empresario ideal de la microempresa productora de calzado?
16. ¿Qué normas de calidad le sugería Usted a los productores de calzado de Valdivia?
17. ¿Qué otras cosas le recomendaría para que mejoren su competitividad?

Gracias por su colaboración.

ANEXO # 4

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Libertad:

1. Ing. Gerardo Chabla (Administrador “Calzado Ideal”)
2. Sra. Norma Chávez (Administrador “Credi calza).
3. Econ. Miriam Valdiviezo (Comecsa)
4. Lcdo. Víctor Obando Guerrero.
5. Ing. Germán Córdova.
6. Ing. Homero Robalino.
7. Ing. Ángela García
8. Ing. Orlando Javier Figueroa Castillo.
9. Econ. Isidro Luque.

Salinas:

1. Lcda. Pamela Dossman Adum.
2. Sr. Ricardo Camacho Ayala
3. Ing. Verónica Orrala Zambrano
4. Lcdo. Javier Villegas.
5. Ing. Daniel Suárez.
6. Sr. Javier Gustavo Yagual Echáiz.
7. Lcda. Priscila Del Pezo Arias.

Santa Elena:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Sr. Ing. Wilson Bernabé | 8. Econ. Freddy España |
| 2. Sr. Gerardo Yagual | 9. Abg. Andrés Palacios |
| 3. Ing. Isabel Cruz | 10. Lcdo. Amílcar Gómez. |
| 4. Ing. Xavier Zambrano Cruzatty | 11. Lcdo. Omar Núñez |
| 5. Sr. Luis Bajaan | 12. Sr. Gregorio Farro. |
| 6. Abg. Jaime Landívar | 13. Sra. Hai Ying |
| 7. Ing. Jenny Chávez | 14. Ing. Glen Júpiter W. |

ANEXO # 5

MODELO DE ENCUESTA PILOTO A MAESTROS DEL CALZADO EN LA COMUNA VALDIVIA

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



DATOS:	
Nombre del Encuestado (a): _____	
Edad: 18 – 24 1 ()	Sexo: H () 1
25 – 34 2 ()	M () 2
35 + 3 ()	Ocupación: _____
Teléfono: _____	Profesión: _____
Fecha: _____	Ciudad: _____
Encuestado (a) por: _____	

1. ¿Cómo describiría a la microempresa de la provincia de Santa Elena (P.S.E.)?

Esta en sus inicios () 1 Etapa de crecimiento () 2 Muy Productiva () 3
Desunida () 4 Les falta apoyo () 5 Nada competitiva () 6

2. El proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia es:

Artesanal () 1 Industrial () 2

3. ¿Cómo calificaría la mano de obra que se utiliza en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia?

Excelente () 1 Muy Buena () 2 Buena () 3
Regular () 4 Mala () 5 Muy mala () 6 Pésima () 7

4. Algunas personas describieron lo importante que son ciertos aspectos del liderazgo en los productores de calzado. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: ¿Cuán importante sería?

	Muy Importante	Importante	Ni mucho ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Tengan visión					
Sea innovador					
Tenga iniciativa					
Sea un buen Productor					

5. Así mismo nos dieron otras opiniones respecto a los productores de calzado. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado:

	Muy Creíble	Creíble	Ni mucho ni poco creíble	Poco creíble	Nada creíble
No existe liderazgo					
Son desorganizados					
Falta gestión					
No permiten asociatividad					

6. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría Ud. el liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. ¿Pertenece a algún gremio o asociación artesanal?

SI () 1 NO () 2

8. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia?

	Muy Importante	Importante	Ni mucho ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Reciban capacitación					
Reciban Capacitación en Producción					
Reciban Capacitación en Diseño					
Reciban Capacitación en Acabado					
Reciban Capacitación en Innovación					
Reciban Capacitación en Comercialización					
Que visiten unidades productivas					

9. ¿En su caso qué tipo de formación tienen sus colaboradores?

<u>Tipo de Formación</u>		<u>Nº de colaboradores</u>
Artesanal	()	_____
Técnica	()	_____
Universitaria	()	_____
Ninguna	()	_____

10. ¿Qué elementos considera importante para mejorar la calidad del producto en la elaboración de calzado en los productores de la comuna Valdivia?

	En 1° lugar	En 2° lugar	En 3° lugar
Tecnología de Punta	1	2	3
Capacitación	1	2	3
Materiales	1	2	3

11. De acuerdo a la realidad de su negocio que porcentaje de sus recursos requiere cada uno de los siguientes rubros:

<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>	<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>
1. Tecnología		2. Mano de obra	
3. Insumos		4. Comercialización	

12. ¿Con qué recursos financieros inició su negocio?

Propios () 1 Socios () 2
 Bancos () 3 Otros () 4 (Cuáles) _____

13. Hace cuánto tiempo inició su negocio (en años). _____ años

1 año () 1 1 a 2 años () 2 11 y más años () 5
 3 a 5 años () 3 6 a 10 años () 4

14. Los diseños de sus productos los elabora por:

Pedido específico del cliente () 1 Exigencia de la competencia () 2
 Iniciativa Propia () 3 Otros () 4 (Cuáles) _____

15. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Almacenes () 1 Distribuidoras () 2
 Comerciantes Independientes () 3 Clientes Directos () 4
 Otros () 5 Cuáles: _____

16. ¿Cuántos pares de calzado aproximadamente produce en un mes?

Hasta 100 pares () **1** 101 a 200 pares () **2**

201 a 300 pares () **3** Más de 300 pares () **4**

17. Y de éstos (pregunta anterior) ¿Cuántos vende en un mes?

Menos de 100 pares () **1** Hasta 100 pares () **2** 101 a 200 pares () **3**

201 a 300 pares () **4** Más de 300 pares () **5**

Nº de pares de zapatos vendidos: _____

18. ¿Cuáles considera Ud. son las principales formas de distribución de su producto?

	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Venta directa	1	2	3
Comerciantes Independientes	1	2	3
Distribuidores Minoristas	1	2	3
Distribuidores Mayoristas	1	2	3

19. Al iniciar su negocio que porcentaje de sus recursos asignó a cada uno de los siguientes rubros:

<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>	<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>
1. Tecnología		2. Mano de obra	
3. Insumos		4. Comercialización	

20. ¿Para mejorar la producción que necesita incorporar?

	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Maquinaria	1	2	3
Mano de obra	1	2	3
Materia Prima	1	2	3
Insumos	1	2	3

21. ¿Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio?

Máquina de Aparado () **1** Máquina de Cortado () **2**

Máquina de Coser () **3** Máquina de Acabado () **4**

Máquina de Moldeado () **4** Alguna Otra () **6** (Cuál) _____

22. ¿Cuáles de las siguientes normas de calidad utiliza en la producción de calzado?

INEN () 1 ISO () 2

Ninguna () 3 No Responde () 4 Otras () 5 (Cuáles) _____

23. Según su criterio: ¿Qué norma sería la indicada en la producción de calzado?

INEN () 1 ISO () 2

Otra () 3 (Cuál) _____

24. De acuerdo a su experiencia la forma de asignar precio al calzado depende de:

Depende de la calidad () 1 Depende del material que se utiliza () 2

Depende de costos de producción () 3 Precio del mercado () 4

Depende del modelo () 5

25. En promedio ¿Cuál es precio de venta? que Ud. determina para calzado de:

Niñas \$ _____ 1 Damas \$ _____ 2

26. Cree Ud. que con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia:

Si () 1 No () 2 No sabe () 3 No responde () 4

Gracias por su colaboración.

ANEXO # 6
MODELO DE ENCUESTA A MAESTROS DEL CALZADO EN LA
COMUNA VALDIVIA

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



ESTUDIO ECM 0112.

DATOS:	
Nombre del Encuestado (a): _____	
Edad: 18 – 24 <input type="checkbox"/> () 1	Sexo: H () 1
25 – 34 <input type="checkbox"/> () 2	M () 2
35 + <input type="checkbox"/> () 3	Ocupación: _____
Teléfono: _____	Profesión: _____
Fecha: _____	Ciudad: _____
Encuestado (a) por: _____	

1. ¿Cómo describiría a la microempresa de la provincia de Santa Elena (P.S.E.)?

Esta en sus inicios () 1 Etapa de crecimiento () 2 Muy Productiva () 3
Desunida () 4 Les falta apoyo () 5 Nada competitiva () 6

2. El proceso de producción que aplican para elaborar calzado en la comuna Valdivia es:

Artesanal () 1 Industrial () 2

3. ¿Cómo calificaría la mano de obra que se utiliza en la elaboración de calzado en la comuna Valdivia?

Excelente () 1 Muy Buena () 2 Buena () 3
Regular () 4 Mala () 5 Muy mala () 6 Pésima () 7

4. Algunas personas describieron lo importante que son ciertos aspectos del liderazgo en los productores de calzado. En el caso de los productores de calzado de la comuna Valdivia: ¿Cuán importante sería?

	Muy Importante	Importante	Ni mucho ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Tengan visión	1	2	3	4	5
Sea innovador	1	2	3	4	5
Tenga iniciativa	1	2	3	4	5
Sea un buen Productor	1	2	3	4	5

5. Así mismo nos dieron otras opiniones respecto a los productores de calzado. En el caso de la comuna Valdivia. ¿Cuán creíble? Es que los productores de calzado :

	Muy Creíble	Creíble	Ni mucho ni poco creíble	Poco creíble	Nada creíble
No existe liderazgo	1	2	3	4	5
Son desorganizados	1	2	3	4	5
Falta gestión	1	2	3	4	5
No permiten asociatividad	1	2	3	4	5

6. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría Ud. el liderazgo de los productores de calzado en la comuna Valdivia?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. ¿Pertenece a algún gremio o asociación artesanal?

SI () 1 NO () 2

8. ¿Cuán importante considera Ud. los siguientes aspectos para mejorar la mano de obra en la comuna Valdivia?

	Muy Importante	Importante	Ni mucho ni poco importante	Poco importante	Nada importante
Reciban capacitación	1	2	3	4	5
Reciban Capacitación en Producción	1	2	3	4	5
Reciban Capacitación en Diseño	1	2	3	4	5
Reciban Capacitación en Acabado	1	2	3	4	5
Reciban Capacitación en Innovación	1	2	3	4	5
Reciban Capacitación en Comercialización	1	2	3	4	5
Que visiten unidades productivas	1	2	3	4	5

9. ¿En su caso qué tipo de formación tienen sus colaboradores?

<u>Tipo de Formación</u>		<u>Nº de colaboradores</u>
Artesanal	() 1	_____
Técnica	() 2	_____
Universitaria	() 3	_____
Ninguna	() 4	_____

10. ¿Qué elementos considera importante para mejorar la calidad del producto en la elaboración de calzado en los productores de la comuna Valdivia?

	En 1° lugar	En 2° lugar	En 3° lugar
Tecnología de Punta	1	2	3
Capacitación	1	2	3
Materiales	1	2	3

11. De acuerdo a la realidad de su negocio que porcentaje de sus recursos requiere cada uno de los siguientes rubros:

<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>	<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>
1. Tecnología		2. Mano de obra	
3. Insumos		4. Comercialización	

12. ¿Con qué recursos financieros inició su negocio?

Propios () 1 Socios () 2
 Bancos () 3 Otros () 4 (Cuáles) _____

13. Hace cuánto tiempo inició su negocio (en años). _____ años

1 año () 1 1 a 2 años () 2 11 y más años () 5
 3 a 5 años () 3 6 a 10 años () 4

14. Los diseños de sus productos los elabora por:

Pedido específico del cliente () 1 Catálogo () 2
 Exigencia de la competencia () 3 Iniciativa Propia () 4
 Otros () 5 (Cuáles) _____

15. ¿Quiénes son sus principales clientes?

- Almacenes () 1 Distribuidoras () 2
 Comerciantes Independientes () 3 Clientes Directos () 4
 Otros () 5 Cuáles: _____

16. ¿Cuántos pares de calzado aproximadamente produce en un mes?

- Hasta 100 pares () 1 101 a 200 pares () 2
 201 a 300 pares () 3 Más de 300 pares () 4

17. Y de éstos (pregunta anterior) ¿Cuántos vende en un mes?

- Menos de 100 pares () 1 Hasta 100 pares () 2 101 a 200 pares () 3
 201 a 300 pares () 4 Más de 300 pares () 5

Nº de pares de zapatos vendidos: _____

18. ¿Cuáles considera Ud. son las principales formas de distribución de su producto?

	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Venta directa	1	2	3
Comerciantes Independientes	1	2	3
Distribuidores Minoristas	1	2	3
Distribuidores Mayoristas	1	2	3

19. Al iniciar su negocio qué porcentaje de sus recursos asignó a cada uno de los siguientes rubros:

<u>Rubros</u>	<u>Porcentaje %</u>
1. Tecnología	_____
2. Mano de obra	_____
3. Insumos	_____
4. Comercialización	_____

20. ¿Para mejorar la producción qué necesita incorporar?

	1° lugar	2° lugar	3° lugar
Maquinaria	1	2	3
Mano de obra	1	2	3
Materia Prima	1	2	3
Insumos	1	2	3

21. ¿Actualmente de qué maquinaria dispone su negocio?

Máquina de Aparado () 1 Máquina de Cortado () 2
Máquina de Acabado () 3 Máquina de Moldeado () 4
Ninguna () 5 Alguna Otra () 6 (Cuál) _____

22. ¿Aplica Ud. alguna norma de calidad para la producción de calzado?

Si () 1 (Cuál) _____ No () 2

23. De acuerdo a su experiencia la forma de asignar precio al calzado depende de:

La calidad () 1 Del material que se utiliza () 2 Del modelo () 5
Costos de producción () 3 Precio del mercado () 4

24. En promedio ¿Cuál es el precio de venta que Ud. determina para el calzado de:

Niñas \$ _____ 1 Damas \$ _____ 2

25. Cree Ud. que con un plan de competitividad (estrategias competitivas) va a mejorar la producción de calzado en la comuna Valdivia:

Si () 1 No () 2 No sabe () 3 No responde () 4

Gracias por su colaboración.

ANEXO # 7

**MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES DEL CALZADO EN LA
COMUNA VALDIVIA**

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



ESTUDIO ECC 0112

DATOS:

Nombre: _____

Edad: 18 – 24 1 ()

 25 – 34 2 ()

 35 + 3 ()

Teléfono: _____ **Ocupación:** _____ **Fecha:** _____

Encuestada por: _____

1. ¿Conoce que en la comuna Valdivia se elabora calzado artesanal?

SI ____ 1 NO ____ 2

2. ¿Alguna vez ha adquirido zapato artesanal elaborado en la comuna Valdivia?

SI ____ 1 NO ____ 2

3. ¿Actualmente quisiera adquirir calzado artesanal elaborado en la comuna Valdivia?

SI ____ 1 NO ____ 2

4. ¿Esta de acuerdo en cómo se vende el calzado artesanal en la comuna Valdivia?

SI ____ 1 NO ____ 2

5. ¿Considera que el calzado artesanal en la comuna Valdivia tienen una correcta difusión?

SI ____ 1 NO ____ 2

6. ¿Qué elementos considera Ud. al momento de realizar la compra de calzado?

	1° lugar	2° lugar	3° lugar
Elegancia	1	2	3
Comodidad	1	2	3
Color	1	2	3
Calidad	1	2	3
Precio	1	2	3

7. ¿Considera que el precio de venta de calzado artesanal en Valdivia es el adecuado?

SI ____ 1 NO ____ 2

8. ¿Cuál considera Ud. que es el precio justo para el calzado elaborado en la comuna Valdivia? Por ejemplo calzado de:

Niñas \$ _____ 1 Damas \$ _____ 2

9. ¿En promedio cuánto Ud. gasta por cada par de zapatos que adquiere?

\$ 6 a \$10 () 1 \$11 a \$20 () 2 \$21 a \$30 () 3
 \$31 a \$40 () 4 \$41 a \$50 () 5 De \$51 a más () 6

10. Al momento de cancelar su compra de calzado lo hace en:

Efectivo () 1 Tarjeta de Crédito () 2 Cheque () 3 Crédito Personal () 4

11. ¿De dónde provino el calzado que compró el último año?

Nacional () 1 Extranjero () 2 País: _____

12. ¿Con qué frecuencia compra zapatos?

Cada mes () 1 Cada 6 meses () 3
 Cada 3 meses () 2 Otros () 4 Cuál: _____

13. ¿Qué cantidad de zapatos adquiere usted cuando realiza la compra?

Un par ()1 Dos pares ()2 Tres o más ()3

14. Cuándo usted adquiere zapatos ¿qué es lo que más le motiva a comprar?

Necesidad ()1 Descuentos ()3 Otros ()5 Cuál: _____

Moda ()2 Comodidad ()4

15. ¿Usualmente en qué lugar usted adquiere el calzado?

En centros comerciales() 1 En un almacén fuera de los centros comerciales() 2

En otro lugar () 3 (especifique): _____

16. ¿Cómo considera a la mano de obra con que se elabora el calzado en la comuna Valdivia?

Excelente () 1 Muy Buena () 2 Buena () 3

Regular () 4 Mala () 5 Muy mala () 6 Pésima () 7

17. ¿Y en cuánto a la calidad de calzado cómo la considera Ud.?

Excelente () 1 Muy Buena () 2 Buena () 3

Regular () 4 Mala () 5 Muy mala () 6 Pésima () 7

18. Si en este momento tuviera que decidir comprar zapatos, y le ofrecen calzado elaborado en la comuna Valdivia Ud.:

Seguramente lo compra () 1 Lo compraría () 2 Seguramente no lo

Tal vez lo compraría () 3 No lo compraría () 4 compraría () 5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 8

Informe F.O.D.A aplicado mediante el método acción participativa

El análisis FODA se lo llevó a cabo en la comuna Valdivia, en donde se tuvo la participación de seis personas que se dedican a la elaboración de calzado artesanal. Fue una labor donde se pudo contar con las acertadas actuaciones de estos artesanos, quienes colaboraron contando sus inicios en dicha actividad y a la vez se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Se presentan resultados que a primera vista, el balance entre aspectos positivos y negativos puede implicar una situación desfavorable. Pero debido a diferencias en las ponderaciones de los factores enumerados, y sobre todo debido, a las prioridades del Gobierno los puntos fuertes y las oportunidades estos factores pueden inclinar la balanza suficientemente hacia lo positivo. Todo depende de las decisiones del Gobierno en un lado, y en otro de la determinación y el compromiso de los artesanos del calzado.

Las Fortalezas son potencialidades creadas por los miembros de la comunidad (microempresarios) y pueden servir como una base firme para el desarrollo de la fabricación de calzado.

Las Debilidades mencionadas son numerosas y diversas. Sin embargo, la mayoría de estas debilidades pueden ser eliminadas por esfuerzos determinados y concentrados de la comunidad.

Las Oportunidades pueden ser consideradas como un salto o una entrada prometedora para mantener y mejorar las microempresas de esta importante comuna.

El número de Amenazas puede parecer pequeño pero cada uno de ellos tiene un peso grave, puede influir en gran medida el desempeño del comercio del calzado en Valdivia.

ANEXO # 9

Equipos Claves para el proceso de producción de calzado

EQUIPO	DESCRIPCIÓN
Remachadora Modelo: 6110	Mide 1.20 mts. de largo * 70 cms. de ancho; con una altura total de 1 mt. Permite 120 remaches por minuto.
Máquina de aparar Marca: SIRUBA Modelo: F007	Mide 1.20 mts. de largo * 70 cms. de ancho; con una altura total de 1 mt.
Pulidora	Mide 1.20 mts. de largo * 70 cms. de ancho; con una altura total de 1 mt.
Ribeteadora Marca: Jontex	Tiene las siguientes dimensiones: 80 cms. de largo * 50 cms. de ancho; tiene una altura total de 1 mt.
Máquina de coser zigzag Industrial Marca: Gemsí	Tiene las siguientes dimensiones: 80 cms. de largo * 50 cms. de ancho; tiene una altura total de 1 mt.
Máquina Troqueladora Marca: Kluger Americana Modelo: Chandler 60 X 40	Maquinaria requerida para el capellado; sus especificaciones: es de 1.20 mts. de largo * 60 cms. de ancho y una altura total de 1.20 mts.
Máquina Dobladora de Tiras Modelo: 1303	Largo: 0,70 m Ancho: 1.15 m Motor 1 H.P

Fuente: Calautti / www.olx.com.ec.

Elaborado por: Margarita Quistial C.

ANEXO # 10

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS F.O.D.A A TRAVÉS DEL MÉTODO ACCIÓN PARTICIPATIVA

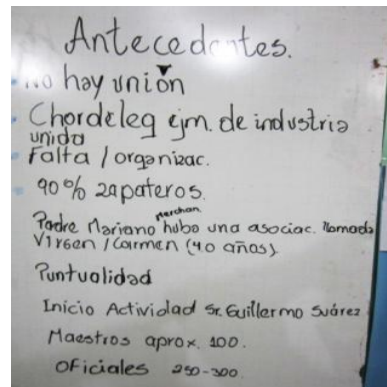
Foto N° 1 Elementos usados en la aplicación del F.O.D.A



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 2 Antecedentes de la actividad artesanal de calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 3 Explicación del análisis F.O.D.A



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 4 Artesanos participantes en el análisis F.O.D.A



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

ANEXO # 11

APLICACIÓN DE ENCUESTAS A ARTESANOS DE LA COMUNA VALDIVIA Y A CLIENTES.

Foto N° 5 Encuesta a artesanos del calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 6 Encuesta a usuarias de calzado



Fuente: Usuarias de calzado
Elaboración: Margarita Quistial C.

ANEXO # 12

ELEMENTOS USADOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

(Materia prima, insumos, maquinarias)

Foto N° 7 Insumos para la elaboración de calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 8 Mostrador de calzado ya terminado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 9 Hormas de Calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 10 Máquina para Aparado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 11 Plantillas, moldes de calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

ANEXO # 13
CATÁLOGO USADO COMO MODELO PARA CONFECCIONAR
CALZADO

Foto N° 12 Catálogo



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 13 Modelos presentados en catálogos



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

ANEXO # 14
ELABORACIÓN DEL CALZADO ARTESANAL

Foto N° 14 Elaboración de calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 15 Personas que ayudan a la elaboración de calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

ANEXO # 15

CALZADO ELABORADO EN LA COMUNA VALDIVIA

Foto N° 16 Artesano presentando su calzado



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 17 Calzado listo para su venta



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 18 Exposición de calzado en vitrinas.



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 19 Plataformas listas para ser entregadas.



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.

Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 20 Calzado de Valdivia expuesto para su venta.



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 21 Calzado de Valdivia expuesto para su venta.



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 22 Suela del calzado hecho en Valdivia.



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 23 Tacón de un modelo de zapato hecho en Valdivia.



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

Foto N° 24 Marca puesta por un artesano



Fuente: Artesanos del calzado de la comuna Valdivia.
Elaboración: Margarita Quistial C.

GLOSARIO

Aparar.- Es coser las piezas de cordobán, cabritilla u otra materia de que se compone el zapato para unirlos y coserlos después con la plantilla y suela.

Artesano.- Un artesano es una persona que realiza labores de artesanía. Contrariamente a los comerciantes, no se dedica a la reventa de artículos sino que los hace él mismo o les agrega algún valor.

Asociatividad.- Es 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.

Calidad.- Es hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo, el trabajo corre con menos problemas.

Calzado.- Es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies.

Capacitación.- Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, que permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral.

Capellada.- Es el diseño del modelo de la parte superior de la sandalia, realizado en base a tiras de distinta medidas y en muchas ocasiones con apliques.

Competidor.- Organización que comercializa productos o servicios dentro de la misma categoría de los nuestros.

Competitividad.- La competitividad (de calidad y de precios) se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. Capacidad de descubrir y entrar en un mercado logrando luego no solo mantenerse sino crecer dentro del mismo.

Control.- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Dirección.- Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Estrategia.- Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estrategias Competitivas.- Son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Horma.- Objeto que se coloca en el interior del zapato para mantener su forma.

Insumos.- Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo

de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

Liderazgo.- El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Maestro.- Es una persona a la que se le reconoce una habilidad extraordinaria en una determinada área del saber, con capacidad de enseñar y compartir sus conocimientos con otras personas, denominadas discípulos o aprendices.

Mano de Obra.- Se conoce como mano de obra al esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un bien.

Operario.- Se denomina operario a las personas, hombres o mujeres que realizan una tarea determinada, generalmente de carácter técnico y que es recompensada mediante el pago de un salario.

Organización.- División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.

Planificación Estratégica.- Es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales.

Planificación.- Se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas

con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea.

Poliuretano.- Es un agente químico, ampliamente utilizado en diversos procesos industriales. El poliuretano (PUR) es un polímero que se obtiene mediante condensación de di-bases hidroxílicas combinadas con disocianatos.

Producción Artesanal.- Es considerado como el proceso de trabajo para la fabricación de objetos de manera manual, o bien con el apoyo de algún implemento mecánico que ayude a aligerar las tareas, sin convertirse en producción seriada.

Producción Industrial.- Es el proceso que precisa de ciertos elementos como la materia prima, la mano de obra cualificada y una cierta tecnología más o menos compleja.

Producción.- Es crear utilidad, entendiéndose ésta como la capacidad de generar satisfacción ya sea mediante un producto, un bien económico o un servicio mediante distintos modos de producción.

Productividad.- Es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Pulidora.- Son máquinas empleadas para pulir salientes, redondear ángulos.

PVC.- Es un polímero termoplástico. Se presenta como un material blanco que comienza a reblandecer alrededor de los 80 °C y se descompone sobre 140 °C. Es un polímero por adición y además una resina que resulta de la polimerización del cloruro de vinilo o cloroetano. Tiene una muy buena resistencia eléctrica y a la llama. El PVC se caracteriza por ser dúctil y tenaz; presenta estabilidad dimensional y resistencia ambiental.

Ribeteadora.- La ribeteadora consiste en un proceso de presión para que las tiras (del calzado) se peguen y se compacten bien. Además al pasar por la ribeteadora esta crea pequeños cortes decorativos a cada borde de la tira.

Sistema Plantillado.- Este es uno de los sistemas más antiguo, que actualmente se usan, esta hecho con materiales naturales y son pegados y cosidos, tienen una entresuela de corcho molido que le da flexibilidad y confort al calzado. Este sistema requiere de mucha mano de obra y sobre todo artesanal, lo cual hace que su costo sea elevado.

Tecnología.- Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer las necesidades de las personas.

Troquelar.- Se denomina así a la operación mecánica que se utiliza para realizar agujeros en chapas de metal, láminas de plástico, papel o cartón. Para realizar esta tarea, se utilizan desde simples mecanismos de accionamiento manual hasta sofisticadas prensas mecánicas de gran potencia.

ABREVIATURAS

Banco Central del Ecuador.	BCE
Banco Nacional de Fomento.	BNF
Cámara de Calzado de Tungurahua.	CALTU
Corporación Financiera Nacional.	CFN
Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones	CORPEI
Instituto Nacional de Estadística y Censos	INEC
Instituto Ecuatoriano de Normalización	INEN
International Organization for Standardization	ISO
Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas	MIPYMES
Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad	MCPEC
Ministerio de Inclusión Económica y Social	MIES
Ministerio de Industrias y Productividad	MIPRO
Policloruro de vinilo	P.V.C
Provincia de Santa Elena	P.S.E
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional	SECAP
Tecnologías de la Información y Comunicación	TIC's
Universidad Estatal Península de Santa Elena	U.P.S.E