

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Doctorado en Economía de la Empresa

**Asociativismo entre Pymes Ecuatorianas para impulsar la
Competitividad, aplicado al Ensamble de Calzado Masculino con
Producción intermedia en la ciudad de Guayaquil.**

Previa a la obtención del título de:

Doctora en Economía de la Empresa

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR D.ª ROSA VICENTA PIGUAVE ESPIN

DIRECTOR: DR. D. GUSTAVO MATÍAS CLAVERO

TUTOR: DR. D. PATRICIO MORCILLO ORTEGA

Madrid, marzo 2016

Dedicatoria

A mi querido hermano, Felipe Santiago

Dedicado a ti, hermano, que me enseñaste el camino y que con lucha y tesón se logra lo que nos proponemos; siempre fuiste y serás mi mayor ejemplo. Tú, un hombre sencillo, honorable y de buenos sentimientos, cómo me gustaría que estuvieses aquí para decirte que este trabajo es el resultado de tus orientaciones y que nunca me alcanzará la vida para agradecerte. Por todo el amor que me diste, nunca te olvidaré hermano mío. Te amaré por siempre.

Agradecimientos

Con la presentación de esta Tesis Doctoral concluye un importante capítulo de mi vida; han transcurrido casi veintitres años desde que en 1993 llegué a España con el claro deseo de culminar mi formación profesional en este país y enriquecer mis conocimientos tanto personales, como intelectuales y profesionales; por todo eso, sin lugar a duda este largo camino no hubiese podido terminar en la culminación de mi tesis, sin el apoyo constante de los que me han ayudado y los sabios consejos de todos ellos.

Agradezco al Director de esta tesis, el Prof. Dr. D. Gustavo Matías Clavero, su dedicación, y sus consejos en la dirección de este trabajo, como también agradezco, en especial, al profesor Dr. D. Patricio Morcillo, que con su paciencia, conocimientos y sus sabios consejos, ha sabido orientarme y guiarme por el mejor camino para la culminación de mi investigación.

Mi gratitud también, al Prof. Dr. D. Ramón Lanza, ya que sin su ayuda no podría haber entrado en este doctorado y no habría conseguido culminar esta etapa; a la Dra. D.^a Giovanilza Pessôa de Oliveira, a ella que conociéndonos de muy poco tiempo, me brindó su ayuda incondicional; a la Lcda. D.^a Juana María Fernández-Villamil Jiménez, por su tiempo, dedicación y buenos consejos; además, a D.^a Mercedes Pérez y a D.^a Rosario Beato, que han estado ahí siempre dándome su ayuda.

Agradecimiento de manera especial: al Sr. D. José Ángel Sáez, accionista de la empresa Baerchi S.A., de Fuensalida (Toledo) en España, por su amabilidad y por darme la oportunidad de conocer el proceso de fabricación de sus zapatos. También, mi agradecimiento a la empresa Castellano de fabricación del zapato a mano desde el año 1920, por permitirme conocer sus instalaciones y la elaboración de sus zapatos.

En Guayaquil, Ecuador, a las empresas y talleres: Creaciones Cleo Varela,

Talleres Flores, Mundo Kareann, Industria Plastishoes..., por su ayuda y contribución en esta investigación.

No hay palabras con las que pueda agradecer infinitamente el apoyo constante de mis familiares y amigos; sin ellos, este trabajo no podría haber llegado a su fin: a Victoria Espín López, mi madre, a ti que me diste todo, que me enseñaste a ser persona de bien, con tu amor y dedicación; y al recuerdo de mi padre, José Piguave Correa; sé que desde el cielo está contemplando con orgullo que mi objetivo se está cumpliendo. A Enrique Sirvent Miquel, al que reconozco su valioso apoyo, su paciencia, sus palabras de aliento y comprensión para poder realizar esta investigación. A mis queridos hermanos, José, Alberto, Digna, Gladys, Celeste, Francisco y Noralma, por sus palabras de aliento para no decaer en el camino.

Agradecimiento que hago extensivo a todos mis amigos que directa o indirectamente han contribuido en este trabajo, con sus comentarios e ideas, propuestas, bibliografías, visitas a empresas, etc.

A todos ellos, gracias.

Glosario de siglas

AEC: Asociación Española de Componentes y Maquinaria para el Calzado

AITE: Asociación de Industriales Textiles de Ecuador

ANCE: Asociación Nacional de Curtidores de Ecuador

ASOFACAL: Asociación de Fabricantes de Calzado

BCE: Banco Central de Ecuador

CAF: Corporación Andina de Fomento

CALTU: Cámara de Calzado del Tungurahua

CAMEC: Cámara Ecuatoriana de Calzado, Cuero y Conexos

CAPIG: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

CAPEIPI: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

CAQ: Cámara Artesanal de Quito

CENAPIA: Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía

CENEC: Censo Nacional Económico

CEO: Chief Executive Order

CIATEM: Centro Tecnológico de México

DAFO: Técnica de diagnóstico estratégico

DIEE: Directorio de Empresas y Establecimientos

DIRCE: Directorio Central de Empresas

ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo

EU: Unión Europea

FICCE: Feria Internacional de Calzado y Componentes Ecuador

FOB: Free On Board

FOPINAR: Financiamiento de la Pequeña Industria y Artesanía

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

IEPI: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

IVPIE: Instituto Valenciano del Calzado

IBV: Instituto de Biomecánica de Valencia

IEPS: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social

MERCOSUR: Mercado Común del Sur.

MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad

MRP: Sistema de Planificación de Requerimientos de materiales

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OCEPA: Organización Comercial de Productos Artesanales

OPEP: Organización de Países Exportadores de Petróleo

OPF: Observatorio de la Política Fiscal

PEA: Población Económica Activa

P.I.B.: Producto Interior Bruto

PIMS: Profit Impact of Market Strategy

RBV: Teoría de los Recursos y Capacidades

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SENAE: Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador

SETEC: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías

SICATEP: Sistema de Capacitación y Asistencia Técnica

ISO 9001: Certificación de Sistemas de Gestión de la calidad

TEU: Unidad Equivalente

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

Índice de contenidos

Resumen	21
Abstract	23
Introducción	25
1 Capítulo I. Problema de investigación, justificación y objetivos	27
1.1 Análisis del contexto: las Pymes ecuatorianas	29
1.2 Planteamiento del problema	31
1.3 Justificación.....	34
1.4 Objetivos	36
1.4.1 Objetivo general	36
1.4.2 Objetivos específicos.....	36
1.5 Hipótesis de trabajo.....	37
2 Capítulo II. Gestión estratégica: la ventaja competitiva.....	39
2.1 El concepto de gestión estratégica	39
2.2 Desarrollo histórico	43
2.3 Procesos en gestión estratégica	44
2.4 Modelos de gestión estratégica	46
2.4.1 Perspectiva de Organización Industrial	48
2.4.2 Perspectiva basada en los recursos.....	50
2.4.3 Síntesis de las visiones de organización industrial y de la basada en los recursos: el paradigma del modelo de negocio	53
2.5 Análisis de las necesidades del cliente	55
2.6 La cadena de valor.....	58
2.7 Innovación como elemento de ventaja competitiva	63
3 Capítulo III. Asociativismo como factor de ventaja competitiva.....	69
3.1 Cultura Asociativa de la Pymes	73
3.2 Cultura de Innovación de las Pymes	75
3.3 El imperativo de la cultura organizativa asociado a la innovación	79
3.4 Experiencia Asociativa en Ecuador.....	83
3.5 Factores de comportamiento Asociativo de Influencia.	85
4 Capítulo IV. Alianzas empresariales en Ecuador.....	89
4.1 Alianzas Estratégicas.....	89
4.2 Alianzas en Entornos Colaborativos	93
4.3 Alianzas de Cooperación Competitivas	97

4.4	Alianzas Estratégicas Público Privadas.....	103
4.5	Gestión de Alianzas.....	111
4.6	Modelado 3D.....	116
5	Capítulo V. Análisis del entorno de las Pymes	119
5.1	Análisis DAFO – Evaluación de Factores Internos y Externos	119
5.1.1	Integración Matriz DAFO	123
5.2	Análisis Pest del comercio globalizado.....	130
5.2.1	Ambiente Político.....	130
5.2.2	Ambiente Económico.....	131
5.2.3	Ambiente Social	133
5.2.4	Ambiente Tecnológico	134
6	Capítulo VI. Análisis de las ventajas estratégicas de las Pymes	137
6.1	Ventajas estratégicas de las Pymes en Ecuador	137
6.1.1	Paradigma Competitivo de las Pymes ecuatorianas de calzados.....	137
6.1.2	Ventajas empresariales.....	147
6.2	Ventajas estratégicas de las Pymes en España	174
6.2.1	Paradigma Competitivo de las Pymes españolas de calzado.....	174
6.2.2	Economía de escala en las Pymes españolas.....	185
7	Capítulo VII. Modelo de competitividad para las Pymes ecuatorianas del calzado masculino en Guayaquil.....	187
7.1	Modelo Competitivo de las Pymes ecuatorianas de calzado masculino en Guayaquil.....	187
7.1.1	Eje de la gestión estratégica	189
7.1.2	Eje de los recursos.....	201
7.2	Consideraciones para la proposición del nuevo modelo	209
7.3	Impactos esperados por la aplicación del modelo propuesto	211
7.3.1	Impacto económico	212
7.3.2	Impacto social	212
8	Métodos.....	215
8.1	Método de investigación	215
8.2	Diseño de la investigación.....	216
8.3	Participantes. Población y muestra.....	217
8.4	Instrumentos de medida	221
8.5	Procedimiento de recogida de datos.....	224
8.6	Análisis de los datos.....	225
9	Resultados	227
9.1	Verificación de hipótesis.....	227

9.2	Cuestionario a Pymes de calzado masculino de la ciudad de Guayaquil	229
9.2.1	Análisis del Asociativismo.....	229
9.2.2	Análisis de la capacidad de innovación.....	237
9.2.3	Análisis de la capacidad productiva	241
9.2.4	Análisis de la competitividad	245
9.2.5	Análisis de la financiación	247
9.2.6	Análisis del abastecimiento continuo	250
9.3	Factores de competitividad según las Pymes ecuatorianas de calzado masculino en Guayaquil.....	252
9.3.1	Competitividad en nichos de mercado	252
9.3.2	Cercanía a los puntos de venta	253
9.3.3	Capacidad de subsistencia.....	254
9.3.4	Vocación de servicio	254
9.3.5	Mano de obra cualificada de planta.....	255
9.3.6	Flexibilidad industrial horizontal.	255
9.3.7	Alto nivel de pervivencia frente a las crisis económicas.....	255
9.3.8	Amplio mercado potencial	256
9.3.9	Acogida internacional del calzado ecuatoriano.....	256
9.3.10	Estabilidad al cambio	256
9.3.11	Variedad y calidad de diseño.....	257
9.3.12	Tamaño organizativo reducido y manejable.....	257
9.3.13	Complemento humano operativo	258
9.3.14	Rentabilidad en venta	258
9.3.15	Servicio al cliente	258
9.3.16	Marketing directo	259
9.4	Competitividad de las Pymes españolas de calzado masculino en la ciudad de Toledo.....	259
9.4.1	Instalaciones productivas modernas y tecnológicamente avanzadas	259
9.4.2	Eficiencia energética	260
9.4.3	Ambiente laboral positivo	261
9.4.4	Asistencia inteligente robótica	261
9.4.5	Eficiencia de gestión empresarial.....	261
9.4.6	Balance de línea de producción.....	262
9.4.7	Desarrollo organizativo	262
9.4.8	Antigüedad empresarial.....	262
	Discusión.....	263
	Conclusiones	281

Recomendaciones.....	285
Referencias bibliográficas	289
Anexos.....	316
Anexo I. Marco legal.....	317
Anexo II. Encuesta. Estudio para impulsar la competitividad de las Pymes de calzado masculino, mediante Asociativismo de integración de producción Intermedia nacional.....	327
Anexo III. Catálogo de Venta: Diseños de calzado JumStar	329
Anexo IV. Distribución de planta de la empresa “KAREANN”	334
Anexo V. Distribución de Planta KAREANN.....	336
Anexo VI. Principales Procesos de Fabricación de Calzado.....	338

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz DAFO Estratégica para favorecer el Asociativismo.....	125
Tabla 2. Estrategias (FA): Interrelación Fortalezas – Amenazas (continuación Tabla 1).....	126
Tabla 3. Estrategias (FO): Interrelación Fortalezas – Oportunidades (continuación Tabla 2).	127
Tabla 4. Estrategias (DA): Interrelación Debilidades – Amenazas (continuación Tabla 3). ..	128
Tabla 5. Estrategias (DO): Interrelación Debilidades – Oportunidades (continuación Tabla 4).	129
Tabla 6. Distribución Porcentual de las empresas ecuatorianas por tamaño. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.	141
Tabla 7. Número de empresas que pertenecen al sector de las Manufacturas, detallado por provincias en el 2010. Fuente: Censo Nacional Económico 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.	142
Tabla 8. Sector de las Manufacturas por Ramas de Actividad, al año 2010. Fuente: Censo Nacional Económico 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.	143
Tabla 9. Principales debilidades de las Pymes. Fuente: SENPLADES (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo).....	144
Tabla 10. Sectores Productivos Priorizados por el Régimen, en el Plan de Cambio de la Matriz Productiva. Fuente: SENPLADES, (2012)	147
Tabla 11. Asociaciones que promueven Alianzas Estratégicas en el Sector del Calzado Ecuatoriano. Fuente: CALTU, 2012.	153
Tabla 12. Estructura de Costes por año de la empresa Kareann, clasificado por tipo de actividades: Primarias y de Apoyo, con la propuesta de redefinición de valor. Fuente: Semiglia (2015).	172
Tabla 13. Clasificación empresarial española definida para Pymes. Fuente: CNAE (2014) ..	176
Tabla 14. Evolución histórica de las Pymes españolas según su tipología en el período 1995-2003. Fuente: INE- DIRCE.	179
Tabla 15. La Flexibilidad productiva de las Empresas Artesanales Españolas. Fuente: Encuesta competitiva de las empresas artesanas españolas (2010).	182
Tabla 16. Perfil de las Pymes de calzado en Ecuador donde se han realizado las entrevistas.	220
Tabla 17. Perfil de las Pymes de calzado en España donde se han realizado las entrevistas ..	221
Tabla 18. Ítems del cuestionario a Pymes de calzado masculina de la ciudad de Guayaquil .	222
Tabla 19. Entrevista de factores competitivos en las Pymes de ensamble de calzado masculino con producción intermedia de la ciudad de Guayaquil.	223
Tabla 20. Disponibilidad de participación en Asociaciones Empresariales.	231
Tabla 21. Tipo de beneficios a compartir.	232

Tabla 22. Experiencia de participacion en Asociaciones	233
Tabla 23. Disponibilidad de Participación en el Proyecto.	234
Tabla 24. Importancia del Asociativismo en la Innovación.	235
Tabla 25. Tipos de Socios requeridos.	237
Tabla 26. Importancia de la Innovación como factor clave de competitividad.....	238
Tabla 27. Desarrollo de nuevos productos en los últimos 5 años.	239
Tabla 28. Presupuesto en Investigación y Desarrollo.	240
Tabla 29. Ayuda del Gobierno.	241
Tabla 30. Capacidad productiva para incrementar el Volumen de Producción.	242
Tabla 31. Tecnología en procesos de Manufactura.	243
Tabla 32. Renovación del Aparato Productivo.	244
Tabla 33. Competitividad de los Precios.....	246
Tabla 34. Criterio sobre beneficios de sustitución de importaciones.....	247
Tabla 35. Facilidades de Financiación para incrementar la producción.	248
Tabla 36. Conformidad sobre margen de utilidad de la empresa.....	250
Tabla 37. Disponibilidad de Fondo de Maniobra.....	251

Índice de figuras

Figura 1. Árbol del problema aplicado a la pérdida de competitividad de las Pymes ecuatorianas. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 2 Establecimientos por Tamaño Industrial que invierten en Investigación y Desarrollo. Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador.	77
Figura 3. Evolución de Rescate de la Producción Nacional de calzado, en función del número de empresas. Fuente: Villaviencio (2012).	106
Figura 4. Evolución de las ventas de calzado nacional con el auxilio de las salvaguardas de protección. Fuente: Villaviencio (2012).	107
Figura 5. Evolución del aporte fiscal de las ventas de calzado nacional con el auxilio de las salvaguardas de protección. Fuente: Villaviencio (2012).	107
Figura 6. Distribución de Empresas por Área Productiva en el Ecuador en el 2010. Fuente: Censo Nacional Económico 2010 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	141
Figura 7. Composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico en el año 2012. Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI).	145
Figura 8. Concentración de Pymes por provincia y por tamaño industrial en el año 2011. Fuente: SRI citado por (Ekosnegocios, 2014).	146
Figura 9. Principales Provincias dedicadas a la Producción de Calzado de Cuero. Fuente: CALTU, (2012).	150
Figura 10. Empresas de calzado en el país, por tamaño industrial. Fuente: CALTU, (2012).	152
Figura 11. Estructura de las Empresas Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	156
Figura 12. Tipo de Empresas de las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	156
Figura 13. Disponibilidad de Normas ISO u otra certificación de calidad de las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	157
Figura 14. Disponibilidad de Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. Fuente: CAPEIPI, 2013.	157
Figura 15. Contratación de Servicios de Investigación de Mercados para Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	158
Figura 16. Formación académica del máximo directivo de la empresa Pyme. Fuente: CAPEIPI, 2013.	158
Figura 17. Formación académica de los empleados Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	159
Figura 18. Principales necesidades de capacitación solicitadas por las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	159
Figura 19. Mercado que cubren las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.	160
Figura 20. Causas por las que es difícil acceder a un crédito. Fuente: CAPEIPI, 2013.	160

Figura 21. Balance Oferta Demanda del calzado en Ecuador. Fuente: CALTU, 2012.....	161
Figura 22. Cadena Productiva del Calzado. Fuente: CALTU, citado por Villaviencio (2012).	168
Figura 23. Principales Procesos que intervienen en la Fabricación del Calzado. Fuente: CALTU, citado por Villaviencio (2012).	169
Figura 24. Cadena de Valor Actual de la Empresa KAREANN. Fuente: Semiglia (2015). ...	171
Figura 25. Cadena de Valor Redefinida de la Empresa KAREANN. Fuente: Semiglia (2015).	173
Figura 26. Diagrama de la personalidad jurídica de las empresas artesanas españolas, en función del porcentaje poblacional. Fuente: El sector artesano en las fuentes estadísticas y documentales (DGPyme, 2008) y Encuesta sobre la competitividad de las empresas artesanas españolas (2010).....	177
Figura 27. Antigüedad de las empresas españolas, Pymes y artesanas. Fuente: Encuesta sobre la competitividad de las empresas artesanas 2010 y Encuesta sobre la competitividad de las Pymes españolas 2008.....	178
Figura 28. Competitividad de la Empresa Artesana Española 2010. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas (2010).	181
Figura 29. Facturación Anual de las Pymes Industriales y las Artesanales. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas 2010 y Encuesta sobre competitividad de la Pymes española (2008).....	183
Figura 30. Componente Laboral de las Pymes Industriales y Artesanas, según porcentaje sobre el total. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas (2010) y Encuesta sobre competitividad de la Pymes española (2008).	184
Figura 31. Participación Asociativa de las empresas artesanas detalladas por su sector, en porcentajes sobre el total de empresa. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas 2010.....	185
Figura 32. Modelo propuesto de Competitividad para Pymes de Calzado ecuatorianas. Fuente: elaboración propia.....	188
Figura 33. Disponibilidad de participación en Asociaciones Empresariales.....	231
Figura 34. Tipo de beneficios a compartir	232
Figura 35. Experiencia de participación en Asociaciones.....	233
Figura 36. Disponibilidad de Participación en el Proyecto.	235
Figura 37. Importancia del Asociativismo en la Innovación.....	236
Figura 38. Tipos de Socios requeridos.	237
Figura 39. Importancia de la Innovación como factor clave de competitividad.	238
Figura 40. Desarrollo de nuevos productos en los últimos 5 años.	239
Figura 41. Presupuesto en Investigación y Desarrollo.	240

Figura 42. Ayuda del Gobierno.....	241
Figura 43. Capacidad productiva para incrementar el Volumen de Producción.	242
Figura 44. Tecnología en procesos de Manufactura.....	244
Figura 45. Renovación del Aparato Productivos en los últimos 5 años.....	245
Figura 46. Competitividad de los Precios	246
Figura 47. Criterio sobre beneficios de sustitución de importaciones.....	247
Figura 48. Facilidades de Financiación para incrementar la producción.	249
Figura 49. Conformidad sobre margen de utilidad de la empresa.....	250
Figura 50. Disponibilidad de Fondo de Maniobra	252
Figura 51. Modalidad de comercialización de las Pymes industriales de calzado de Guayaquil.	254

Resumen

Antecedentes: el Asociativismo empresarial es una alternativa de singular importancia para impulsar la competitividad de las Pymes de calzado, como un instrumento para aunar recursos productivos, compartir filosofía empresarial y metas, que deben responder a necesidades o problemas conjuntos. Esto no tiene su origen en la pasividad sino que, debe ser impulsado en el marco de la gestión estratégica de la empresa para conformar relaciones eficaces y estables, dirigido a generar ventajas competitivas que permitan su supervivencia en los mercados altamente competitivos. Para ello, la innovación tecnológica es un elemento esencial de diferenciación que debe ser considerado junto a la creación de alianzas entre Pymes que permitan disponer de los recursos adecuados para su desarrollo.

Objetivo: el objetivo general de este estudio es la validación de un modelo de gestión estratégica para aumentar la ventaja competitiva de las empresas del sector del calzado de Guayaquil (Ecuador). El modelo se asienta sobre una estrategia de agrupación de Pymes a partir del Asociativismo, con el fin de tener acceso a los recursos financieros y materiales necesarios para desarrollar ventaja competitiva a partir de la Producción Intermedia.

Métodos: el diseño de la investigación corresponde a la de un estudio descriptivo transversal. La muestra está formada por 59 empresas del sector del calzado de Guayaquil, a las que se ha aplicado un cuestionario de elaboración propia que evalúa 6 dimensiones (Asociativismo, innovación, capacidad productiva, competitividad, financiación y abastecimiento continuo). Además, se ha realizado una entrevista de factores competitivos a 12 empresarios de Guayaquil (Ecuador) y a 6 de Fuensalida (España).

Resultados: los resultados de la investigación han permitido conocer las dificultades operativas y de financiación de las Pymes de calzado. Se determinó que el 92% de los encuestados no asignan presupuesto a las actividades de investigación y desarrollo, ni tampoco han recibido ayuda del gobierno en los últimos 5 años para propiciar la innovación. El 100% manifestó la conveniencia de participar en el proyecto de producción intermedia mediante el Asociativismo empresarial, aplicando mecanismos adecuados que aseguren una buena práctica de cooperación empresarial. Las entrevistas y los cuestionarios han permitido confirmar la viabilidad del modelo de

gestión estratégica propuesto. La propuesta está encaminada a reformular los instrumentos dinamizadores de fomento del Asociativismo, como estrategia de crecimiento del sector de las Pymes ecuatorianas de calzado, para lo que se proponen las siguientes herramientas organizativas: Gestión organizativa, Planificación estratégica de la Demanda de materiales (MRP), Certificación y acreditación de Calidad ISO 9001 y Desarrollo Organizativo, basados en principios de Filosofía empresarial, Cultura, Gestión de la Innovación, Calidad total, Justo a Tiempo y Capacidad de Absorción del Conocimiento.

Conclusión: los factores del modelo de gestión estratégica propuesto han sido reconocidos por los participantes como elementos adecuados para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, todo ello sobre la base del Asociativismo como fundamento para acceder a los recursos necesarios para su desarrollo.

Palabras claves: Gestión estratégica, gestión de la innovación, aprendizaje organizativo, desarrollo organizativo, capacidad de absorción del conocimiento.

Abstract

Background: business association is a particularly important alternative to boost the competitiveness of SMEs in footwear industry, as an instrument to combine productive resources, sharing business philosophy and goals that should respond to common needs or problems. Its origin lies not in passivity but must rather be promoted within the framework of the strategic management of the company in order to build effective and stable relations, to generate competitive advantages that ensure its survival in highly competitive markets. This can be done by technological innovation - an essential element of differentiation which should be considered along with the creation of partnerships between SMEs making available adequate resources for its development.

Objective: The objective of this study is to validate a model of strategic management to increase competitive advantage of companies in footwear industry of Guayaquil (Ecuador). The model is based on a strategy of grouping SMEs through association, in order to have access to financial and material resources needed to develop competitive advantage starting from intermediate production.

Methods: The research approach corresponds to a cross-sectional study. The sample consists of 59 companies in the footwear industry of Guayaquil, which has been surveyed using a specifically designed questionnaire assessing six dimensions (degree of association, innovation, productive capacity, competitiveness, funding and uninterrupted supply). It has also conducted an interview of 12 entrepreneurs of Guayaquil (Ecuador) and 6 Fuensalida (Spain) regarding competitive factors.

Results: The results of the research have allowed getting know footwear SMEs' operational and funding difficulties. It was determined that 92% of respondents do not allocate budget for research and development, or have not received for five years any government assistance to promote innovation. 100% welcomed participation in the proposed intermediate production by the business sector activities, using appropriate mechanisms that ensure good implementation of business cooperation. The

surveys and questionnaires have confirmed the feasibility of the proposed model for strategic management. The proposal is to reformulate instruments to promote business cooperation, as growth strategy of Ecuadorian SMEs footwear industry to which the following organizational tools are suggested: Organizational Management, Strategic Materials Demand Planning (SMRP), certification and accreditation of ISO 9001 quality standard and organizational development, based on principles of business philosophy, Culture, Innovation Management, Total Quality and Timely Knowledge Absorbance Capacity.

Conclusion: factors proposed by the model of strategic management have been recognized by participants as appropriate elements to achieve a sustainable competitive advantage, each based on cooperation as a basis for accessing the resources needed for its development.

Keywords: strategic management, innovation management, organizational learning, organizational development, knowledge absorption capacity.

Introducción

La tendencia natural de los individuos conduce a formar grupos sociales para compartir necesidades e ideas, constituyendo así una práctica de Asociativismo connatural de afiliación o alianza.

Las personas, desde tiempos remotos, conforman sociedades de todo tipo para convivir o beneficiarse de alguna cooperación mutua; sin embargo, tienen un carácter de relación informal de hecho, sujeto a principios éticos y morales, esto es, sin mediar muchas veces términos contractuales y/o legales. De esta manera, en el caso de insatisfacciones puede llegar a interrumpirse la sociedad de hecho por mutuo acuerdo o por una de las partes, mediante un arreglo a conveniencia o, por el contrario, pueden alcanzar niveles de litigio que podrían requerir de la intervención de un centro de mediación de conflictos para solucionar las diferencias de intereses.

Las alianzas estratégicas empresariales son relaciones formales entre organizaciones, que tienen como objetivo compartir metas y beneficios económicos. Éstas están sujetas a riesgos de diferente índole, principalmente, económicos y financieros.

Las Pymes son muy vulnerables a cualquier contingencia, debido a que por sí mismas no garantizan un buen rendimiento económico y sus actividades se pueden desenvolver en una informalidad organizativa, sin estudios previos debido a que por su baja inversión y competencias administrativas, no pueden rivalizar con las economías de escala de la gran industria en un mercado consumidor, que no hace diferencia de tamaño industrial, sino de la mejor propuesta de calidad precio.

La tendencia actual de fomento del Asociativismo empresarial es la de fortalecer sus relaciones, mediante mecanismos societarios de control, términos legales, modalidades de flexibilidad industrial, leyes y créditos de estímulo entre otros medios, que buscan alentar a los grupos sociales para conformar alianzas estratégicas que permitan acotar riesgos, enfrentar competidores y potenciar la economía de escala con el fin de permitir que los pequeños negocios conocidos como Pymes sigan operando, ya que representan alrededor del 90% del total de empresas.

La presente propuesta de Asociativismo entre Pymes ecuatorianas para impulsar la competitividad está basada en la gestión de la innovación, para propiciar el

aprendizaje colectivo, orientado a la mejora continua y a la calidad total con el fin de potenciar la capacidad de absorción del conocimiento, que contempla el desarrollo de competencias referentes a: la adquisición del conocimiento, la asimilación, y su transformación en sistemas y procedimientos eficaces que permitirán llegar a la explotación del conocimiento conjunto, con espíritu de cuerpo, beneficio y responsabilidad compartida, como instrumentos directivos de la competitividad sostenible.

Las alianzas estratégicas que no logran crear el ambiente propicio para conseguir el desarrollo organizativo, tales como, la planificación estratégica, la gestión por procesos, las culturas, la tecnología de la información y la comunicación entre otros, no podrán optimizar sus recursos y sus resultados será inciertos, lo que representa una similitud a una dieta desequilibrada de recursos y conocimientos organizativos, que retrasan el crecimiento y aumentan el riesgo empresarial.

Capítulo I. Problema de investigación, justificación y objetivos

El desempleo y la dificultad de financiación son aspectos que, agravados por la crisis económica actual, limitan el desarrollo industrial, principalmente la creación de empresas (Junankar, 2011; Koopman & Székely, 2009; Lowth, Prowle & Zhang, 2010); por estas razones, es necesario buscar alternativas de inversión que permitan alcanzar los niveles óptimos de capitales, que maximicen la competitividad y optimicen las ganancias.

Tradicionalmente, para establecer una industria bastaba iniciarse con una pequeña escala productiva y luego, paulatinamente, incrementar el grado de desarrollo industrial. Sin embargo, en el momento actual la competencia globalizada industrial define los parámetros competitivos imperantes en el mercado, en términos de cantidad, calidad y precio, estableciendo una barrera para las pequeñas y medianas empresas. En la actualidad, las microempresas y Pymes no pueden operar en niveles competitivos con la gran industria debido a las dificultades económicas, que ocasionan en la mayoría de los casos sobrevivir desprovistas de tecnología punta y subsistir con altos costes y pequeños volúmenes de producción e inversión (Coad & Tamvada, 2012). Pero esta restricción de supervivencia es la causa de la desaparición de los sistemas de producción artesanales, entre ellos, el sector artesanal del calzado.

Entre los factores explicativos de esa diferencia competitiva se podrían conjeturar los siguientes: la ausencia de economías de escala, las bajas tasas de productividad, pero también la escasa capacidad innovadora de las Pymes. En consecuencia, resulta necesario disponer de alternativas de reestructuración de las cadenas productivas nacionales y de las estrategias de diferenciación para corregir esas debilidades.

Según Archibugi & Michie (1997), las empresas tienen que competir con un gran número de rivales internacionales y esto con frecuencia las impulsa a actualizar sus productos y procesos para ser competitivas, lo que conduce a una adecuada estructuración y articulación de los sistemas de innovación y de la cultura innovadora (West, Ford, & Ibrahim, 2010). De esta afirmación se desprende que las nuevas tecnologías y las innovaciones deben ocupar un lugar preponderante en la reestructuración (Sakas, Vlachos, & Nasiopoulos, 2014).

Además, el principal problema de las Pymes para subsistir y fomentar la innovación es la dificultad de financiación, causada entre otras razones por el incumplimiento de requisitos, como son las garantías y las altas inversiones necesarias para producir en condiciones óptimas, y conseguir el crecimiento de la productividad (Orlandi, 2006; Solari, 2013). En este sentido, una de las posibles opciones consiste en desarrollar estrategias, que estimulen la competitividad basadas en el Asociativismo. Esta opción permite aprovechar conocimientos y factores complementarios que generan sinergias, mejorando la capacidad de adaptación de las empresas a las exigencias competitivas del entorno actual.

La Innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (2008) afirma *“que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones”*, por lo que según este autor, toda operación de Asociativismo debe tener en cuenta este elemento, partiendo de la base de que, al referirnos a la capacidad de innovación, lo entendemos tal como lo expone Schumpeter (1934): *“la innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimientos y cambios en la organización industrial de manera continua, orientados al cliente, consumidor o usuario”*.

De acuerdo con Quinn y Cameron (1999), la cultura de innovación se caracteriza por *“su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadena de mando bien establecida, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación”*, lo que pone de manifiesto el tipo de cambios necesarios en los valores de las Pymes, que deben ir a un modelo de capacitación dinámica (Weerawardena & Mayondo, 2011). Estas pautas de comportamiento las deberían llevar a cabo las Pymes ecuatorianas, cuya estrategia corporativa deberá fundamentarse en operaciones de Asociativismo.

Sin embargo, las empresas Pymes por su escaso nivel de preparación académica no se guían por estudios previos como proyectos y planes de negocios, y no disponen de un modelo empresarial, que les facilite actuar competitivamente identificando los factores competitivos que mejor convengan a su tamaño industrial.

Por este motivo, es necesario adoptar estrategias empresariales, participativas, cooperativas y de diferenciación, y ponerlas en práctica mediante un innovador modelo

de competitividad, para ser aplicadas en el proyecto de ensamble de calzado masculino con producción intermedia en la ciudad de Guayaquil.

1.1 Análisis del contexto: las Pymes ecuatorianas

La situación actual de las Pymes ecuatorianas es su reducido nivel de inversión para subsistir y funcionar, frente a una competencia globalizada donde las grandes empresas debido a sus importantes recursos, son las que controlan y marcan las pautas de la competencia. Frente a esta situación, las Pymes están siendo desplazadas, y es cada vez más difícil y poco atractivo el llevar a cabo una iniciativa emprendedora, que conduzca a la creación de pequeñas unidades productivas.

La falta de innovación, los cambios en el mercado y los nuevos enfoques están afectando las estructuras de coste y la competitividad de las Pymes. Una de las estrategias para afrontar los retos de la globalización es el impulso de la agrupación de pequeñas empresas para formar conglomerados con mayor capacidad de acceso a los recursos financieros, a la innovación tecnológica y a la competencia en un mercado global. La creación de redes de pequeñas empresas es una respuesta básicamente competitiva que permite a este tipo de organizaciones desarrollar conjuntamente productos y procesos innovadores (Hanna & Walsh, 2002). El Asociativismo entre Pymes, beneficiará la capacidad de financiación e integración de recursos complementarios, como son (Araque, 2012): proyectos de inversión, asistencia técnica, capacitación, investigación y desarrollo, que servirán para construir un camino que impulse la innovación en estas organizaciones.

Antes de iniciar la globalización, las pequeñas industrias orientaban su producción a los trabajos especializados o niveles de ventas reducidos al detalle, mientras que las grandes industrias operaban sobre grandes niveles de producción e inversión, de manera que cada tamaño industrial mantenía su propio mercado objetivo, nivel de inversión y economía de escala sin afectarse mutuamente. Con la competencia internacional, la gran industria comenzó a invadir el terreno comercial de la pequeña industria, desplazándola de su mercado objetivo y reduciéndola a exiguos resultados económico financieros, que de continuar así podrían llevarlas a la quiebra y a la desaparición.

Las Pymes ecuatorianas están pasando por una pérdida de competitividad. Entre las causas posibles se encuentra un deficiente fomento e incentivo estatal, que obedece entre otras causas, a la falta de una Ley de Fomento Industrial, que exonere gravámenes de importaciones, facilite la financiación inmediata y reduzca los niveles de impuestos, entre otros aspectos. Así mismo, es debido a la “falta de organismos de apoyo”. Además, se debe también a que las Pymes en general, están representadas por empresarios no capacitados debidamente en la gestión empresarial.

Ecuador ya no cuenta con la Ley de Fomento Industrial, que fue suprimida para crear una libre competencia; tampoco cuenta con el organismo de apoyo estatal CENAPIA (Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía), que brindaba asistencia técnica, capacitación, adiestramiento, y proveía de proyectos de inversión y plantas piloto.

Por otra parte, las Pymes no cuentan con líneas de financiación directa como eran las líneas de créditos: FOPINAR, para financiar activos fijos, los Fondos Financieros, capital de operación y líneas de crédito, CAF, destinadas a la financiación de propósitos generales. Actualmente, los créditos preferenciales son administrados por el Banco Nacional de Fomento, que exige el cumplimiento de rigurosas garantías y trámites.

Los efectos que se producen con el problema actual se evidencian en el pobre resultado económico financiero y en el desaprovechamiento de la economía de escala, porque al reducirse los niveles de ventas, las Pymes limitan el crecimiento industrial operativo, debido a que no pueden aprovechar el lote económico que éstas producen y no consiguen una adecuada relación coste, volumen y utilidad, que les afecta al margen de contribución, beneficio y competitividad globalizada.

Además de todo lo resaltado, no podemos dejar de destacar la escasa cultura de innovación, en particular a la hora de impulsar nuevos modelos de valores propios de un entorno competitivo, contemplado a través de medidas financieras como por ejemplo, los gastos de I+D y la falta de dichos departamentos en estas empresas. En consecuencia, la cultura de innovación en las Pymes ecuatorianas, hoy ausente, se basaría en buscar nuevos modelos de cultura especialmente diseñada para estimular la innovación, independientemente del mayor o menor presupuesto y se justificaría por sí sola en el momento en que contribuyese a ampliar y reclamar la participación de todos para la nuevas propuestas.

En el ámbito concreto del sector de la producción del calzado, actualmente Ecuador cuenta con alrededor de 18 industrias de ensamble de calzado (Pinto, 2010), que operan con productos intermedios extranjeros, capellada o corte y suela, que están siendo perjudicados por los impuestos que el actual gobierno ha establecido para los productos importados y que encarecen su proceso productivo, con el cobro de 6 dólares (\$) para cada capellada o corte y suela.

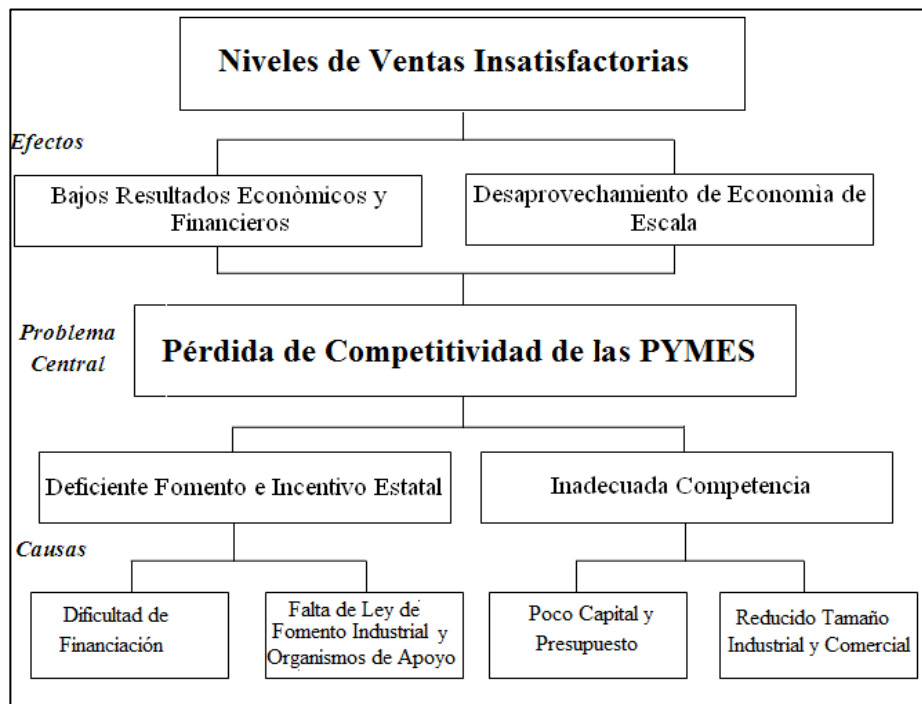


Figura 1. Árbol del problema aplicado a la pérdida de competitividad de las Pymes ecuatorianas. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Planteamiento del problema

Por estos motivos nuestra investigación, con el propósito de analizar cómo se podría flexibilizar el proceso productivo de las Pymes del sector calzado, abordará el estudio del Asociativismo como estrategia competitiva de reconversión organizativa industrial en Ecuador. Dicha opción permitirá mejorar la racionalización del proceso productivo encargado del ensamble del calzado, impulsar la productividad y la rentabilidad, y favorecer el crecimiento de las empresas mediante la innovación (Eizenherz, 2010).

Se trata de crear de alguna forma, unos grupos que participen de una autonomía, de un control de sus actividades y de un espíritu corporativo, con voluntad y liderazgo, que debían venir por otra parte determinadas en la misión de estas empresas.

Sin duda, los modelos asociativos que existen, como las cooperativas, las asociaciones de profesionales, los gremios, etc., agrupan a los individuos para participar en un proyecto común. Sin embargo, es muy poco frecuente que las personas se asocien premeditadamente para conformar sociedades, siendo esta propuesta el objeto de estudio en esta investigación.

Nuestra propuesta consiste en agrupar de tres a cinco inversionistas emprendedores nuevos o actuales, que se interesen en el proyecto de ensamble con producción intermedia de Pymes ecuatorianas asociadas, que sería una oportunidad industrial en el país.

Por tal motivo, la producción intermedia propuesta consistiría en la especialización de cada uno de los inversionistas emprendedores, que se interesen por el modelo, en la producción de cada una de las partes y piezas que la integran, como la capellada o corte, elaboración de la suela y el ensamble del calzado.

También se propone a través de esta línea estratégica, incidir en el imperativo innovador de estas empresas independientemente del tamaño de estos grupos y del sector de actividad al que pertenezcan. El Asociativismo debe constituir una oportunidad para desarrollar una capacidad innovadora, que no sólo actúe sobre los procesos de producción, sino también sobre la variedad de los productos. La innovación bien entendida deberá en consecuencia repercutir sobre los costes y el nivel de diferenciación de las empresas.

Se puede plantear el problema de investigación de este estudio de la siguiente manera:

La validación de un modelo de gestión estratégica que introduzca una ventaja competitiva en el sector de la producción de calzado de Guayaquil, mediante la agrupación de pequeñas empresas que permita: a) la flexibilización de la cadena de industrialización; b) un mayor nivel de inversión y de acceso a la financiación; c) un incremento de los niveles de ventas en un mercado globalizado. La base de este modelo será, por lo tanto, la agrupación de pequeñas empresas a través del

Asociativismo.

Esta tesis estudia la producción intermedia nacional (ensamble) con un grupo de Pymes del sector calzado, que comparten los mismos objetivos, misión, enfoque, diseños de producción y calidad de manera planificada, calculada y organizada, para generar una gran industria con Pymes asociadas, que aprovechen las economías de escala y compartan la asesoría de gestión empresarial, entre otros aspectos. Con ello se conseguirá que, cada uno de los miembros pueda sobrevivir y competir individualmente mediante la integración productiva para hacer frente a las grandes industrias de calzado, entre ellas las multinacionales extranjeras.

Este estudio pretende justificar la participación permanente de las Pymes del sector del calzado en un modelo asociativo. Para ello se requiere como punto de partida, analizar la capacidad asociativa de sus potenciales miembros, para reforzarlos mediante un programa de capacitación y unas medidas de apoyo y refuerzo, que propicien consolidar una gran industria con el fin de establecer relaciones sólidas, permanentes, con un liderazgo asertivo centrado en la voluntad y con un liderazgo transformador a partir del esfuerzo y la cooperación de Pymes individuales, comprometidas al equipo de trabajo de un grupo corporativo.

Podemos establecer la secuencia metodológica de este estudio en los siguientes puntos:

- a) Fundamentos teóricos y prácticos para la propuesta de un modelo de ventaja competitiva para las Pymes de la manufactura del calzado. La fundamentación teórica se enmarca en el ámbito de la gestión estratégica como modelo de gestión para crear ventaja competitiva a través de la producción intermedia para aportar valor añadido al producto final. La fundamentación práctica se realizará mediante el análisis de la situación de las Pymes en Ecuador, un análisis de las debilidades y fortalezas de las Pymes del sector del calzado en Guayaquil y el análisis de los resultados de unas encuestas a Pymes.
- b) Propuesta de un modelo de gestión estratégica para incrementar las ventajas competitivas de la producción industrial de dichas Pymes. Este modelo se fundamenta en: 1. Asociativismo como modelo de gestión organizacional; 2. Producción intermedia como herramienta para dar valor a la producción industrial a través de la Innovación tecnológica.

- c) Validación de la viabilidad del modelo propuesto a través del análisis de las entrevistas realizadas a representantes de empresas del sector del calzado en Guayaquil.

1.3 Justificación

La situación actual de crisis económica en el país obliga a los consumidores por su capacidad de compra, a demandar los productos al más bajo precio, por lo que la globalización económica encuentra acogida y dificulta el cumplimiento de la recomendación del gobierno de consumir productos nacionales a mayor precio para favorecer el valor agregado del país.

Kotler (1989) analiza las necesidades del cliente, que son la estrategia fundamental para comprender de qué forma éstas van cambiando. Según Philip Kotler y otros (2005), los compradores comparten una necesidad o un deseo particular, que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. El modelo Kano ha desarrollado una tipología de características presentes en los productos y que determinan una cualidad de reacción ante estos por parte de los potenciales consumidores (Sharif & Tamaki, 2010). De esta manera, las empresas pueden integrar la opinión de los consumidores en los procesos de desarrollo de productos. Este modelo implica una flexibilización del proceso de gestión industrial y de la cadena de producción con el fin de integrar los diferentes intereses de los consumidores.

Bajo este criterio, el proteccionismo industrial no puede ser una constante, entre otras razones porque se estaría alentando al fraude y a las grandes industrias que pueden operar con precios bajos. Por esta razón, las Pymes requieren apoyarse en la innovación, la mejora continua, como estrategia competitiva para la flexibilidad y la verticalidad de los procesos productivos, con el fin de satisfacer los niveles de inversión posibles.

Además, las Pymes sufren niveles de ventas insatisfactorios y por esta razón se plantean las presentes alternativas estratégicas de competitividad, que sugieren abandonar el escenario actual del individualismo comercial de los pequeños negocios para adoptar una estructura empresarial unificada, asociativa-compartida que incremente las ventas y compita.

Según Casani (1993) mediante la cooperación, cada socio se dedicará a realizar sólo aquellas actividades que pueda realizar con un coste comparativamente menor, el resto serán realizadas por otros socios. De esta forma, se puede reducir sensiblemente el coste de las operaciones (Bravo, Valenciana, Carrillo, & Bustamante, 2014). En esta línea, cada empresa debe concentrarse en sus puntos fuertes, y mediante la cooperación o subcontratación conseguir el resto de los elementos necesarios para llegar a lo más alto del mercado.

Por consiguiente, la flexibilidad productiva descansa en una descentralización como la subcontratación y la cooperación empresarial, a partir de un enfoque creativo y de adaptación, cuyo proceso integra a toda la organización empresarial y red de empresa, que comprende un proceso que no es espontáneo sino planificado, con la empresa núcleo como líder y como guía (Lorenzoni, 1990).

Así mismo, la flexibilidad industrial como estrategia permite asegurar a las empresas una posición sólida en los mercados, a partir de las ventajas competitivas ligadas a las dinámicas de innovación de procesos y productos. Desde este punto de vista, la flexibilidad es un complejo “estado de cambio” de la empresa como organización más que un simple “cambio de estado” de ésta (Michon, 1986; Jin, Vonderembse, Ragu-Nathan, & Smith, 2014).

Porter y Kramer (2006), defienden el valor compartido y manifiestan que es una forma novedosa de gestión de la empresa, orientada a la creación de valores para todos los involucrados, no sólo para los empresarios y accionistas. Esto implica que las empresas generen un cambio en su manera de pensar y actuar apoyando a la comunidad, a los proveedores y al medio ambiente, para resolver sus problemas, y que éstos contribuyan a mejorar las situaciones corporativas y, por ende, a generar un valor extra a las compañías, que se manifiesta en una buena imagen y un prestigio organizativo que producirá una magnífica reputación empresarial, que marque la diferencia en contra de las industrias competidoras (p. 11).

La cultura del Asociativismo, basado en la innovación de la empresa es un aspecto que no ha sido tratado suficientemente en Ecuador. Además, la poca información disponible sobre el tema, no llega a plantear un modelo de aplicación práctica de Asociativismo entre empresas Pymes ecuatorianas para impulsar la competitividad.

La propuesta constituye un aporte de contribución al fortalecimiento económico financiero de las Pymes, que representa el nuevo enfoque de desarrollo industrial, principalmente para los países de Sudamérica. Por esta razón, la propuesta plantea la descentralización productiva y el aprovechamiento de la sinergia industrial como estrategia de flexibilidad en la fabricación del calzado, aplicando la integración productiva del ensamble y las cadenas de abastecimiento de productos intermedios nacionales, capellada y corte o suela.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

El objetivo general de este estudio es analizar la viabilidad de un modelo de gestión empresarial basada en el Asociativismo y la flexibilización de la producción intermedia en Pymes ecuatorianas en el sector del calzado masculino, que contenga aquellos factores competitivos analizados en empresas de Ecuador y España, que sean extrapolables a las Pymes relacionadas con el ensamble de calzado masculino en Guayaquil.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la cultura del Asociativismo de las Pymes ecuatorianas de los potenciales miembros, que conformarían el grupo industrial del proyecto.
2. Determinar los factores de innovación que deben priorizarse en las Pymes ecuatorianas para impulsar la competitividad.
3. Determinar los factores competitivos que deben considerarse para conformar una Pyme de ensamble de calzado masculino con producción intermedia en la ciudad de Guayaquil.
4. Evaluar los factores internos y externos, aplicando el análisis DAFO, para determinar las principales categorías del entorno del sector que se analiza.

1.5 Hipótesis de trabajo

H1. Las empresas representativas del sector del calzado de la ciudad de Guayaquil pondrán de manifiesto la importancia de integrar en la gestión de las empresas la cultura del Asociativismo orientada a crear las condiciones para subsistir y competir en un mercado globalizado.

H2. La flexibilización de la producción intermedia como instrumento para crear una ventaja competitiva sostenible en el ámbito del Asociativismo es un factor esencial para las empresas del calzado de Guayaquil.

H3. En el marco del Asociativismo, la gestión empresarial debe orientarse a la satisfacción de las necesidades del consumidor, dotando a las empresas de la infraestructura, recursos y estructura organizativa necesarios para lograr este objetivo.

H4. La gestión de la calidad es un proceso fundamental para desarrollar una ventaja competitiva en la producción intermedia del calzado de Guayaquil, permitiendo el Asociativismo mejorar esta área de competitividad.

H5. La dimensión óptima del conjunto de empresas asociadas es de tamaño intermedio, ya que permite dirigir mejor los recursos y aumentar la productividad.

H6. Los mercados objetivos de las empresas del calzado de Guayaquil, agrupadas en una iniciativa asociativista, son aquellos que priman la calidad y la innovación como ventajas competitivas.

H7. La estructura organizativa en el marco del Asociativismo debe estar orientada a la innovación y gestión del conocimiento.

Capítulo II. Gestión estratégica: la ventaja competitiva

2.1 El concepto de gestión estratégica

La administración estratégica es el proceso esencial para hacer frente a los cambios externos, es la principal filosofía que guía la gestión de todo tipo de organizaciones contemporáneas y es una filosofía orientada a la gestión de una organización que une el pensamiento y análisis estratégico a la acción organizativa (Ginter, Swaney, & Duncan, 2002). Sin embargo, la gestión estratégica es un concepto relativamente nuevo dentro de la literatura de gestión, habiéndose desarrollado a partir de la década de 1960 en estudios de organización económica, burocracia, ciencia del trabajo y funciones de los administradores, entre otros campos (Nag, Hambrick, & Chen, 2007, Furrer, Thomas, & Goussevskaia, 2008, Ketchen, Boyd, & Bergh, 2008, Nurer, Rasheed, & Natarajan, 2008).

La gestión estratégica se ha convertido en un término común, tanto en la literatura académica como en la profesional, pero encontrar una definición consensuada es más difícil (Hambrick & Chen 2008). Sin embargo, la definición del concepto de gestión estratégica es esencial para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad, ya que todos los miembros de una organización, cada vez más involucrados en la participación en las funciones de gestión, deben conocer los principios que guían su acción, tomando conciencia de los componentes que la sustentan, las creencias y valores que contribuyen a la noción de gestión estratégica.

Existen diferentes definiciones de gestión estratégica. La definición pionera de Bracker (1980) sugiere que la gestión estratégica implica el análisis de los contextos internos y externos de una empresa para maximizar la utilización de los recursos en relación con los objetivos. Sin embargo esta definición, aunque reconoce la interrelación interna/externa de una organización, está limitada por la noción de análisis como estado, a diferencia de otras definiciones más dinámicas.

En la actualidad esta definición, que en su momento pudo ser útil para desarrollar el campo de la gestión estratégica, ha sido superada por otras definiciones más actuales y que tienen en cuenta aspectos más dinámicos y cambiantes de la gestión. Kong (2008) ofrece una definición que incluye las nociones de ventaja y un mejor desempeño en relación a los competidores. Según este autor, la gestión

estratégica puede interpretarse como un conjunto de decisiones y acciones de una organización, que se puede utilizar para facilitar la ventaja competitiva y el rendimiento a largo plazo superior sobre otras organizaciones.

Sin embargo, tal vez la definición más completa y precisa en relación con los orígenes del concepto y con la metodología, es la aportada por Nag, Hambrick y Chen (2007), quienes combinan seis elementos claves de la gestión estratégica en una definición genérica que abarca múltiples campos disciplinarios: “El ámbito de la gestión estratégica está relacionado con la gestión de las principales iniciativas, previstas y emergentes, adoptadas por los gestores en nombre de los propietarios, que implican la utilización de los recursos, para mejorar el desempeño de las empresas en sus ambientes externos” (Nag et al., 2007).

El estudio y la exploración de la gestión estratégica es importante para entender la política y el desarrollo estratégico dentro de las organizaciones. La necesidad de explorar la relación entre las intenciones declaradas de la gestión estratégica y la realidad de la actividad operativa es particularmente útil, si los que tratan de influir en el cambio y el desarrollo organizacional lo hacen de una manera basada en la evidencia empírica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Mintzberg y Walker (1989) sugieren que la administración estratégica debe ser vista como un patrón de acciones deliberadas y emergentes que se traduce en la realidad de la implementación de la estrategia planificada.

Sin embargo, la fragmentación de ideas dentro del ámbito de conocimiento es evidente, cuando se examina la gran cantidad de literatura que se ha producido en el campo de la gestión estratégica. A lo largo de su historia, se han desarrollado varias escuelas de pensamiento, lo que ha llevado más recientemente a diversos intentos de identificar los conceptos clave, clasificarlos y alcanzar una definición del campo de estudio (Ramos-Rodríguez & Ruiz-Navarro 2004, Nag et al. 2007, Furrer et al. 2008, Nurer et al., 2008).

Mintzberg (1990) por ejemplo, describe 10 escuelas de pensamiento que ponen el énfasis en diferentes elementos: diseño, planificación, posicionamiento, emprendimiento, aspectos cognitivos, de aprendizaje, políticos, culturales, ambientales y de organización. Esta clasificación está basada en una extensa obra empírica realizada por Mintzberg desde principios de la década de 1970, y el trabajo posterior de intentar poner las diferentes corrientes de pensamiento en su contexto. Elfring y

Volberda (2001) incluyeron las nueve primeras de estas escuelas en tres grupos que representan tres nuevas escuelas en el ámbito de la gestión estratégica: la Escuela de Fronteras, la Escuela de Capacidad Dinámica y la Escuela Configuracional.

Nurer et al. (2008), a partir de un estudio bibliográfico identificaron las influencias más significativas en el desarrollo de este ámbito de estudio, utilizando el análisis de co-citación. Este autor sugiere que se pueden identificar cuatro escuelas de pensamiento: a) la relacionada con las obras clave de la economía financiera e institucional, representada por Williamson, b) la basada en la economía de la organización industrial, de Porter, c) la escuela basada en el análisis de los procesos, de Mintzberg y d) la escuela de la dependencia de los recursos energéticos, cuyo autor más importante es Pfeffer.

El desarrollo de estas escuelas de pensamiento ilustra la complejidad y las múltiples caras de la gestión estratégica. Mahoney (1993) sugiere que esta complejidad debe ser vista desde una perspectiva positiva, que pone de manifiesto la riqueza de ideas en el desarrollo de la teoría, y por lo tanto debe tenerse en cuenta como una base para ampliar nuestra comprensión del ámbito de estudio, en lugar de limitarla teniendo únicamente en cuenta una o dos posibles concepciones hegemónicas del concepto de gestión estratégica. Este punto de vista es compartido por otros autores (Mintzberg 1999, Stacey 2000, Nag et al. 2007). Sin embargo, Moore (1995) tiene un punto de vista menos positivo sobre la fragmentación, y sugiere que la aclaración y las soluciones establecidas por un concepto de gestión estratégica pueden ser percibidas como problemas y complejidades en otro. Esto refuerza aún más la crítica de que la investigación de la gestión estratégica se centra en problemas unidimensionales, en lugar de considerarse el ámbito multidimensional en el que las actividades de gestión estratégica tienen lugar. Autores posteriores sugieren que la multidimensionalidad es importante no sólo para alcanzar un entendimiento común, sino también para dar valor a la diversidad de ideas dentro del campo. Por ejemplo, Nurer et al. (2008) sugieren un mapa basado en datos de co-citación, lo que podría arrojar luz sobre la construcción social del ámbito de estudio por la conexión de ideas de sus participantes.

Se han realizado esfuerzos en este sentido. Nag et al. (2007), a través de un grupo de investigadores expertos identificaron 447 artículos publicados durante más de 20 años en cuatro revistas fundamentales de gestión, que se centran en la gestión estratégica. El análisis de contenido de los resúmenes sirvió para identificar el léxico

distintivo del campo, lo que dio lugar a una lista definitiva de 54 palabras que aparecían más de 10 veces en el conjunto de los artículos identificados; se clasificaron seis elementos o dimensiones centrales de la gestión estratégica: 1) las principales iniciativas previstas y emergentes; 2) las decisiones tomadas por los gerentes en nombre de los propietarios; 3) la utilización de los recursos; 4) la mejora del rendimiento; 5) las empresas; y 6) los ambientes externos (Nag et al. 2007).

A raíz de este estudio, Nag et al. (2007) compararon las definiciones a través de cuatro disciplinas (economía, sociología, marketing y gestión), analizando la obra de 57 autores principales en las principales revistas entre los años 2001-2005, y contrastaron estos trabajos con sus propios hallazgos de prevalencia conceptual. A partir de aquí se añadió una séptima dimensión a la clasificación original de seis, la de la organización interna. La comparación a través de los cuatro campos citados, identificó fuertes similitudes entre los conceptos y definiciones, con variaciones relacionadas con el foco de atención. Por ejemplo, los estudiosos de gestión estratégica enfocada a los aspectos económicos, se centraron más en la triada "estructura-conducta-desempeño", pero dieron menor importancia a elementos como los administradores y propietarios, las iniciativas estratégicas o los recursos.

Otros autores publicaron estudios complementarios, que exploran la estructura intelectual de la gestión estratégica mediante análisis de co-citación. Ramos-Rodríguez y Ruiz-Navarro (2004), mediante el uso de métodos bibliográficos cuantitativos, llegaron a la conclusión de que en los orígenes de la gestión estratégica, hubo una mayor influencia de los libros en lugar de revistas en términos de definición conceptual, lo que sugiere la ausencia de una base conceptual empírica; también se observó la preeminencia de la obra de Porter y la influencia de la teoría de recursos a finales de la década de 1990. Nurer et al. (2008) se basaron en el trabajo de estos autores, utilizando el análisis factorial y el escalamiento multidimensional, para identificar las influencias clave en el campo de la gestión estratégica, delineando subcampos disciplinarios y determinando la relación entre ellos. Nurer et al. (2008) identificaron determinados autores que conformaban dos dominios intelectuales significativos y presentaron un mapa de la influencia de dichos autores y del cambio de esa influencia a lo largo del tiempo. Se identificaron ocho factores en esta influencia, que se modifican con el tiempo, y que llevaron a estos autores a afirmar que la evolución del estudio de la gestión estratégica se caracteriza por la semi-permeabilidad

de las áreas teóricas de la estrategia y de la organización, la creciente influencia de las circunstancias económicas y la creciente atracción gravitacional de las teorías de la empresa junto con un alejamiento de la orientación profesional (Nurer et al. 2008).

Por su parte, Furrer et al. (2008) analizaron el contenido de 2125 artículos publicados en los 26 años precedentes en cuatro revistas líderes de gestión, identificando las relaciones entre los subcampos de gestión estratégica, proporcionando un mapa de palabras y autores clave, y un marco para el seguimiento de la literatura. Los trabajos fueron calificados a través de uno o más de 26 temas o palabras clave fundamentales, que fueron extraídos a partir de 1000 temas o palabras clave identificadas en las etapas preliminares del estudio. Las ocho palabras clave más relevantes utilizadas fueron: rendimiento, medio ambiente, capacidades, organización, metodologías, internacional, alianzas y empresas, representando éstas el 49,6% de las apariciones; las tres primeras se utilizaron el 24,2%. Como señalan los autores, los temas medio ambiente, capacidades y organización representan los tres principales paradigmas de la investigación en gestión estratégica: la teoría basada en los recursos, el modelo ambiental y la estrategia y estructura. Los autores llegaron a la siguiente conclusión: hubo un aumento en el tiempo del número de artículos relativos a las capacidades y alianzas, y una disminución en las correspondientes al medio ambiente. Sugirieron además que la agenda de investigación se centrara más en los modelos financieros de la perspectiva basada en los recursos de la empresa, y menos en los procesos de estrategia y el ajuste ambiental.

2.2 Desarrollo histórico

Los precursores del concepto de gestión estratégica se localizan en la primera mitad del siglo XX, aunque la gestión estratégica, como corriente de investigación en el ámbito de la gestión, comenzó con coherencia en la década de 1960, en la que se percibió el desarrollo empresarial desde una óptica más contingente, y en la que las organizaciones necesitan adaptarse a su ambiente externo para su supervivencia (Furrer, Thomas, & Goussevskaia, 2008).

La década de 1970 fue testigo de los inicios de la transición a un enfoque basado en la investigación, que se caracteriza por el desarrollo de las dos corrientes principales basadas en diferentes puntos de vista epistemológicos, que han sido

identificadas por Furrer et al., (2008) como: a) un enfoque basado en los procesos y b) un enfoque que busca comprender la relación entre la estrategia y el rendimiento, con el énfasis en la dinámica de la relación con el medio ambiente y su efecto en las organizaciones.

La década de 1980 trajo el reconocimiento de la importancia de los recursos internos, las capacidades y las estructuras de una organización, dando lugar a dos corrientes principales en el ámbito de la investigación académica: a) la de los costes de transacción económica, y b) la teoría de la agencia (Furrer et al., 2008). La revista *Strategic Management Journal*, dedicada al tema se puso en marcha en esta década. Los autores más destacados de la época, como Porter (1980) y Schendel y Hofer (1979), dirigieron el desarrollo de este ámbito de estudio desde la dependencia de conjuntos de herramientas, desarrolladas por empresas de consultoría a una análisis sistemático y teórico de la estrategia a nivel de empresa (Nurer, Rasheed, & Natarajan, 2008), encontrando una vía para la publicación de estas ideas a través de la revista mencionada.

Desde la década de 1990 se ha producido un movimiento desde la investigación ambiental, fundamentada en la estrategia hacia un enfoque basado en la investigación financiera y en los recursos, volviendo el foco de atención hacia los aspectos de organización interna (Furrer et al. 2008).

2.3 Procesos en gestión estratégica

Johnson, Scholes y Whittington (2008) afirman que la actividad de la gestión estratégica tiene tres elementos distintivos: 1. El análisis estratégico, que tiene que ver con la comprensión de la posición estratégica de la organización; 2. La opción estratégica, que es la comprensión de las bases y fundamentos que guían las decisiones estratégicas; y 3. La implementación de estrategias, que se ocupa de traducir la estrategia en acción. Estos autores sugieren que la gestión estratégica se logra a través de un proceso lógico y lineal. Sin embargo, Stoney (2001) argumenta que la gestión estratégica es un proceso más complejo de lo que estas tres etapas indican y que, al considerar la gestión estratégica desde un punto de vista sociológico, se puede observar su influencia más allá de la planificación estratégica y la implementación.

Por el contrario, Swayne, Duncan y Ginter (2008) identifican que tres criterios operativos, como son el pensamiento estratégico, la planificación estratégica y la gestión estratégica, deben ocurrir conjuntamente en las organizaciones administradas de manera estratégica. Una idea clave dentro de esta gestión es que requiere que cada uno de los miembros de la organización deje de pensar únicamente en términos de operaciones internas y de sus propias responsabilidades operativas. Desde la gestión estratégica es importante que los trabajadores y gestores adopten una actitud fundamentalmente novedosa, orientada hacia el exterior y con una visión holística del papel de la organización en el entorno (Swayne et al., 2008).

Estos criterios, que no proceden del ámbito académico, sino del operativo, llaman la atención sobre la necesidad de la participación de las personas en los procesos de gestión estratégica. El vínculo entre la gestión estratégica y el desarrollo organizacional es considerado por Heracleous y DeVoge (1998) como el medio por el que se logra la planificación estratégica efectiva y su ejecución. Estos autores sugieren la integración de los conceptos de desarrollo organizacional y de gestión estratégica como un medio para lograr una gestión eficaz, garantizando el compromiso con las partes interesadas en todos los niveles de organización. También sugieren que la integración de las actividades de gestión estratégica y desarrollo organizacional es la clave para reducir la brecha entre la planificada (en proyecto) y la emergente (real) realización estratégica.

En este sentido, la gestión estratégica trata de analizar las fuentes para alcanzar una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, desde su origen en los años 50 del siglo XX, cuando Selznick introdujo la necesidad de unificar el estado interno con las expectativas externas en la política de gestión de la estructura de una organización, los modelos de gestión estratégica se han desarrollado notablemente (Kong, 2008). Esta corriente se desarrolló posteriormente dando lugar en 1982 al análisis interno y externo de una organización en una matriz estructurada conocida como el marco DAFO. Este modelo proporciona la información necesaria para que coincida con las fortalezas y debilidades internas de una organización con sus oportunidades y amenazas externas (Kong, 2008).

La evolución de la matriz DAFO ha dado lugar a que surjan dos tradiciones distintas de gestión estratégica. La primera es la estrategia de organización industrial, que se centra en las oportunidades y las amenazas, y la segunda es la perspectiva

basada en los recursos, que está enfocada a las fortalezas y debilidades. Por lo tanto, se han propuesto dos enfoques estratégicos para las empresas que difieren en sus supuestos básicos. Por una parte la estrategia de organización industrial y, por otra, la perspectiva basada en los recursos. El paradigma de organización industrial se fundamenta en los supuestos de que los recursos de las empresas son homogéneos y de gran movilidad en el mercado (Porter, 1981). Para la escuela basada en los recursos, todo surge de la idea de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en cuanto a sus recursos y competencias internas (Barney, 1991).

2.4 Modelos de gestión estratégica

La revisión de la literatura de gestión estratégica indica que se han desarrollado dos importantes escuelas de pensamiento que tratan de explicar la ventaja competitiva de una empresa: La teoría basada en recursos se centra en los efectos de éstos en los resultados de las empresas, mientras que la literatura de la organización industrial enfatiza los efectos de la industria en la que opera cada empresa, como determinantes críticos de la ventaja competitiva y de un rendimiento superior. Las diferencias entre estas dos corrientes teóricas son las siguientes. En primer lugar, en el marco de Porter (1985, 1991), una empresa puede ser vista como un conjunto de actividades (es decir, la estrategia) para intentar adaptarse a los cambios ambientales y asegurar una posición competitiva. Los recursos de las empresas son valiosos en sí mismos, sólo cuando permiten a las empresas llevar a cabo actividades como respuesta a los cambios de la industria. En contraste con la visión de Porter (1985, 1991), la perspectiva basada en los recursos define a la empresa como un conjunto de éstos, que están vinculados a la misma (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Los recursos de las empresas son inherentes a su actividad, lo que determina la elección de la estrategia y el rendimiento.

Por otra parte, Porter (1985, 1991) afirma que la estrategia está impulsada principalmente por la configuración del sector industrial, mientras que la estrategia, desde la perspectiva basada en los recursos, está determinada por los recursos y las capacidades únicas de la empresa, que a su vez se ven como la principal fuente de ventaja competitiva.

Está claro que la teoría de organización industrial y la teoría basada en los

recursos tienen diferentes características. Si bien ambas han disentido en cuanto al origen de la ventaja competitiva, hay que tener en cuenta que también han hecho contribuciones importantes y complementarias al campo de la gestión estratégica (Amit & Schoemaker, 1993; Conner, 1991; Foss, 1996; Hoskisson, Hitt, Wan, & Yin, 1999). Según Spanos y Lioukas (2001), el intento de integrar las dos escuelas en un marco común combinado se justifica sobre la base de tres razones: 1) las dos perspectivas son complementarias para explicar el rendimiento de la empresa. Una visión más equilibrada de las fuentes de ventaja competitiva puede ser alcanzada mediante la elaboración de puntos de vista de ambas; 2) los dos modelos intentan explicar el origen de la ventaja competitiva de una empresa; y 3) la empresa es la unidad fundamental de análisis en ambos casos.

De hecho, varios autores significativos en el campo de la literatura de gestión estratégica han propuesto la integración de la perspectiva de organización industrial y de las teorías basadas en los recursos a través de diferentes propuestas y con distintos grados de integración (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Conner, 1991; Foss, 1996; Hoskisson et al, 1999). Foss (1996) por ejemplo, sostiene que el análisis de la organización industrial, que hace hincapié en la reacción de una empresa en relación con las cinco fuerzas competitivas de la industria, forma parte de la dimensión de las oportunidades-amenazas del marco general del análisis DAFO, mientras que el enfoque basado en los recursos, que hace hincapié en la capacidad de una empresa para utilizar los recursos, se inclina más hacia la dimensión de las fortalezas-debilidades.

En este sentido, los dos enfoques abarcan diferentes ámbitos de aplicación en el contexto del análisis DAFO y son complementarios en la búsqueda de la ventaja competitiva de una empresa (Barney, 1991). Conner (1991) afirma que la interacción simultánea de tres factores es lo que mayor influencia tiene sobre los resultados de la empresa: 1) los activos propios de la empresa; 2) los activos de los competidores; y 3) el contexto de la industria y las limitaciones de las políticas públicas. La formulación de una estrategia adecuada para optimizar el rendimiento debe tener en cuenta, tanto los factores ambientales externos como los elementos específicos de la empresa con el fin de tener éxito.

Del mismo modo, Amit y Schoemaker (1993) consideran la llamada visión estratégica como un concepto unificado que incorpora características de la organización industrial y del enfoque basado en los recursos. La elección de la

estrategia está determinada no sólo a través del análisis de los recursos de la empresa y de sus capacidades, sino también a través del análisis de las características de la industria. Estos autores argumentan que la rentabilidad de una empresa se deriva del ajuste entre activos estratégicos y los factores estratégicos de la industria. Los activos estratégicos son específicos de una empresa y difíciles de imitar, mientras que los factores estratégicos de la industria están determinados a nivel de mercado, a través de interacciones complejas entre los competidores de la empresa, los clientes, los reguladores, los agentes externos a la industria y otras partes interesadas (Amit y Schoemaker, 1993, p. 39).

Amit y Schoemaker indican que el conjunto de los recursos y capacidades de la empresa debe estar alineado con el entorno de la industria, con el fin de obtener un rendimiento eficiente.

Spanos y Lioukas (2001) afirman que la integración de la organización industrial y de las teorías basadas en los recursos es necesaria para el desarrollo de modelos eficientes de gestión estratégica. Su estudio ha aportado pruebas suficientes para confirmar que las características de la industria y los recursos específicos de las empresas son complementarios en la explicación de las diferentes dimensiones del desempeño de la empresa. Hoskisson et al, (1999) afirmaron que existe una tendencia creciente hacia la integración de la teoría de la organización industrial y de las teorías basadas en los recursos en las investigaciones sobre la gestión estratégica, con el fin de lograr un equilibrio entre las explicaciones internas y externas del posicionamiento de las empresas de una manera competitiva, que asegure su supervivencia.

2.4.1 Perspectiva de Organización Industrial

La escuela de pensamiento dominante en la gestión estratégica ha sido la de organización industrial, donde es esencial la relación entre la empresa y la industria. Básicamente, la perspectiva de organización industrial asume que las empresas actúan racionalmente dentro de un determinado sector industrial, por lo que, siendo su estructura la misma para todas las empresas que la componen, éstas deben adoptar las mismas decisiones y comportarse de la misma forma (Sminia, 2014).

El modelo más importante y representativo de esta escuela ha sido el de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985) para el análisis de las estructuras de la

industria. Estas fuerzas son: 1. Nuevos participantes en la industria; 2. Rivales; 3. Sustitutos; 4. Proveedores influyentes; y 5. Compradores influyentes. En este modelo, la rentabilidad de una empresa se ve condicionada por su tamaño relativo en comparación con sus rivales de la industria, proveedores y clientes (Porter, 1985). En consecuencia, las dinámicas de la industria en la que opera la empresa requieren que ésta se adapte a estos requisitos con el fin de perdurar a largo plazo. Además, las empresas que no logran adaptarse a estos requerimientos del mercado se verán obligadas a salir de dicho nicho industrial.

Los modelos correspondientes a la escuela de pensamiento de organización industrial se basan en los siguientes supuestos: en primer lugar, las empresas de una industria son idénticas en términos de los recursos estratégicamente relevantes que controlan y las estrategias que persiguen (Porter, 1981); en segundo lugar, los recursos de una industria son idénticos, porque los recursos de las organizaciones para implementar sus estrategias son muy móviles en el mercado (Barney, 1991). Por otra parte, dentro de la escuela de organización industrial de pensamiento, la clave de la ventaja competitiva sostenida es la elección de una industria y el posicionamiento competitivo dentro de ese sector.

En consecuencia, el paradigma de organización industrial define la ventaja competitiva como una situación de rendimiento superior que una empresa puede lograr, a través de una de las siguientes estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque (Porter, 1985). El liderazgo en costes es el logro de la base de coste unitario más baja de la industria, mientras que la diferenciación es la capacidad de cobrar un precio superior por ofrecer algún valor añadido percibido por el cliente (Porter, 1985). La estrategia de enfoque es conseguir la concentración en un segmento específico de mercado, y dentro de ese segmento, intentar una ventaja competitiva por costes o diferenciación (Porter, 1985).

Sin embargo, en el contexto actual, en el que el entorno cambia rápidamente, el marco estático de la escuela de pensamiento de organización industrial está siendo puesto a prueba y cuestionado, ya que desde este enfoque, una empresa desconocida puede adoptar la posición líder en el mercado de manera inesperada, sin tener en cuenta otros factores (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). En consecuencia, muchos investigadores han comenzado a ir más allá de esta escuela de pensamiento estratégico, con el fin de comprender mejor las fuentes de la ventaja competitiva sostenida.

Además, los defensores de la RBV (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Hamel & Prahalad, 1994) sostienen que el enfoque estructural representado por el marco de los cinco factores competitivos de Porter, es obsoleto desde que el entorno competitivo ha cambiado drásticamente desde mediados de los años 80 del siglo XX.

Por otra parte, Barney contradice el principio central de Porter relativo a la capacidad de hacer atractivo un producto, es decir, que los resultados empresariales superiores son el resultado de una excelente entrada y operación de un determinado producto en los mercados. Barney sostiene que si los factores estratégicos de los mercados son perfectamente competitivos, incluso si las empresas tienen éxito en la implementación de estrategias que crean mercados de productos competitivos imperfectos, esas estrategias no serán una fuente de beneficios económicos (Barney & Arikan, 2001).

En consecuencia, las teorías de la competencia en el mercado de productos imperfectos no son suficientes para el desarrollo de una teoría de la renta económica. Como resultado, Barney & Arikan (2001) sugieren que las rentas económicas pueden ser obtenidas a través de los recursos que controla la empresa. Estos autores, también afirman que los recursos específicos de la empresa, en oposición a los recursos procedentes de cualquier otro sitio, son más favorables para la consecución de beneficios económicos, debido a que fueron adquiridos o desarrollados en un mercado estratégico anterior, en el que su precio era una función del valor esperado de esos recursos en ese mercado.

2.4.2 Perspectiva basada en los recursos

La RBV surgió como un complemento a la teoría de la ventaja competitiva de Porter (Barney & Arikan, 2001). Inicialmente, Wernerfelt (1984) desarrolló una teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos que una empresa desarrolla o adquiere para implementar la estrategia de mercado de productos. La principal contribución de Wernerfelt (1984) a la perspectiva basada en los recursos fue el reconocimiento de que los recursos específicos de las empresas, así como la competencia entre las mismas en función de sus recursos, puede ser esencial para las organizaciones para obtener ventajas en la aplicación de estrategias de mercados de productos (Barney & Arikan, 2001). Un enfoque diferente es el aportado por Rumelt (1984) que se centra en las

rentas económicas, creando una teoría de la generación de renta y las características apropiadas de las empresas (Barney & Arikan, 2001).

Por otra parte, Rumelt (1984) en su teoría estratégica ofrece muchas de las características que más tarde se identificaron con la perspectiva basada en los recursos. Por ejemplo, su visión de las empresas como conjuntos de recursos productivos, así como su sugerencia de que la imitación de estos recursos depende de la medida en que estén protegidos por un mecanismo de aislamiento (Barney & Arikan, 2001).

La tercera contribución decisiva para el desarrollo de esta corriente fue la realizada por Barney (1986), quien introdujo el concepto de mercados de factores estratégicos como aquellos mercados donde las empresas adquieren o desarrollan los recursos que necesitan para poner en práctica sus estrategias de mercado. Por lo tanto, Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986) son los tres principales teóricos de lo que más tarde se conoció como la teoría basada en los recursos.

En esa época, mientras que la teoría basada en los recursos se estaba desarrollando, otra corriente paralela de trabajo se está desarrollando en el área de la ventaja competitiva (Barney & Arikan, 2001). Los autores más importantes de esta corriente son Itami (1991), Prahalad y Bettis (1986) y Prahalad y Hamel (1990).

La teoría de activos invisibles de Itami (1987) sugiere que estos activos, por ejemplo, los recursos basados en la información como la tecnología, la confianza del cliente, la imagen de marca, el control de la distribución, la cultura corporativa, y las habilidades de gestión, son necesarios para el éxito competitivo. En consecuencia, los activos invisibles son la verdadera fuente de ventaja competitiva, ya que son complejos y requieren mucho tiempo para su obtención. Además, se pueden utilizar de múltiples maneras a la vez, y suponen entradas y salidas de la actividad empresarial. Itami (1987) sigue argumentando que las personas son tanto acumuladoras como productoras de activos invisibles. Éstos, por su parte, también deben estar presentes para que las operaciones comerciales tengan lugar, pero son los activos invisibles los que producen una ventaja competitiva.

Prahalad y colaboradores (Prahalad & Bettis, 1986; Prahalad & Hamel, 1990) desarrollaron un intento de entender la diversificación empresarial. A diferencia del anterior trabajo de estrategia corporativa, que se había centrado en la importancia de los activos materiales compartidos a través de las empresas, Prahalad comenzó

haciendo hincapié en la importancia potencial del intercambio de activos intangibles a través de las empresas. Estos activos intangibles compartidos fueron llamados "la lógica dominante de una empresa" (Prahalad & Bettis, 1986). El concepto de lógica dominante llevó al concepto influyente que define la noción de la competencia fundamental de una corporación. Este tipo de competencia básica se define como el aprendizaje colectivo de una organización, sobre todo la forma de coordinar las diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas (Prahalad & Hamel, 1990).

La teoría basada en los recursos se basa en la suposición de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en cuanto a sus recursos y competencias internas. Esto tiene que ver con el problema de las empresas, de cómo puedan aprovechar su fuente de recursos internos y la capacidad de obtener ventajas competitivas sostenidas (Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1994).

De acuerdo con Barney (1991), una empresa estará lista para tener una ventaja competitiva sostenida, cuando esté llevando a cabo una estrategia de creación de valor que un competidor actual o potencial no esté llevando a cabo al mismo tiempo, y cuando estas otras empresas no sean capaces de replicar los beneficios de esta estrategia. Sin embargo, para que un recurso tenga el potencial de ser una ventaja competitiva sostenida, debe contener los siguientes atributos: a) En primer lugar, debe ser valioso, en el sentido de que explota las oportunidades y/o neutraliza las amenazas en el entorno de una empresa; en segundo lugar, debe ser poco frecuente en el ámbito de actuación de la empresa; en tercer lugar, debe ser imperfectamente imitable; y en cuarto lugar, no puede haber ningún sustituto estratégicamente equivalente para este recurso, que sea valioso pero no raro o imperfectamente imitable (Barney, 1991).

Mientras que Barney se centra en los recursos internos como clave de la ventaja competitiva sostenida, Hamel y Prahalad (1994) se centran en las competencias básicas y argumentan que la ventaja competitiva sostenida de una empresa se encuentra en sus competencias básicas. Para que una competencia pueda ser una competencia central, deben cumplirse tres criterios: a) tiene que facilitar el acceso a más de un mercado; 2) dar una contribución significativa a los productos; y 3) ser difícil de imitar para sus competidores (Hamel & Prahalad, 1994). En consecuencia, si una empresa posee una competencia básica y entiende cómo tomar ventaja de ella, puede obtener una ventaja competitiva sostenida.

Sin embargo, la teoría basada en los recursos también tiene ciertas limitaciones. En primer lugar, centrarse sólo en los recursos internos o en la competencia central de una empresa, puede limitar el alcance para el aprendizaje de nuevas competencias. Por lo tanto, las competencias básicas también pueden convertirse en limitaciones para el desarrollo de la empresa, lo que puede ocurrir cuando las competencias establecidas se han vuelto demasiado dominantes (Tidd et al., 2005).

Por otra parte, Hedman y Kalling (2003) critican la teoría basada en los recursos así como las perspectivas de organización industrial, por no tener en cuenta los obstáculos a la estrategia y gestión dinámica (Hedman & Kalling, 2003). Esta opinión está respaldada por Chan, Shaffer y Snape (2004) que critican ambas por su supuesto implícito de equilibrio estático. Como resultado, Teece et al., (1997) sostienen que en un entorno dinámico, la capacidad de perspectiva dinámica añade un nuevo marco que se centra en la capacidad de gestionar el talento, la creatividad, la experiencia, las relaciones y la tecnología, en un contexto de negocios global y cambiante. El éxito de la organización depende de su capacidad para identificar las oportunidades de mercado, y organizar los procesos para responder a la misma. La capacidad de coordinar los recursos y capacidades se convierte en un parámetro de competitividad para las organizaciones con el fin de crear ventajas competitivas. Sin embargo, las capacidades que una empresa posee y puede producir en el futuro son dependientes de la estrategia seguida, y no se pueden cambiar rápidamente.

En consecuencia, las ventajas competitivas se derivan del desarrollo de las capacidades actuales, que son altamente eficaces en la respuesta de la organización al medio ambiente. Sin embargo, algunas empresas no son capaces de replicar esas capacidades rápidamente (Davenport, Leibold, & Voelpel, 2006).

2.4.3 Síntesis de las visiones de organización industrial y de la basada en los recursos: el paradigma del modelo de negocio

Como la literatura sobre los modelos de negocio indica, las dos perspectivas estratégicas mencionadas (de organización industrial, principalmente las obras de Michael E. Porter, y la basada en los recursos), son particularmente relevantes en el estudio de los modelos de negocio. Aunque estas dos perspectivas entran en conflicto en sus supuestos básicos, según Barney, 1991, el paradigma de modelo de negocio

propone una integración de ambas porque unifica los aspectos más relevantes de la estrategia, tales como los recursos básicos, las actividades, la estructura, los productos y los factores externos" (Hedman y Kalling, 2003, p. 49). Y si bien difieren en los supuestos básicos, tanto los modelos ambientales de Porter como la perspectiva basada en los recursos se interesan por el análisis y la comprensión de las fuentes de ventaja competitiva, preguntándose ambas cómo una empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva (Porter, 1985; Barney, 1991).

Como indican Zott y Amit (2013), este paradigma se caracteriza por: a) surgir como una nueva unidad de análisis; b) enfatizar la perspectiva sistémica a través de un enfoque holístico para explicar cómo hacen negocios las empresas; c) dar un papel fundamental a las actividades de las empresas en la definición de los modelos de negocio; y d) el modelo de negocio no sólo busca explicar cómo el valor es capturado, sino fundamentalmente, cómo es creado.

El concepto del modelo de negocio se encuentra en los diversos campos de la literatura de las organizaciones, tanto académica como de gestión. Específicamente, el término modelo de negocio es muy popular dentro del ámbito de la investigación en e-business (Hedman & Kalling, 2003).

Sin embargo, su utilización es menos frecuente dentro de la literatura de estrategia empresarial, aunque esta área cubre muchos de los componentes teóricos incluidos en el concepto de modelo de negocio. De hecho, los intentos de separar el concepto de modelo de negocio del campo de la estrategia han demostrado ser infructuosos (Mäkinen & Seppänen, 2007). Morris, Schindehutte y Allen (2005) también sostienen que el concepto del modelo de negocio se encuentra dentro del campo de la estrategia de negocio. Este constructo se basa en las ideas centrales de las teorías de estrategia de negocio y de las tradiciones teóricas asociadas. Más específicamente, se basa en los conceptos de Porter de "cadena de valor" y "sistemas de valores". Además, el concepto de modelo de negocio parte de la teoría basada en los recursos, la teoría de redes estratégicas y las estrategias de cooperación, y se refiere también a las opciones de los límites de la empresa, así como a la economía de los costes de transacción.

Zott y Amit (2010) sitúan la investigación sobre el modelo de negocio en la intersección de la teoría de la organización, el espíritu empresarial y la estrategia. Por su parte, Mansfield y Fourie (2004) presentan el modelo de negocio como un modelo

de contingencia, que describe los vínculos entre los recursos de la empresa, sus funciones y el entorno.

Estos posicionamientos colocan el concepto de modelo de negocio en la confluencia de la perspectiva de organización industrial y la basada en los recursos. Estos autores (Zott & Amit, 2013) afirman que el modelo de negocio está orientado a la creación de valor en las empresas a través de la eficiencia (mediante la reducción de costes económicos de las transacciones), la innovación (de acuerdo con la teoría de la innovación de Schumpeter), los factores complementarios (a partir de lo indicado en la RBV) y el bloqueo (inherente a las redes estratégicas) (Zott & Amitt, 2013). Según estos autores, se trata de un paradigma, que describe el sistema de actividades interdependientes que llevan a cabo las empresas de un sector y los mecanismos que vinculan dichas actividades entre empresas.

Este modelo aporta una orientación para la gestión estratégica con una mayor validez externa, en cuanto que utiliza para explicar la forma en la que las empresas realizan sus actividades, el comportamiento natural de las mismas. De hecho, el modelo de negocio no deja de ser el conjunto de estrategias que siguen los gestores de una empresa para entender las necesidades de sus clientes e intentar satisfacerlas de la manera más eficiente posible (Zott & Amit, 2013).

Según Gronum, Steen y Verreyne (2015), existe una clara asociación entre la innovación en el modelo de negocio y el rendimiento de la empresa. Estos autores afirman que el diseño del modelo de negocio es el mecanismo para dar valor a la empresa a través de la relación entre la innovación y el rendimiento, de tal manera que la innovación se convierte en la piedra angular del desarrollo empresarial. Los modelos de negocio que no apuestan de forma clara por la innovación están condenados a obtener resultados más modestos que aquellos otros, que están orientados a ofrecer un valor añadido en la novedad.

2.5 Análisis de las necesidades del cliente

A través de una investigación con una muestra de Pymes, realizada por Sawang (2011), se ha observado que la satisfacción del cliente es un indicador clave de rendimiento y se percibe como el más importante entre las empresas no

manufactureras. Por otra parte, se afirma que la satisfacción del cliente es un elemento clave que conduce a la ventaja competitiva (Krajňáková, Navikaitė, & Navickas, 2014). Si se quiere analizar cómo los clientes evalúan el rendimiento global de una empresa, la satisfacción de los clientes es una medida que debe ser tomada en cuenta. Por su parte, Hill, Roche y Allen (2007) sugieren una explicación desde la óptica de la empresa, que enfatiza que la satisfacción del cliente define las descripciones y los sentimientos de los clientes, en cuanto a su percepción de la organización. Vavra (2002) cree que la satisfacción del cliente se está convirtiendo rápidamente en un factor competitivo a tener en cuenta.

Sin embargo, el logro de la satisfacción del cliente es una cuestión compleja que requiere la aplicación de un pensamiento estratégico, porque de acuerdo con Cochran (2003), dicha satisfacción está relacionada con una acción de la empresa para mantenerse en el negocio, por lo que en relación con la satisfacción del cliente hay tres axiomas: a) la satisfacción del cliente es la última meta; b) la satisfacción del cliente es un activo; c) todos deben involucrarse en la satisfacción del cliente.

Para sustentar la importancia de estas ideas es necesario tener en cuenta varios elementos. En primer lugar, debe haber un consenso claro indicando que los ingresos y los beneficios son los resultados derivados del cumplimiento de las expectativas y de las necesidades de los clientes. Yi (1990) clasifica la satisfacción del cliente en dos dimensiones: a) el resultado, que es el estado final resultante de consumo, y b) el proceso relacionado con el acto de consumo, de naturaleza psicológica. En todo caso, uno de los elementos más importantes del proveedor de servicios es complacer al cliente y garantizar la maximización de la satisfacción. Si la empresa realiza un análisis de las necesidades del cliente, logrando un resultado positivo en relación con la satisfacción, existe evidencia de un incremento de los resultados financieros (Yu, Jacobs, Salisbury, & Enhs, 2013), comprobando así la idea de que la satisfacción del cliente conduce al aumento de los ingresos.

Por otra parte, un creciente conjunto de estudios sugiere que las medidas de desempeño no financieras, como la satisfacción del cliente, determinan los indicadores de desempeño financiero (Chen, 2006). Otros estudios también confirman la relación positiva entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las empresas (Ittner & Larcker, 1998, Banker, Potter & Srinivasan, 2000). Además, Rust y Zahorik (1993) afirman que la lealtad del cliente juega un papel mediador importante en la vinculación

entre la satisfacción del cliente y el desempeño financiero, por lo que la satisfacción del cliente debe enfocarse hacia la fidelización.

En segundo lugar, la satisfacción del cliente debe ser entendida como una inversión que no produce resultados a corto plazo. Definitivamente, se necesita tiempo para identificar, analizar, mejorar o integrar los determinantes, que desempeñan un papel clave en la percepción de la satisfacción del cliente. Y desde que Rust y Zahorik (1993) describen la satisfacción del cliente a través del concepto de cómo éstos ven los productos o servicios de la organización, a la luz de su experiencia con esa organización (o producto), así como en comparación con lo que han visto u oído acerca de otras compañías u organizaciones, afirmando que la decisión de cambio no se produce de forma repentina, por lo que el proceso de elaboración de la decisión de consumo requiere tiempo.

En tercer lugar, a pesar de que en las Pymes el impulso más importante es el que procede del espíritu y las ideas del propietario, la sinergia tiene que ser alcanzada entre todos los empleados, que deben colaborar en la meta de la satisfacción del cliente. Además, Cochran (2003) hace hincapié en que todos los integrantes de la empresa tienen la capacidad de influir en dicha satisfacción en algún nivel. Por lo tanto, la contribución a la satisfacción del cliente se puede lograr a través de una comunicación específica y con la creación de un sistema de incentivos para los empleados.

Además, la satisfacción es una medida fundamental del éxito de una empresa y se ha demostrado que el impacto de la misma procede de la actitud, la repetición de las compras, y la comunicación boca-a-boca (Sivadas & Baker-Prewitt, 2000). Es una idea común que el desempeño exitoso de la empresa se deriva del incremento de los ingresos, y en los estudios mencionados, se ha demostrado la correlación entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad financiera (Ittner, Larcker, 1996, Reichheld & Sasser, 1990).

Un aumento en la satisfacción del cliente debería tener como resultado esencialmente un aumento en las ventas de acuerdo con Drake, Gwynne y Waite (1998) o bien una disminución de los costes, lo que en todo caso conllevaría la mejora de la rentabilidad (Yeung & Ennew, 2000). Sin embargo, de acuerdo con la opinión de Fogli (2006) el aumento de los ingresos y de la rentabilidad no sólo depende de la satisfacción del cliente, sino del comportamiento del cliente: la conducta de repetición

de las compras, consumos más grandes o más frecuentes, o bien la recomendación positiva a otras personas. La satisfacción del cliente sirve de ayuda para predecir el comportamiento futuro, y Oliver (1999), muestra que este indicador es un antecedente importante de las intenciones de comportamiento y de la conducta real del consumidor. Por lo tanto, se supone que el aumento de la rentabilidad es la consecuencia de la conducta de compra repetida del cliente satisfecho.

La relación positiva entre la satisfacción y la recomendación del cliente fue puesta de manifiesto por Hallowell (1996). Liu, Sudharshan y Hamer (2000) añaden que la importancia de la recomendación puede estar aumentando, al menos relativamente, debido al efecto amplificador de las redes sociales y de la comunicación virtual a través de Internet. Sin embargo, la correlación entre la satisfacción y la fidelización del cliente ha sido puesta en cuestión, existiendo determinados estudios que aportan pruebas de la falta de asociación entre ambas dimensiones (Mittal & Lassar, 1998). East y Hammond (1999) refuerzan esta idea afirmando que gran parte de los estudios académicos mostraron relaciones débiles entre la satisfacción y lealtad del cliente.

No obstante, Hill, Roche y Allen (2007) señalan que la satisfacción del cliente es el principal motor de la fidelidad, aunque la mera satisfacción no es suficiente, por lo que los clientes tienen que estar muy satisfechos. Por último, ya que la satisfacción del cliente es un elemento importante en el rendimiento de la empresa, es importante entender los aspectos metodológicos que implica la evaluación de la satisfacción, a fin de aplicar de manera adecuada, los modelos y elementos de gestión estratégica enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

2.6 La cadena de valor

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor (Kume, 2014).

La denominación de cadena de valor se debe a que considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, que van

añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. Según esta herramienta, las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de materias primas, hasta la distribución del producto y los servicios de post venta. Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea, y las actividades de apoyo o de soporte.

A. Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para fabricar el producto.
- **Operaciones (producción):** Tiene que ver con la transformación de las materias primas en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** Relacionada con el almacenamiento del producto terminado y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** Es el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** Referidos a la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

B. Actividades de apoyo o de soporte:

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa tales como la planificación, las finanzas y la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** están relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** aquellas que corresponden con el proceso de compras.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de

estas actividades, así como un coste-asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costes, fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

Las cadenas de suministro desempeñan un papel importante en la economía global basada en el conocimiento. Para nosotros, la cadena de valor y la cadena de suministro son conceptos equivalentes, desde que el valor de los productos o servicios es inherente al proceso seguido desde su creación hasta la puesta a disposición del cliente. Sin embargo, la medida de la eficacia ha sido problemática cuando los atributos basados en el conocimiento han sido tan influyentes como los costes de producción o los activos físicos (Kinder, 2003; Walters, 2006).

Dos nuevas dimensiones deben ser tenidas en cuenta a la hora de abordar la cadena de valor: el valor significativo de la innovación y las oportunidades que ofrece la colaboración. La colaboración debe ser utilizada en el intercambio de los datos y de conocimientos, así como en la integración de los planes y decisiones (Queseda, Rachamadagu, & Martinez, 2008). El valor de la innovación por otro lado, surge por la capacidad de renovar el modelo de negocio y las competencias de acceso en la cadena (Leavy, 2005).

Los componentes clave de cualquier sistema de cadena de suministro basado en el conocimiento son las personas que crean y utilizan el conocimiento (Barson et al., 2000), y las organizaciones tienen que tener en cuenta estos recursos internos tanto como los procedentes del ambiente externo.

En este contexto, se han realizado numerosos estudios de investigación dirigidos por psicólogos, sociólogos y epistemólogos, cada uno desde su propia visión (Harzallah & Vernadat, 2001; Lee, Kim, Choi, & Lee, 2009; Feldman, 2003). Además, los estudios dirigidos por los investigadores de la gestión del conocimiento se centran en los procesos tecnológicos o de evaluación del capital intelectual, sin prestar atención a las interacciones multidisciplinares. Con la difusión de la globalización, la necesidad de colaboración entre diferentes disciplinas para incrementar el valor de la cadena de suministro se incrementa (Blenkhorn & Fleisher, 2005); y este hecho obliga a los participantes en la cadena de valor de suministro a revisar sus metas, reconsiderando la interacción de los diferentes niveles de competencia desde una óptica basada en el conocimiento (Lindgren, Stenmark, & Ljungberg, 2003).

La cada vez mayor aplicación de los equipos virtuales facilita la colaboración tecnológica y da lugar a cambios fundamentales en las estrategias de gestión de los productos y servicios (Mo & Zhou, 2003). Por lo tanto, la integración de los diferentes niveles de competencia organizacional debe ser propiciada para aportar valor a la cadena de suministro y, por lo tanto, a los productos y servicios correspondientes (Miocevic, 2008).

En la actualidad, el conocimiento y la información han consolidado su posición como una mercancía clave en el mercado mundial; en este sentido, las estrategias de gestión de la competencia basadas en el conocimiento son un desafío para el logro de objetivos, no sólo en las organizaciones de manufacturación, sino también en la cadena de valor. Muchos sistemas de competencia en el momento actual son bases de datos bien diseñadas (Lindgren, 2005).

Ahora, los objetivos para dar valor a los productos y servicios deben incluir ventajas competitivas originales, creadas con una visión holística por componentes tangibles e intangibles (Kinder, 2003). Esto sólo es posible teniendo en cuenta la colaboración entre sectores y entre empresas, que tienen acceso a diferentes tecnologías y a la innovación. Se hace necesaria la colaboración efectiva, tanto en las operaciones como en las estrategias funcionales (Cox, 1999; Bowersox, Closs, & Drayer, 2000), lo que agregará valor a la cadena de suministro como un potencial de flujo de información, para revalorizar las operaciones de la empresa (Bowersox, Closs, & Drayer, 2005). De esta forma, la participación en un modelo de gestión basado en la innovación crea una ventaja competitiva para la cadena de suministro (Hou & He, 2008; George et al, 2009), especialmente si se suprimen los límites normativos y culturales entre diferentes naciones dando lugar a un mercado globalizado (Bello, Lohtia, & Sangtani, 2004).

La cadena de suministro consta de diferentes etapas, llegando a integrar incluso al cliente (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2000). Cuando existe una deficiencia en la cadena de suministro, dando lugar a una experiencia de consumo insatisfactoria, se responsabiliza de ello a la falta de competencia de los recursos humanos, que no han sabido aprovechar debidamente las influencias beneficiosas de la gestión del conocimiento en la generación de valor (Madlberger, 2009). Por lo tanto, la competencia creada por la innovación colaborativa debe ser investigada a nivel individual, de equipo y de organización de las interacciones humanas que intervienen

en la cadena de suministro.

La mayoría de las empresas orientan la gestión correcta de la cadena de suministro siguiendo un determinado orden, que incluye la previsión de la demanda, la gestión del inventario, la eficiencia del capital y una reducción del tiempo de lanzamiento (Tamas, 2000), que suponen una adaptación a las necesidades del mercado. Chopra y Meindl (2001) amplían este objetivo básico de la capacidad de respuesta de la empresa al mercado, al centrarse en la originalidad de los productos y servicios proporcionados por la cadena.

La capacidad de respuesta de la cadena de suministro es el objetivo mínimo de atención a las solicitudes de los clientes, basada en una reducción de los plazos, la variedad de productos, la flexibilidad, calidad y precio. Estos criterios deben ser aplicados por las empresas en todas las etapas de la cadena de suministro (Mentzer, Matthew, & Stank, 2007). Sin embargo, la principal ventaja competitiva debe incluir la diferenciación a través de la inclusión de valor a la cadena de suministro mediante la innovación, lo que implica la gestión adecuada del conocimiento y las alianzas estratégicas entre empresas.

Las ventajas competitivas de una cadena de suministro sobre otra hay que buscarlas utilizando como principales factores la confianza, la consistencia y una mayor singularidad (Simchi-Levi et al., 2004). La consistencia construye la confianza del cliente para toda la cadena, por alcanzar el nivel deseado de respuesta y provisión de productos y servicios en tiempo. Cualquier pequeño error en el tiempo de entrega, calidad y precio puede dar lugar a que los clientes cambien de proveedor. La originalidad por su parte, garantiza la singularidad competitiva en un mundo global siempre cambiante. La innovación es el principal resultado que se espera de la gestión del conocimiento, fabricando nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos y nuevos sistemas, mediante la aplicación de los beneficios propuestos por las tecnologías de vanguardia (Mavrotas, Schorrocks, & Sen, 2007).

Según Porter (1980), una estrategia de diferenciación busca lograr una ventaja competitiva mediante la creación de un producto o servicio que se percibe como único. La capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de un cliente de esta manera, sugiere que puede cobrar una prima superior por sus productos, considerablemente por encima de la norma de la industria. La diferenciación del producto se puede lograr de muchas maneras, incluyendo la innovación, la

superioridad técnica, calidad y fiabilidad del producto, servicio integral al cliente, y las capacidades competitivas únicas (Thompson et al., 2005). La calidad del producto y la innovación, son las medidas de rendimiento estratégicos más prominentemente reconocidas como características asociadas con una estrategia de diferenciación (Belohlav, 1993; Hill, 1988; Porter, 1985).

La calidad se define comúnmente como el cumplimiento o la superación de las necesidades y expectativas del cliente (Kano, 1984). El impacto de la calidad del producto en la ventaja competitiva es evidente, ya que ofrecer productos de alta calidad crea valor de marca para una empresa, lo que lleva a un incremento del precio de los productos. Un importante desarrollo de trabajo empírico ha apoyado la relación significativa entre la calidad y el desempeño de la empresa. Por ejemplo, los estudios basados en la metodología PIMS (Profit Impact of Market Strategy) afirman que la alta calidad conduce al incremento de la rentabilidad financiera, a través de un aumento de los ingresos por una mayor participación en la cuota de mercado, así como por una disminución de los costes (Kroll, Wright, & Heiens, 1999).

La innovación también ha recibido considerable atención como un factor crucial en la obtención de una ventaja competitiva sostenible. La innovación puede ser definida como algo nuevo o novedoso si se tiene en cuenta la forma en que una empresa opera o los productos que fabrica (Hill & Jones, 2001). Por lo tanto, la innovación incluye avances en los productos, procesos de producción, sistemas de gestión, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una empresa. Porter (1985) elogia el papel de la innovación en la mejora de la ventaja competitiva por ser de suma importancia para el éxito. Si bien no todas las innovaciones tienen éxito, las que sí lo tienen pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. Por definición, la innovación exitosa proporciona una característica distintiva para la empresa de la que carecen sus competidores, por lo menos hasta que imitan la innovación. Esta singularidad permite a una empresa diferenciarse de la competencia y cobrar un precio superior por sus productos.

2.7 Innovación como elemento de ventaja competitiva

Innovar en el ámbito de las empresas es un factor fundamental para su desarrollo y supervivencia, ya que es una forma de dar valor a los productos y

servicios creando una ventaja competitiva. Los mercados globalizados permiten que cualquier persona de cualquier país sea un cliente potencial, por lo que las empresas buscan adaptar sus productos y servicios a las necesidades, gustos y preferencias variadas y cambiantes de los distintos mercados, innovando no solamente en el producto o servicio final, sino también en la gestión de los procesos, la gestión medioambiental, o en otros muchos aspectos de la organización.

El impacto de la innovación en el rendimiento de las empresas ha sido puesto de manifiesto en varios estudios. Deshpande, Farley y Webster (1993), encontraron al estudiar las empresas japonesas en términos de su cultura corporativa, la orientación al cliente y capacidad de innovación, y su relación con el desempeño organizacional (en términos de rentabilidad relativa, tamaño, cuota de mercado, y tasa de crecimiento), que tanto la capacidad de innovación como el marketing orientado al cliente son los indicadores más positivamente relacionados con el rendimiento. Baldwin y Johnson (1996), en un estudio sobre empresas canadienses, informan que las empresas que son más innovadoras obtienen mejores resultados en una amplia gama de medidas de desempeño, incluyendo el aumento de la cuota de mercado y el retorno de la inversión.

En un estudio en empresas de fabricación de Australia, Yamin, Mavondo, Gunasekaran y Sarros (1997), concluyeron que el desempeño organizacional, la liquidez, el apalancamiento, y el retorno de la inversión, son indicadores de rendimiento que están estrechamente relacionados con los resultados en materia de innovaciones administrativas y de proceso. Han, Kim y Srivasta (1998) amplían este argumento mostrando empíricamente que en el sector bancario, la relación entre la orientación de marketing (medida a través de la orientación al cliente, orientación a los competidores, y la coordinación inter-funcional) y el desempeño corporativo está positivamente mediada por los dos componentes básicos de la innovación organizativa (técnica y administrativa).

Por lo tanto, la innovación es un aspecto muy importante para la permanencia de las empresas, siendo necesaria para que la capacidad de innovación sea integrada en los procesos de la organización de forma permanente, ya que la innovación no debe entenderse como el fruto de una idea sorprendente pero aislada, sino como una dinámica de la organización. Las empresas deben estar involucradas en este proceso de forma continua (González, García, Lucero, & Romero, 2014), transformando los productos y servicios, asimilando los adelantos tecnológicos, y motivando la

creatividad de los trabajadores y de los gestores. Según Garmendia & Garmendia (2015), la innovación tiene un efecto beneficioso sobre los niveles de rentabilidad y crecimiento, lo que incrementa las posibilidades de supervivencia de la organización. Para estos autores, la ventaja competitiva de la innovación es la diferenciación de la competencia, lo que hace el producto o servicio especial, distinto e incluso necesario, siendo el elemento clave para entrar en nuevos mercados.

La innovación permite que las ventajas existentes se mantengan y que nuevas ventajas se creen. La innovación ayuda a la fabricación de mejores productos y servicios, lo que frecuentemente conduce a la innovación continua o incremental, que es el esfuerzo de las empresas para asimilar las innovaciones tecnológicas o de procesos de los competidores, con el fin de mantener su posición en el mercado (Morris, 2013). La disminución de los costes de producción, los rápidos cambios en la tecnología, la reducción de las limitaciones al comercio, así como el crecimiento de la competencia, son factores que obligan a las empresas a mejorar su competitividad y productividad, sin dejar de lado el impacto en la calidad del producto o servicio que la empresa ofrece a los clientes. La innovación es una estrategia necesaria e inevitable cuando los objetivos, las metas, las direcciones se están formulando para gestionar las organizaciones de manera eficaz (González, 2014).

La innovación se ha definido de diferentes maneras. Muy a menudo, la innovación está relacionada con algo nuevo y también con algo que tiene que ser útil. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el Manual de Oslo, define la innovación como “la aplicación de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones con los agentes externos” (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, 2005). La Comisión Europea ha observado, tras la realización de una encuesta, que en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, ésta puede ser clasificada en tres grupos en función de su relación con la innovación tecnológica: a) desarrolladores de tecnología, que suponen entre el 1-3% de la población de pequeñas y medianas empresas; b) usuarios de tecnología avanzada, entre el 10-15%; y c) seguidores de los avances tecnológicos, entre el 80-85% (Callan & Guinet, 2000).

Según Schumpeter, la innovación va más allá de la tecnología y propone los

siguientes componentes: a) la introducción de un nuevo producto en un mercado, b) la introducción de un nuevo método de producción, c) la apertura de un nuevo mercado en un país diferente, a pesar de que dichos mercados ya existan en otro país, d) encontrar una nueva fuente de materia prima o productos semielaborados y e) la aplicación de una nueva estructura en un determinado mercado.

Otros estudios han tratado de mejorar el enfoque schumpeteriano desde un enfoque más amplio. Los procesos de innovación no se limitan a las actividades y las patentes de I + D. También se deben considerar otros aspectos: el papel de las instituciones, la cultura y el comportamiento empresarial, las relaciones de colaboración entre las organizaciones, las fuentes de la innovación y el proceso de formación y aprendizaje (Cáceres, Guzmán, & Rekowski, 2011).

La innovación como sistema hace hincapié en las interacciones que tienen lugar entre los agentes implicados y el conocimiento que éstas producen. La innovación, vista como un proceso, se refiere a la forma en que ocurre la innovación y las capacidades inherentes para realizar las acciones necesarias para innovar (Moreno Rojas & García Carrillo, 2014). Morcillo (2006), señala que “la implantación de una cultura de innovación en la empresa se debe fundamentar en todos aquellos valores, comportamientos, sistemas de información, mecanismos de comunicación y métodos de trabajo, que favorezcan la interacción y la cooperación” (p.79).

La creatividad está relacionada con la innovación de forma consustancial. El concepto de creatividad incluye los procesos de generación de ideas. La innovación incluye procesos sobre aspectos prácticos y la explotación de esas ideas. La creatividad está presente en las Pymes, ya que muchas de estas empresas tienen su origen en una idea brillante, y la falta de recursos a menudo hace que los empresarios utilicen la creatividad como impulso.

Lo que estas empresas tienen que desarrollar es la capacidad de transformar las ideas en un producto o servicio que pueda ser una fuente de rendimientos financieros (Dino, 2015). La generación de valor añadido se produce a través de la transformación e incorporación al producto y al servicio de características que le hagan útil, atractivo o necesario al cliente su adquisición, algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar. En este sentido, la innovación, como un capital intelectual, es la principal fuente de valor añadido de una organización (MacErinskiene & Survilaite, 2011).

El papel del propietario de la empresa o gerente es muy importante para la innovación. El efecto del liderazgo sobre la innovación se puede concretar en los siguientes aspectos (Wang, 2012): 1. Las personas que ocupan las posiciones de liderazgo de las organizaciones son las responsables de involucrar a éstas en estrategias de innovación, que refuercen la sostenibilidad y los resultados de la empresa; 2. Los líderes deben asegurar el compromiso de la gestión con la política de innovación, desarrollando un sistema de incentivos a todos los niveles que impulse la adopción de las prácticas de sostenibilidad; 3. Los líderes deben crear nuevos modelos de negocio y estructuras organizativas para integrar las prácticas de innovación sostenible.

Encontrar fuentes de innovación para las empresas es, como vemos, un determinante muy importante para su supervivencia. Las fuentes más comunes de innovación en las organizaciones son los procesos y los clientes. Las oportunidades de innovación basadas en las necesidades de los clientes pueden generar más valor para la organización y ayudan a lanzar nuevos productos o servicios. Una empresa que cumple con las necesidades de los clientes puede lograr una mejor rentabilidad. En los procesos también es posible encontrar una oportunidad para mejorar cómo se hacen las cosas, ahorrar recursos y ganar en calidad y rendimiento. Las definiciones de innovación tienen en común el elemento de éxito en el mercado. Si los nuevos productos, procedimientos o servicios no son aceptados por los clientes, la innovación no puede ser considerada como tal.

La innovación implica competitividad. Las innovaciones se convierten en un atributo que genera valor. El objetivo de la innovación es la mejora de los resultados de una organización mediante la obtención de ventajas competitivas. La innovación ha sido descrita como el factor que determina el crecimiento de la rentabilidad y que se considera la base para la supervivencia de la organización (Garmendia & Garmendia, 2015). El desafío para todos los tamaños de las empresas es el de identificar las capacidades de innovación y el trabajo para su desarrollo.

Capítulo III. Asociativismo como factor de ventaja competitiva

“Asociativismo” es un término común en argot administrativo, utilizado en Sudamérica. El Asociativismo es una alternativa social estratégica para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas, que persiguen resultados colectivos a determinadas necesidades o problemas. “Como facultad social, las personas son seres sociales y a la vez selectivos, por lo que por un lado se encuentran en la necesidad de asociarse y por otro están en capacidad de elegir con quiénes, por qué y de qué manera” (Báez, 2005). Se puede referir al Asociativismo como una necesidad social con afinidad selectiva.

El Asociativismo es considerado como un mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos productores en donde cada productor participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los demás productores para la búsqueda de un objetivo común (Báez, 2005).

La práctica del Asociativismo tiene un origen ancestral, puesto que ha sido practicado desde la historia de la humanidad, principalmente como parte estratégica de luchas de clases para resolver conflictos de sociedades, como las divergencias entre explotadores y explotados, pobres y ricos, hombres libres y esclavos, feudales y siervos, empresarios y artesanos, entre otros.

Figueroa (2003) señala al respecto, que las prácticas del Asociativismo: “son mecanismos que permiten acceder a una cantidad importante de recursos sociales, que pueden ser condición de una mayor integración social y funcional de los individuos”.

Los seres humanos por naturaleza se relacionan entre sí conformando sociedades de diferente índole a lo largo de su vida; esto ocurre desde el nacimiento del individuo, que para sobrevivir requiere de la protección de otros individuos que no necesariamente son los padres. Luego posteriormente, va formando e integrando nuevos grupos sociales como: compañeros de clase y de trabajo, vecinos, amigos, grupos sociales y religiosos, entre otros. Aristóteles, citado por González (2001) al respecto señala que: “El ser humano es un ente social que requiere permanecer en sociedad, porque fuera de ella sólo puede sobrevivir un animal o un dios”.

En Ecuador, el Asociativismo es practicado informalmente con buenos resultados en la práctica de la cultura indígena de la Sierra, en la que paisanos y familiares se ayudan mutuamente y emprenden negocios familiares. Se puede observar en la emigración, donde familias enteras han salido del país paulatinamente y mediante ayuda mutua, han conformado colonias indígenas de artesanos en diferentes partes del mundo. En esto se observa el éxito del Asociativismo, fundamentado en la cultura y los valores humanos, sin precisar de leyes, ni acuerdos escritos, solamente destacando la conducta pro social y filantrópica de sus miembros. De este modo, los indígenas se han establecido en el país como familias prósperas y respetables, que mantienen tradiciones y leyes propias, e inclusive han logrado que la constitución ecuatoriana reconozca los derechos colectivos de las nacionalidades indígenas.

Elgue (2005) refiere que: la naturaleza de la sociedad asociativista, basada en la igualdad de los individuos y en la ayuda mutua frente a las necesidades comunes, contiene un conjunto de valores que permiten alcanzar niveles considerables de productividad, al potenciar los recursos humanos, económicos y técnicos a través de la sinergia de grupo.

Otro ejemplo que se puede citar en Ecuador es la cultura mestiza, establecida en la costa ecuatoriana y que se refiere a grupos poblacionales aislados, que viven en la isla Puná del Golfo de Guayaquil en 13 islotes, y en donde habitan 4.000 personas que se dedican a la extracción del cangrejo formando parte de la Parroquia Rural del Cantón Guayaquil. No participan de las obras civiles y sociales y no tienen los adelantos tecnológicos que benefician a la zona urbana. Estas poblaciones, olvidadas del progreso, viven en extrema pobreza, no disponen de locales comerciales, ni de centros médicos, ni protección policial, entre otros establecimientos públicos y privados; sin embargo, pueden subsistir en paz y armonía comunitaria, donde practican el Asociativismo comunitario en todos los niveles posibles mediante el beneficio mutuo y la responsabilidad compartida, con el único servicio de transporte que disponen, sus propias canoas en un viaje que dura de 2 a 3 horas y que les sirven para conectarse social y comercialmente con la parroquia urbana de Guayaquil, en un punto de encuentro denominado Mercado Caraguay.

Por lo anteriormente expuesto, se puede observar que, aún en los tiempos modernos perduran y se rescatan tradiciones y culturas conservadoras, que practican de manera espontánea y colectiva el Asociativismo, debido a que culturalmente se

mantienen distantes de la contaminación social que provoca el deterioro de valores, desigualdad, deshumanización, injusticias, individualismo, indiferencias, etc.

Las culturas ancestrales han demostrado resistir el paso del tiempo, conformando verdaderos capitales culturales, heredados y transmitidos de una generación a otra en el seno familiar y en la sociedad comunitaria ecuatoriana, debido al apego a los vínculos socio afectivos familiares, sólidos y estables, basados en pensamientos coherentes y conservadores de los valores humanos socioculturales, que persisten y establecen diferencia con otras sociedades.

Morcillo (2006), refiriéndose al imperativo cultural, expone al respecto que: “Quienes muestran mejores predisposiciones y voluntades, reúnen mejores posibilidades para acometer proyectos de innovación” (p.5).

Las culturas indígenas de la Sierra de Ecuador, en una gran mayoría de población, aplican una cultura conservadora tradicional con la que han logrado sobrevivir a la cultura moderna, pese a la contaminación social en donde los individuos buscan a la primera oportunidad, perjudicar a los demás. Por esta razón, los acuerdos de Asociativismo en grupos sociales modernos guardan prejuicios de malas prácticas en grupos organizados, entre otros, las asociaciones, gremios, cooperativas, convenios comerciales, fundaciones, confraternidades, clubes.

Históricamente, el Asociativismo practicado entre personas ha brindado patrones de comportamiento de relaciones perdurables, de beneficio mutuo compartido, que pueden servir de paradigma en la práctica del Asociativismo empresarial o en sociedades denominadas de capitales, que deben fundamentar sus relaciones en función de principios y valores institucionales, filosofía empresarial y metas afines.

Las empresas asociativas deben fundamentar sus relaciones a largo plazo, mientras se propicia un clima y cultura organizativa positiva, que favorezca el desarrollo de un comportamiento saludable en la organización para el ejercicio de buenas prácticas laborales e inter-empresariales desarrolladas con espíritu de cuerpo, que den lugar a una solución pacífica y asertiva de común acuerdo: justa, equitativa y transparente. En las relaciones de las empresas asociativas no debe tener lugar la mediación de aspectos contractuales, que en un determinado momento podrían

beneficiar a una de las partes asociativas produciendo inconformidad de la mediación, salvo en casos extremos, como es el caso de las disoluciones empresariales.

Según Surraco (2007), el concepto de asociatividad empresarial se entiende, “como un mecanismo de cooperación flexible entre empresas donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes. El hecho de asociarse permite a las empresas obtener economías de escala, a través de la colaboración inter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma”.

Las relaciones asociativas perdurables están basadas en condiciones emotivo afectivas, que se manifiestan en factores como: afiliación, identidad y cohesión social, que son capaces de generar voluntades para alcanzar sinergia positiva, esto es, lograr que los aportes o beneficios colectivos sean mayores a los individuales, puesto que la actuación de cada individuo al compartir ideales está sujeto a la voluntad propia de optimizar el trabajo, al sentirse identificado con la causa, misión y visión asociativa.

Bertolini (2005) señala que el Asociativismo es la “acción basada en la solidaridad, la organización y el compromiso, desarrollado con imaginación, adhesión de sus miembros, realizada con convencimiento e interés recíproco para ordenar el trabajo y satisfacer las necesidades individuales y del grupo”.

Las buenas relaciones empresariales comprenden un conjunto de factores que no dependen únicamente de las buenas relaciones asociativas, sino también de una adecuada gestión empresarial apoyada en planes de negocios debidamente elaborados y presentados de manera clara y precisa, a fin de que los empresarios asociados tengan claridad en la negociación en evitación de malos entendidos, de modo que puedan conocer anticipadamente lo que se piensa hacer o cómo está sucediendo, en el caso de estar en marcha el negocio.

Para Elgue (2005), el Asociativismo es “Una construcción compleja, que se desarrolla en el seno de un grupo humano, basada en la ayuda mutua y el esfuerzo propio. Debe existir una organización y una gestión fundada en la racionalidad empresarial, equilibrada con los objetivos sociales. La eficiencia,- resultados obtenidos en función de los recursos disponibles - y, la eficacia, lograda en base a los objetivos establecidos, deben ser los pilares de todo emprendimiento asociativo”.

Por otra parte, cuando el Asociativismo está respaldado por mediadores públicos y privados, como es el caso de las sociedades de Compañías controladas por la Superintendencia de Compañías o la Superintendencia de Bancos, en su caso, tanto los sistemas de franquicias como las relaciones asociativas han logrado perdurar con buen éxito en Ecuador y en el mundo.

Por lo expuesto, es necesario que el Asociativismo informal sea regulado y controlado mediante organismos públicos, con leyes y reglamentos para protegerlo de la contaminación social de los conflictos grupales y organizativos, entre otros aspectos, que constituyen barreras de integración social y limitan la práctica del Asociativismo, principalmente de las Pymes.

Morcillo (2006), al respecto señala que: “Una buena idea puede estar dando vueltas por la empresa sin ser utilizada durante años, no porque no se reconozca el mérito, sino porque nadie asume la responsabilidad de convertir las palabras en acciones. Lo que falta no es creatividad de ideas, sino innovación de realización de acciones, es decir la puesta en práctica de las ideas” (p.64).

3.1 Cultura Asociativa de la Pymes

La cultura asociativa es un tejido social basado en un conjunto de normas, costumbres, hábitos y valores, que facilita a los miembros de un grupo social interactuar para alcanzar objetivos comunes, de beneficio mutuo y compartido, apoyado en pensamientos y directrices, sentimientos y estímulos, que ayudan a los miembros del grupo a identificarse y afiliarse recíprocamente para actuar mancomunadamente, con espíritu de cuerpo y conducta pro-social, a fin de compensar las debilidades mutuas y constituir una organización saludable que responda con lealtad, afiliación, integración, armonía, orgullo y entusiasmo al grupo que representan.

Al igual que las personas, las empresas deben gozar de una cultura asociativa para conformar grupos empresariales, que les permitan responder conjuntamente a las necesidades del mercado, a fin de consolidar asociaciones exitosas que les haga posible competir mejorando la calidad y minimizando el alto coste de la vida, la pobreza y la competencia de los grandes poderes económicos, que cuentan con grandes capitales para imponer la calidad y niveles de competencia.

La competitividad de las Pymes está siendo afectada por la globalización y la gran industria nacional, que actualmente invaden el sector del consumidor detallista, que históricamente era atendida por los pequeños negocios. En este contexto, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el que las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para afrontar las dificultades derivadas del proceso de globalización. Bajo este enfoque las Pymes, para adecuarse a la realidad imperante de baja competitividad, requieren encarar un proceso de introspección e interactuar con el medio a través de la conformación de redes o asociaciones, que los situé en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Para Morcillo (2006), la empresa debe funcionar como: “un sistema abierto, flexible, integrado y autorregulado, donde la introducción de innovaciones no obedece a imposiciones de la dirección que cogen por sorpresa al resto de los miembros de la organización, sino a consensos logrados con el conjunto de los empleados; entonces la innovación dejará de ser traumática y no se enfrentará a actitudes de resistencia al cambio” (p.79).

En Ecuador, existe una cultura asociativa de Pymes informal establecida principalmente por grupos familiares o personas de confianza, que han permitido conformar: cooperativas, gremios, asociaciones, clubes, Pymes, entre otros. Sin embargo, la práctica asociativa de Pymes es muy limitada principalmente con desconocidos, debido a que las negociaciones no están fundamentadas y respaldadas por modelos empresariales o estudios de inversión debidamente elaborados, tales como, Proyectos y Planes de negocios. Tampoco están respaldados por sustentos legales, regulaciones estatales y controles de auditoría, que permitirían evitar posibles deterioros de conductas empresariales que afecten al propósito de la asociación, como sucede con las grandes asociaciones de inversionistas que se encuentran amparados en sociedades de Compañías.

Según Christensen (2014), Analista Económico del diario Expreso, cerca del 90 % de las empresas en el Ecuador pertenecen a grupos familiares, en especial a pequeñas y medianas empresas.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes, como la falta de economía de escala debida a la insuficiencia del tamaño de las empresas para

reducir los costes fijos y aumentar el margen de contribución, la dificultad de incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y al acceso a la información, entre otros.

Con objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes del grupo, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales de inversión que ocurren cuando no se dispone de estudios previos y se actúa con improvisación con tomas de decisiones bajo incertidumbre. Las empresas asociadas generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas, mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado, incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo (Liendo & Martínez, 2001).

3.2 Cultura de Innovación de las Pymes

La cultura innovadora constituye una manera de liderar los cambios para adoptar, adaptar y transformar ideas tradicionales en nuevas ideas, con resultados de progreso continuo y adecuado a las necesidades y exigencias del consumidor, con el fin de convertir a la empresa en una organización en la que todos los colaboradores busquen aportar mejoras a la gestión por procesos, y aseguren la calidad para alcanzar mayor competitividad.

Hoy en día las empresas tienen que ser innovadoras para ser competitivas, pero generalmente las Pymes se orientan hacia la innovación tecnológica y no suelen disponer de financiación para ello. En parte, esto es debido a que no tienen importantes activos físicos (maquinaria, edificios, etc.) con los que garantizar un préstamo. Sus activos fundamentales son intangibles y éstos no aparecen en sus balances (Cepyme, 2014).

Una singular característica de las Pymes del sector calzado es consecuencia de la falta de competencia administrativa de su personal, con limitada gestión empresarial y control administrativo financiero, lo que origina que las actividades sean improvisadas y con alto riesgo de incertidumbre. Por este motivo, es necesario considerar entre las principales alternativas de innovación, la capacitación y el perfeccionamiento del personal de la empresa.

Según Ekosnegocios (2013), cuanto mayor sea el grado de conocimiento científico que se incorpore a los procesos productivos, mayor será el nivel de sofisticación que alcanzará el bien y/o servicio a comercializar, mejorando de esta manera los resultados de la empresa.

Para Ekosnegocios (2013), al analizar la tendencia de las Pymes por la innovación, según el Censo Nacional Económico de 2010 (Cenec), se observa que existe aún un largo camino por recorrer. Están empezando con la preocupación más básica por la innovación (estudios de mercado) apenas un 7,8% de Pymes, lo que nos da a entender que basan sus decisiones en estrategias de mercadeo y características de los productos, lo que los funcionarios y propietarios de las empresas consideran desde su punto de vista personal, sobre lo que requiere el mercado.

En la Figura 2 se muestra el porcentaje de establecimientos por tamaño industrial que invierten en Investigación y Desarrollo, en el que se observa que las Pymes participan en apenas un 5,5% de un total de 230 millones de dólares (USD) anuales, determinado para todo el tejido empresarial ecuatoriano, las Micro en un 0,5% y la gran industria en un 15,9% (Ekosnegocios, 2013).

Según la óptica empresarial, la innovación está vinculada al mercado funcionando como un medio para incrementar la productividad y la competitividad. El mercado identifica dos mecanismos para generar innovación: La innovación de producto, una nueva mercancía o servicio para obtener ventaja competitiva y la innovación de proceso, encaminada al incremento de la productividad (Bueno, 1988).

La innovación no implica necesariamente un crecimiento, sino que a veces es un remedio que frena el declive de la empresa y asegura su supervivencia. El esfuerzo innovador es premiado con la consecución de beneficios extraordinarios y con un importante crecimiento empresarial (Bueno, Morcillo, & Sarabia, 1986).

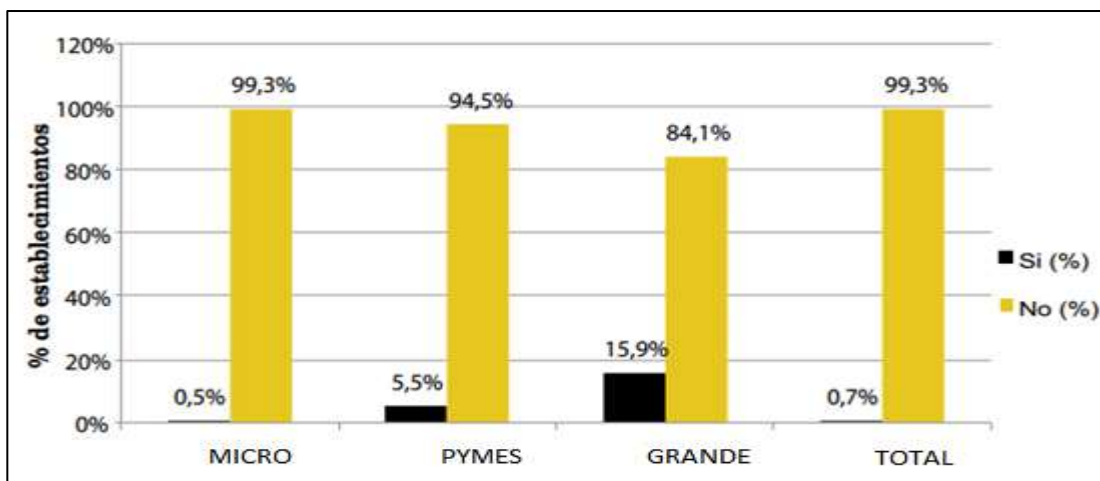


Figura 2 Establecimientos por Tamaño Industrial que invierten en Investigación y Desarrollo. Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador.

Las empresas, al igual que las personas, cumplen con un ciclo de vida empresarial que corresponde a cada tamaño industrial. En la mayoría de los casos se iniciaron en el tamaño artesanal y después de alcanzar la etapa de madurez, se convirtieron en pequeños industriales y adquirieron maquinarias para producir en mayor volumen, pero la innovación y tecnología no solamente debe corresponder a la infraestructura física, sino también a la infraestructura del talento humano, para lo que los colaboradores y el personal directivo deben prepararse para ejecutar mayores niveles de procedimientos, controles y volúmenes de actividad.

La necesidad de una creciente cualificación profesional debe plantearse como premisa imprescindible, tanto para posibilitar las adaptaciones de la organización a los nuevos equipos y procesos tecnológicos, como para poder responsabilizarse con el mayor grado de autonomía posible de las líneas de producto confiadas, y su capacidad de iniciativa para futuros desarrollos (Bueno, 1988).

Morcillo (2006) indica que “aunque las personas son innovadoras por esencia, no todas han vivido entornos dinámicos muy exigentes en materia de innovación, o han seguido procesos de aprendizaje que estimulasen sus capacidades innatas o cuasi innatas. Eso es lo que explica que las actitudes personales sean muy dispares frente a la innovación, en función del contexto que ha prevalecido en cada caso” (p. 161).

La innovación de una empresa depende de la calidad de la competencia. La empresa se enfrenta a un problema que puede tener solución conocida o no. Si no se conoce, se hace necesaria la investigación y, gracias a ella, el problema puede ser resuelto y encontrarse en la ruta de la innovación. Además, la empresa necesita de una mano de obra cualificada tecnológicamente para poder utilizar nuevas tecnologías, y que la estructura financiera permita emprender los esfuerzos para innovar (Ruiz, 2014).

Es vital considerar en la cultura de innovación de las Pymes, que todo proceso de cambio tiene repercusiones en la organización y como consecuencia, tendrá efecto en los resultados económico-financieros de la empresa. De esta manera, es importante que las empresas en general, incluyendo las Pymes, fundamenten sus cambios en términos de presupuestos, planificación estratégica, gestión por procesos y aseguramiento de la calidad, apoyadas en un estudio debidamente elaborado, como son los proyectos de inversión y los planes de negocio, según el caso, para no ser sorprendidas con resultados no deseados que en lugar de mejorar la condición de la empresa la perjudiquen.

En nuestro país es muy común observar que las empresas no disponen de una cultura de soporte económico-financiero. Por tal motivo, desaparecen a los dos o tres años de funcionamiento o de cambio de tamaño industrial, aludiendo que las causas se originaron por las medidas económicas del país y la falta de apoyo de fomento industrial y financiación. Sin embargo, ha sido posible conocer según la experiencia de creadores de empresa, que el gran problema de los pequeños negocios es la improvisación, al no disponer de estudios previos debido entre otras razones a los altos costes de elaboración y la falta de apoyo institucional público en este sentido.

En Latinoamérica un alto porcentaje, el 90% de las empresas cuentan con menos de diez empleados y pertenecen al sector informal, no satisfaciendo por tanto los planes formales de crédito y de fomento a los exportadores. En España, la falta de tamaño empresarial es mucho más evidente, donde de un total de 2,1 millones de compañías privadas en 2011, que daban empleo a 10,10 millones de ocupados, el 94,1% eran microempresas con entre 1 y 9 trabajadores en nómina (Montero, 2014).

3.3 El imperativo de la cultura organizativa asociado a la innovación

La conducta del hombre es muy variable y responde a un imperativo cultural, que define conductas y comportamientos deseables e indeseables, según el grupo social al que pertenezca, no correspondiendo a una actitud transitoria adoptada por conveniencia o exigencia social, sino más bien a una actitud predominante que forma parte de la competencia social y emocional, y que representa la identidad o personalidad del individuo. Por consiguiente, la cultura deseable tiene un carácter imperativo capaz de dominar o disponer rasgos estables, para identificar la conducta y el comportamiento personal u organizativo, según el caso.

El imperativo cultural lo constituyen los rasgos, creencias y costumbres que predominan en un grupo social y de los que no se puede prescindir, eludir o evitar porque tienen incidencia en el comportamiento deseado de los individuos y del grupo social al que pertenecen, generando en algunos casos confrontaciones o resistencias al cambio.

Ferrán (2008) considera que “el hecho de que un determinado elemento sea un imperativo para un grupo humano y no para otro, puede llevar fácilmente al malentendido y al conflicto”.

La cultura no es un estado estático social, sino un proceso dinámico evolutivo de combinación de culturas, que se fusionan mediante procesos de enseñanza aprendizaje, fortalecidos en función de la interacción social para conformar verdaderas guías de comportamientos socioculturales, que modelan actitudes individuales y estimulan culturas colectivas deseadas.

El imperativo cultural significa fomentar por todos los caminos, lugares de encuentro de síntesis y comunicación entre los grupos humanos culturalmente distintos, con el objetivo de que tales extremos permitan un nuevo pacto social intercultural alrededor de valores culturales, sobre los que se pueda levantar una convivencia democrática real.

Malgesini & Giménez (2000), señalan que la enseñanza aprendizaje cultural es un proceso de aculturación, mediante el que un individuo o grupo adquiere las características culturales de otro individuo o grupo mediante el contacto directo y la interacción.

La implantación de una cultura deseada no responde a una toma de decisión fortuita o cambio dominante de cultura inusitada, y requiere de un proceso de aculturación que exige la aplicación permanente de mejoras con procesos de aprendizajes socioculturales, para lograr cambios positivos de valor para el individuo y para el grupo al que pertenece.

Ramírez (1994), define la aculturación como aquellos fenómenos surgidos donde grupos de individuos que tienen culturas diferentes, entran en contacto continuo de primera mano con subsiguientes cambios en los patrones de la cultura original de los grupos o de ambos.

La cultura no responde a la decisión de un individuo, que requiere adaptarse en un momento dado a las condiciones de aceptación que rige el grupo social u organización al que se integra. Por el contrario, la cultura forma parte de un proceso de adaptaciones que van conformando una cadena psicológica en el individuo, y que comprenden un conjunto de normas, hábitos, costumbres y valores, formales e informales, voluntarios e involuntarios, que definen el comportamiento individual, grupal y organizativo, en relación a un entorno, contexto y estímulo, al que responde consciente e inconscientemente según los hechos que le impresionen.

La cultura empresarial es un sistema o conjunto integrado de subculturas, en donde los comportamientos colectivos se categorizan y condicionan por factores culturales organizativos, tales como, cultura de aprendizaje, cultura de innovación, cultura de seguridad industrial, cultura de salud corporativa, cultura de servicio, cultura de calidad, entre otras, con el fin de facilitar la aculturación en los diferentes aspectos del quehacer empresarial.

Según Vargas (2007), cuando la cultura evoluciona y crece, ocurrirán dos procesos simultáneamente, un proceso de diferenciación entre varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración o una tendencia a los distintos elementos profundos de la cultura, para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de coexistencia.

Las empresas, al igual que las organizaciones, requieren invertir en capital cultural para conseguir una cultura colectiva deseada en beneficio de la organización, con el fin de que los miembros adopten una nueva cultura por su propia decisión, puesto que lo que se desea es promover la voluntad colectiva con el fin de renunciar a

una cultura impropia por otra deseada, establecida en función de una filosofía empresarial, que comprende: misión, visión, valores, objetivos, políticas, etc.

Morcillo (2006), afirma que “las empresas se convierten poco a poco, en un crisol de culturas y se enfrentan a la disyuntiva: optar por intentar implantar una cultura universal, o establecer un modelo capaz de integrar las especificidades culturales de los grupos de personas que componen la compañía” (p. 20).

Existe una tendencia empresarial de someter al personal al ejercicio de una cultura impositiva mediante premios y castigos, según el grado de cumplimiento de las voluntades empresariales promovidas por los directivos, que en muchas ocasiones son motivo de confrontaciones infra e inter departamentales, y pueden terminar en conflictos laborales si no se controlan o solucionan a través de una adecuada mediación.

Lerma y Missionari (2006), señalan a la sociedad como grupo dominante, que en los contactos directos impone cambios en los modos de vida de otra sociedad.

Los cambios de cultura perdurables son promovidos por liderazgos transformadores de voluntades. Es en la cultura en la que predominan las actitudes de afiliación, participación, integración, cohesión social, para establecer actos voluntarios que prevalecen e identifican la cultura colectiva del grupo dominante, para consolidar una salud corporativa, orientada al desarrollo organizativo, que mantienen en el tiempo de forma fuerte y perdurable, los lazos afectivos y la filosofía empresarial.

Es común en las empresas u organizaciones, considerar como suficiente el comunicar al personal la filosofía empresarial, para alcanzar y propiciar una cultura y clima laboral deseable, tales como: valores institucionales, reglamento interno, medidas administrativas, políticas, misión, visión, entre otros, sin considerar que es obligado emplear la gestión cultural para fomentar el desarrollo cultural organizativo hacia un clima y cultura, que diseñe el comportamiento de organización deseable.

La cultura organizativa es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción, que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen,

retienen y estimulan a las gentes a desempeñar roles y a cumplir metas (Managershelp, 2014).

Esta cultura organizativa comprende un esfuerzo planeado institucionalmente para adoptar medidas de refuerzo y apoyo social, mediante la enseñanza aprendizaje de habilidades sociales asertivas para cambiar hábitos, creencias, valores humanos e institucionales, que definen el comportamiento organizativo deseable a fin de mejorar la calidad de las relaciones laborales y la salud de la organización. Se trata de elevar la competencia social y emocional del sistema orgánico hacia la eficiencia y eficacia productiva, para lo que se debe influir en el desarrollo del espíritu de cuerpo de los colaboradores y el sentir general de la organización, aprendiendo a modular el comportamiento reactivo hacia una conducta proactiva, civilizada, de manera inteligente, orientada hacia la calidez afectiva, equilibrio anímico y la sociabilidad, para producir una cultura organizativa de comportamiento e innovación, orientada a los valores de organización, tales como: vocación de servicio, compromiso, honestidad, justicia y respeto.

Para Vargas (2007), los procesos de socialización facilitan la aculturación de los nuevos miembros de una organización, contribuyendo a la reproducción y conservación de los sistemas culturales.

Por todo lo expuesto, es imperativo que las empresas en general, incluyendo las Pymes, deben innovar la cultura organizativa deseable, para lo que se requiere invertir en recursos al igual que lo hacen con otros procesos productivos. Deben programar y planificar eventos culturales de integración, premiar los méritos del comportamiento laboral deseable, brindar capacitación y perfeccionamiento de habilidades sociales a todo el personal incluyendo a los directivos, premiar las ideas innovadoras y proveer un departamento de recursos humanos, que fundamente su desempeño en estudios para apoyar y reforzar las buenas prácticas del desempeño laboral.

Morcillo (2006) menciona que “el acervo cultural favorable al fomento de la innovación, implica que los recursos disponibles no sólo sean cuantitativa sino también cualitativamente mejor aprovechados, ya que la experiencia acumulada es fuente de conocimiento y de creatividad y, por supuesto, generadora de capacidades distintivas” (p. 22).

Por otro lado, hay que erradicar acciones uniformes que buscan impulsar de forma autoritaria elementos de una cultura sobre las otras. Esa manera de comunicación coactiva, que promueve sumas excluyentes no se compece con los valores de la democracia, que se deben consolidar redimensionándolos en algunos casos, para que sean capaces de ser compartidos por cada ser humano desde las mismas razones que absolutamente todos queremos y deseamos construir (López, 2011).

Morcillo (2006) considera que “la innovación es parte de la cultura, por consiguiente no se puede dissociar la innovación de la cultura” (p. 28). La cultura organizativa, desde el punto de vista del autor, debe estimular la innovación para motivar a los miembros a que sean creativos, a que participen y se integren en equipos institucionales de trabajo y formen parte de las tomas de decisiones bajo el carácter de autogestión, círculos de calidad y responsabilidad compartida, sin esperar que los jefes sean únicamente quienes propicien las iniciativas de cambio y mejora continua en la organización. Por lo tanto, es indispensable que los superiores constituyan los pilares fundamentales del colectivo a quienes dirigen sobre aspectos de participación, integración, afiliación y comunicación asertiva del personal, para lo que deben adoptar actitudes positivas frente a la innovación, empleando un rol de facilitadores capaces de consolidar estímulos y actitudes positivas del personal, siendo receptivos a las ideas, opiniones, críticas, y comentarios, para proceder sin restricciones a compartir conocimientos y habilidades.

3.4 Experiencia Asociativa en Ecuador

La necesidad de operar en economía de escala por efecto de la competitividad globalizada, envuelve a todos los ámbitos de los grupos sociales en general. De esta manera, las empresas plantean estrategias innovadoras, que buscan minimizar los costes fijos mediante el incremento del volumen de ventas, abastecimiento con lotes económicos de pedido, Asociativismo empresarial para ampliar la oferta y la demanda, entre otras estrategias, con la finalidad de poder acceder a descuentos y precios rebajados, que hagan posible incrementar el margen de contribución.

En Ecuador se han producido proyectos asociativos de conocimiento público, con el afán constante de acceder a objetivos comunes de inversionistas, algunos de los

cuales han dado buenos resultados y se mantienen prósperos y sostenibles en el tiempo. Entre ellos se pueden citar:

- a) Almacenes OCEPA (Organización Comercial de Productos Artesanales): Compañía de economía mixta con participación de un 60% del Estado y un 40% derivado de capital privado, establecida como centro de acopio de artículos artesanales ecuatorianos procedentes de todas las regiones del país, con la finalidad de potenciar y promover las ventas de los artesanos a través del desarrollo de ferias y centros de exposiciones, tanto nacional como internacionalmente. Las artesanías que destacaron por ser las de mayor cantidad fueron: Tejidos de Otavalo, Bordados de Cuenca, Figuras de Calderón, Sombreros de Montecristi y Cuenca, Tallados de madera de San Antonio de Ibarra, tapices de Tungurahua, Cueros de Cotacachi, Macanas de Cuenca, Shigras de Salcedo, etc. (In Quito, 2014).
- b) En la provincia de El Oro, 350 agricultores de banano o plátano resolvieron unirse para afrontar los problemas del sector, y en la actualidad son el ejemplo de lo que puede hacer y lograr un gremio unido. Estos pequeños agricultores, que tienen de 1 a 20 hectáreas de banano o plátano, exportan diariamente 40.000 cajas de la fruta a la Unión Europea y a Estados Unidos bajo la modalidad de comercio justo (El Universo, 2011).

Según Jovanny Coronel, Presidente de la Asociación de Bananeros de El Guabo (Asoguabo), los 350 agricultores se convirtieron en accionistas de los importadores y de esa manera pudieron abolir a los intermediarios, por lo que tienen una posición diferente a la de los demás bananeros (El Universo, 2011).

Las principales dificultades para conformar alianzas entre Pymes se deben a la falta de estudios previos debidamente realizados, y a la carencia de modelos empresariales y contratos correctamente estructurados y legitimados, que consideren todos los aspectos posibles de la negociación, de manera que contemplen íntegramente los aspectos de participación, no solamente respecto a utilidades, sino también a inversiones, gastos, pérdidas, planes de contingencia, niveles de inversión, entre otros. De este modo, se evitan malos entendidos o la presencia de personajes dominantes, que buscan someter al aliado a situaciones en desventaja para ubicarse en mejor

posición en menoscabo de la justicia, equidad, igualdad, solidaridad y conducta pro-social, que debe predominar en una alianza.

Por todo lo expuesto, el Asociativismo es una alternativa viable y rentable para las partes integrantes de un proyecto. Sin embargo, en Ecuador es necesario mejorar esta cultura mediante el fortalecimiento de los valores sociales e institucionales, las buenas prácticas administrativas basadas en sistemas de información y aspectos legales, que beneficien a los participantes en justicia social, porque es reconocido por muchas personas que los litigios legales o judiciales causan pérdidas económicas, y no conducen a la satisfacción de las partes. Por esta razón, siempre se busca dar solución a toda costa por la mediación y el acuerdo mutuo para evitar malos entendidos o que acaben una relación como el Asociativismo.

Macarena Vargas, Investigadora del Centro de Estudios de Justicia de las Américas, señala que: La norma general en Latinoamérica y el Caribe es que en una sentencia civil tarden más de un año en ejecutarse los fallos. Los trámites son muy burocráticos, llenos de formalismo y trabas que la gente no entiende. Hay casos en que a pesar haber terminado un juicio, como por ejemplo: por el pago de una letra de cambio, un cheque o un pagaré, al final no se consigue recuperar ese bien, el dinero o la obligación antes de los cuatro o seis años (El Comercio, 2012).

3.5 Factores de comportamiento Asociativo de Influencia.

El comportamiento asociativo de las Pymes del calzado influye en el rol de desempeño de los jefes, que condiciona a los individuos a participar con sinergia positiva o negativa según el grado de desarrollo organizativo alcanzado.

Los principales factores asociativos que ejercen influencia en las alianzas estratégicas empresariales, y que se manifiestan en debilidades del entorno interno de las Pymes de calzado son:

- a.) **Filosofía empresarial:** Es el término común ideológico en el que participan los individuos de una organización para conformar un equipo institucional, que comparte la intencionalidad de actuación, bajo un mismo nivel de esfuerzo o desempeño laboral que persiguen a largo plazo.

Las Pymes de calzado, por su escaso nivel de competencia administrativa, no

tienen debidamente definida, ni establecida una filosofía empresarial: compartir en la organización, misión, visión, políticas, valores institucionales, líneas de autoridad, sistemas, procesos, procedimientos, filosofía de calidad total, entre otros, para lograr que la organización trabaje en equipo institucional con espíritu de cuerpo, vocación de servicio, cadena de valores y responsabilidad compartida.

- b.) Gestión empresarial u organizativa:** La manera de vincular las diferentes acciones y estrategias: individuales, grupales y de organización, se establecen mediante la gestión empresarial conformada por el cuerpo directivo, que tienen a su cargo las diferentes áreas funcionales de la empresa, pero mantienen en común responsabilidades organizativas como la innovación, investigación y desarrollo, conocimiento, sistemas y procedimientos, indicadores colectivos, comunicación, cultura, clima, entre otros, que en conjunto marcarán el desarrollo organizativo.

La organización de las Pymes de calzado es informal, mantiene un esquema multipropósito tanto laboral como administrativo, sacrificando actividades y gestiones administrativas, porque se centran principalmente en dos áreas de la actividad empresarial: ventas y producción.

En la actualidad, las empresas exitosas, independientemente de su tamaño, cubren todas las áreas empresariales de forma equivalente para marcar un desarrollo organizativo equilibrado, sin desmerecer ni atenuar la importancia de cada función empresarial: Marketing, ventas, producción, finanzas y administración, investigación y desarrollo, adquisiciones, planificación industrial, gerencia de la calidad, departamento de personal, servicios industriales, gerencia general, departamento de aprovisionamiento, seguridad industrial, mantenimiento industrial, entre otros.

Las empresas pequeñas no necesariamente deben disponer de un responsable específico para cada función empresarial. Muchas veces, cuando el tamaño industrial lo permite, el personal responsable cumple varias funciones, pero en conjunto la organización debe cubrir todas las acciones y estrategias requeridas para disponer de un nivel de competitividad aceptable.

- c.) Motivación:** Es el vínculo de incentivos: técnicos, económicos, sociales, emocionales y psicológicos, que comparten un grupo organizativo para alcanzar metas, ejecutar trabajos y mantener un adecuado comportamiento en la

organización basado en voluntades y beneficios compartidos.

Las Pymes de calzado han incrementado sus maquinarias e infraestructura, pero no han mejorado la condición laboral de su personal. Por esta razón, no comparten motivaciones, ni voluntades, porque los beneficios del esfuerzo conjunto no son compartidos.

- d.) Cultura:** Es el conjunto de conductas, principios, hábitos, tradiciones y valores que practican y distinguen a los individuos de una organización, para modular un comportamiento organizativo positivo.

Las Pymes de calzado no disponen de cultura empresarial, mantienen mucha informalidad y no cuentan con una cultura de calidad total y responsabilidad compartida, entre otros aspectos culturales. Sin embargo, se entiende que la cultura debe ser gestionada como parte del capital formativo y de la gestión del conocimiento. La citada cultura no se puede esperar que provenga de la improvisación o que nazca de la propia iniciativa del personal, sino más bien, tiene que formar parte de las metas institucionales, que requiere de una asignación de costes para ser trabajada bajo un carácter de responsabilidad directiva empresarial.

- e.) Aprendizaje Organizativo:** Consiste en desarrollar el aprendizaje colectivo de competencias organizativas mediante el aprendizaje colaborativo y cooperativo, en el que cada empleado se convierte en un líder transformador de voluntades, que sirve de paradigma a su grupo de trabajo y equipo institucional para constituir cadenas de valores, que funcionan en esquemas de procesos mediante la relación proveedor-cliente. Cada puesto de trabajo se constituye en proveedor del siguiente puesto de trabajo, formando una cadena de abastecimiento-consumo para conformar una gestión por procesos de mejora continua, predispuesta a alcanzar la calidad total en todas las áreas funcionales de una empresa.

Las Pymes de calzado no disponen de una adecuada gestión empresarial, que busque desarrollar el aprendizaje organizativo. De esta manera, las metas, acciones y estrategias recaen únicamente en los directivos sin aprovechar el esfuerzo conjunto y mancomunado de su personal, que a la vez no está motivado para responder colectivamente.

- f.) Clima Laboral:** Hace referencia a las percepciones compartidas sobre la comunicación de estímulos que favorecen el desempeño laboral.

El clima laboral debe ser gestionado con la misma importancia que los demás recursos empresariales, para el aprovechamiento óptimo del talento humano, porque favorece el desempeño orientando los esfuerzos hacia la visión de la empresa. Por consiguiente, también se deben asignar recursos económicos para este propósito porque no se puede esperar que surja de la improvisación o de la inactividad.

Las Pymes de calzado no cuentan con éste buen clima, trabajan bajo presión, condiciones de inseguridad industrial, salud ocupacional e inestabilidad laboral, entre otros aspectos.

El aprendizaje colectivo de la organización de la cultura empresarial, la filosofía estratégica y la competencia laboral son básicos para generar un adecuado clima de trabajo, que module el comportamiento organizativo hacia estímulos favorables: paz, cordialidad, voluntad de trabajo en equipo y afiliación, para responder con sinergia positiva, explotar el conocimiento organizativo y marcar la etapa de madurez que conforma la última fase del ciclo de vida del desarrollo organizativo.

Capítulo IV. Alianzas empresariales en Ecuador

4.1 Alianzas Estratégicas

Una alianza estratégica es un acuerdo o pacto determinado, selectivo y conveniente, para establecer relaciones entre dos o más personas o entidades, que mutuamente acuerdan compartir recursos y beneficios con la aspiración de satisfacer objetivos e intereses comunes.

Un término más técnico es el que da Sastre. (2006), que dice “que las Alianzas estratégicas son acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de organizaciones independientes, que comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan las propiedades conjuntas”.

Históricamente, las alianzas se aplicaban predominantemente en grandes empresas, como el caso de Coca Cola, que externalizó su flota de distribución de productos. Hoy, las Pymes se benefician de estos acuerdos y otros modelos empresariales como las franquicias con múltiples efectos favorables entre los que se destacan: reducir sueldos, cargas sociales y acceder a las últimas tecnologías. Estas ventajas constituyen para los participantes una oportunidad de reducir riesgos, bajar costes, acceder a recursos inaccesibles y desarrollar ventajas competitivas.

En Ecuador se registran 152 firmas bajo la modalidad de franquicias; de ellas, el 14% de las marcas son ecuatorianas, mientras que el 50% de las firmas extranjeras provienen de Estados Unidos, a través de 1.200 establecimientos que dan empleo a más de 10.000 personas, y que alcanzan una facturación de casi 600 millones de euros. Las firmas que más se comercializan son las de alimentos, pero también han tenido éxito en Ecuador las empresas textiles, principalmente de marcas extranjeras. Quito y Guayaquil son las ciudades en el país que tienen mayor número de franquiciados. En su mayoría utilizan proveedores locales, según la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores (Asofranquicias) (Holguín, 2009).

Las franquicias extranjeras de calzado en el país no se han hecho presentes probablemente, debido a la hegemonía del calzado chino, brasileño y colombiano, cuyos precios de venta compiten ventajosamente en el mercado.

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se calcula en un 4 por

ciento anual, aunque se determina que el número de establecimientos por franquicia crece cada año en torno al 25 por ciento, de lo que se desprende que, el mercado crece más en cuanto a número de establecimientos por firmas, que por la aparición de nuevas enseñas o franquicias que se incorporan al sistema (Tormo, 2014).

La modalidad de franquicias, como alianza estratégica en el país, ha brindado oportunidades de negocio rentables de mutuo beneficio para las partes que intervienen. El franquiciador recibe una regalía o canon además del crecimiento de su marca, a cambio de la cesión de derechos de la marca comercial, know-how y asesoramiento.

Existen dos etapas en la historia de la franquicia en el Ecuador. La primera empezó con la llegada de franquicias extranjeras. Martinizing, fue la compañía que llegó por primera vez en 1967. Posteriormente, llegaron otras franquicias extranjeras como KFC en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986 y McDonald's en 1997. La segunda etapa fue en 1997, año en que empieza el proceso de creación de franquicias ecuatorianas. El proceso arrancó cuando algunos empresarios ecuatorianos decidieron convertir sus negocios en franquicias (Foros Ecuador, 2013).

Una franquicia requiere en general, inversiones superiores a los 20.000 dólares, lo que incide en la poca proliferación de este tipo de negocios. Actualmente en el mercado existen siete micro franquicias dedicadas al negocio de las cabinas telefónicas, a la venta de yogur, cocteles y café, entre otras actividades (Explored, 2006).

Diafoot, es la franquicia ecuatoriana de calzado, que tuvo su origen en la ciudad de Quito en el año 2006, especializada en calzados ortopédicos, orientada a la comunidad con diabetes y problemas de los pies; hoy está presente en dos de las principales ciudades del país: Quito y Guayaquil (Diafoot Club, 2006).

En la actualidad, las micro-franquicias toman fuerza en el mercado nacional. Pequeños y medianos empresarios del país han decidido comercializar sus marcas exitosas y probadas para multiplicar sus ingresos en más nichos de mercado. Con inversiones menores de 12.000 dólares, estos negocios pueden tener una alta rentabilidad en los lugares donde entren a funcionar (Explored, 2006).

Según Foros Ecuador (2013), un estudio reveló que el 96,9 % de las franquicias abiertas durante 5 años atrás seguían en operación, y más del 85 % de las mismas, continuaban siendo ejecutadas por el propietario inicial. Un propietario de este tipo de

negocios tiene 4 veces más posibilidades de éxito que otro que empieza un negocio simplemente de cero y sin apoyo.

La venta de patentes o licencias de uso o explotación. A través de éstas, el licenciante (propietario de la patente) concede al licenciatario el derecho de explotar una marca, producto o procedimiento. En el país las patentes extranjeras se han ubicado principalmente en la industria cosmética, en la que el 95% de los productos y marcas son de origen extranjero. Como estrategia para mantener los secretos industriales, los licenciantes proveen de materias primas codificadas y en ocasiones semielaboradas para proteger sus nombres, con lo que evitan falsificaciones; de esta manera, se ha establecido una dependencia tecnológica y de abastecimiento que representa el 90% de materia prima importada en el sector cosmético industrial (El Telégrafo, 2013).

Con la finalidad de garantizar la calidad de los productos, el contrato de patentes incluye capacitación, supervisión y asesoría técnica, entre otros aspectos.

La explotación de patentes extranjeras de calzado no ha tenido éxito en el país, debido a la facilidad de falsificación de marcas y productos. Las empresas transgresoras por lo general, se equipan con todos los implementos de adulteración para reproducir con exactitud o semejanza, productos de marcas reconocidas sin disponer de ninguna autorización de funcionamiento y patentes; en algunos casos, las partes de calzado son traídas de China para facilitar el proceso de ensamble (Ecuador Inmediato, 2011).

La gestión de patentes o derecho exclusivo de invención, representado por el número de solicitudes de patentes que presentan los ecuatorianos, es mínimo en el país según los datos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). De acuerdo a la entidad, apenas el 4% de las solicitudes son de nacionales y el restante son de extranjeros, principalmente de multinacionales farmacéuticas. Asimismo, de las cerca de 800 solicitudes de patentes que se piden al año, el 80% está relacionado con ese sector. El resto corresponde a creaciones vinculadas a las áreas: agrícolas, metalmecánica, de la construcción, entre otras (Véliz, 2012).

La protección de una patente significa que la invención no puede ser confeccionada, utilizada, distribuida o vendida comercialmente sin el consentimiento del titular de la patente. El cumplimiento de los derechos de patente

normalmente se hace respetar en los tribunales, que en la mayoría de los sistemas, tienen la potestad de sancionar las infracciones a la misma. Del mismo modo, un tribunal puede asimismo declarar no válida una patente si un tercero obtiene satisfacción en un litigio relacionado con la patente (OMPI, 2015).

El inventor, después de presentar la solicitud de licencia o patente, dispone de un año para hacerlo en otras naciones.

En el 2011 se registraron 676 solicitudes de patentes en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). En promedio se aprueba un 10%. Desde que se solicita la patente el creador queda protegido. Sin embargo, obtener la aprobación puede durar entre cuatro meses y cuatro años debido a los exámenes que se realizan, para verificar que se cumplan los requisitos (Véliz, 2012).

Según Ketty Veliz, Directora de Patentes del IEPI, toda creación debe cumplir con tres requisitos para ser considerada como patentable: novedad (ser único a escala mundial), nivel inventivo (cuando genera modificaciones) y aplicación industrial (poder comercializar en el mercado). Si el creador cumple con todo obtiene una patente, que no es otra cosa que un derecho que le concede el Estado por 20 años para proteger su invención y evitar la copia por terceros (Véliz, 2012).

Por lo expuesto, existen algunas modalidades de alianzas estratégicas, aunque en algunas ocasiones las personas y los grupos sociales niegan el hecho de no estar de acuerdo con el Asociativismo, que conllevan relaciones interpersonales o inter empresariales. Esto sucede de manera intrínseca, tácita y a veces involuntaria, como es el caso de la solicitud de permisos o concesiones, preferencias de servicios a proveedores, compartir eventos en ferias, entre otros.

El ser humano depende siempre de otras personas, no puede vivir aislado de la sociedad; no obstante, al igual que sucede en las alianzas empresariales, también se presentan conflictos: infra-personales (el individuo consigo mismo), interpersonales (entre los miembros del grupo), inter-grupales (entre grupos o departamentos) e infra grupales (internamente en un equipo de trabajo). Además, se puede apreciar que no sólo se asocian las grandes empresas denominadas multinacionales o transnacionales, sino también los países conformando bloques económicos, tales como MERCOSUR, Unión Europea, OPEP, entre otros.

Las Pymes no pueden ser la excepción en la conformación de alianzas

estratégicas, como parte de una propuesta de cambio de matriz productiva para impulsar la competitividad. Sin embargo, debe existir la intervención asociativa, pública y privada, para promover el desarrollo de este sector productivo, que cada día se incrementa por el desempleo, el retorno de emigrantes, la jubilación, el emprendimiento, etc.

4.2 Alianzas en Entornos Colaborativos

Las empresas tienen necesidades comunes que provienen del entorno externo, que pueden ser satisfechas de manera conjunta mediante alianzas estratégicas de orden cooperativo y colaborativo para satisfacer intereses y objetivos colectivos, con el fin de minimizar costes y aprovechar economías de escala en aspectos relacionados con la investigación y desarrollo, gestión del conocimiento y servicios de apoyo grupal como en mercados, productos y tecnología. De este modo, se logra constituir un organismo empresarial representativo, que permanentemente mediante una administración conjunta, logre velar y potenciar el desarrollo sectorial que tiende a fortalecer la cadena empresarial del sector al que pertenece.

Las alianzas empresariales para generar competencias en el desarrollo conjunto de Pymes ecuatorianas, se caracterizan por un entorno colaborativo sin fines de lucro, con una finalidad social inter empresarial, conformada por organizaciones sociales incluyentes y participativas, que adoptan diferentes denominaciones: gremios, juntas, corporaciones, fundaciones y cámaras, entre otras.

Según el Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, publicado en el Registro Oficial N°. 19 del jueves 20 de junio de 2013: Las personas naturales y jurídicas, con capacidad civil para contratar, se encuentran facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.

Son corporaciones las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformadas por un número mínimo de cinco miembros, articuladas mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado.

Para efectos estadísticos y de clasificación, las corporaciones serán de primero, segundo o tercer grado:

- a) Corporaciones de primer grado: Son aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado tales como asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.
- b) Corporaciones de segundo grado: Las que agrupan a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones, cámaras o uniones.
- c) Corporaciones de tercer grado: Agrupan a las de segundo grado, como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares (Derecho Ecuador, 2013).

Las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso considerarse en el estatuto, la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades para promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública (Derecho Ecuador, 2013).

La denominación de cada persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro deberá ser claramente distinguida de cualquier otra, y no puede ser adoptada por otra organización social, excepto en los términos comunes tales como: asociación, club, comité, centro, colegio profesional, cámara, federación, confederación y otros (PODERESIP, 2010).

A continuación se exponen algunas asociaciones ecuatorianas vinculadas al sector calzado:

- a) La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG): Es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que agrupa y representa a las Mipymes, pequeñas y medianas empresas de la provincia del Guayas. Se funda mediante Decreto Constitucional, el 24 de junio del año 1969, bajo el nombre de Asociación de Pequeños Industriales del Guayas. En el año 1982 reforma sus estatutos sociales y adopta la denominación de Cámara de Pequeños Industriales del Guayas.

- b) La Cámara Artesanal de Quito (CAQ): Cuenta con profesionales especializados en el quehacer artesanal para ofrecer: Asistencia legal, financiera, contable, tributaria, seguridad social laboral, instalación y legalización de talleres, ferias y exposiciones, capacitación, cursos y seminarios proyectados para el sector artesanal con apoyo de universidades, institutos superiores, politécnicos, etc. Los beneficios que brinda la Cámara Artesanal de Quito a los artesanos permiten mejorar sus productos y servicios, para así elevar su estándar de vida y crecer hacia la pequeña industria (CAQ, 2015).⁴
- c) La Asociación Gregorio Flores del Azuay: Es un gremio que acoge a 50 fabricantes artesanales de calzado, con la finalidad de organizar eventos de exposición y centros de acopio para exhibición de productos; de esta manera, se consigue compartir gastos de ventas (ACR, 2014).
- d) La Feria Internacional de Calzado y Componentes Ecuador (FICCE): Es una feria de negocios especializada en integrar las empresas fabricantes y comercializadoras, brindando oportunidades para empresarios artesanos, medianos industriales y emprendedores, con capacidad de proveer cada uno de sus productos a nivel nacional e internacional (MCPEC, 2014).
- e) Cámara Ecuatoriana de Calzado, Cuero y Conexos (CAMEC), con sede en la ciudad de Quito: Agrupa a 136 empresas artesanales de la mediana y gran empresa a nivel nacional. Un millón doscientos mil ecuatorianos están en la cadena productiva desde la curtiembre, gente que produce materias primas, hasta quienes hacen productos manufacturados del cuero (La Hora Nacional, 2002).

La Cámara Ecuatoriana del Calzado, Cuero y Conexos (CAMEC) es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, cuyos principios son: la representación y la defensa de los intereses de la industria integral del sector calzado de cuero, proveeduría e industrias conexas frente a los gobiernos, organismos internacionales y organismos no gubernamentales, promocionando la integración ecuatoriana, incentivando la modernización, desarrollo, tecnificación y capacitación de los asociados, especialmente para enfrentar los desafíos de la globalización y de los nuevos acuerdos de comercio e inversiones.

Todas las actividades de la Cámara se encaminan a contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas, con el fin de garantizar su permanencia y mayor participación en el mercado global, mediante la capacitación básica de los operarios en las escuelas de calzado, la tecnificación con los programas de mandos medios, la incursión en moda con el Centro de Diseño y Desarrollo, y los permanentes convenios con las empresas de proveeduría para dar charlas técnicas y conferencias sobre usos y ventajas, y técnicas de aplicación (CAMEC, 2002).

En el entorno interno, las empresas organizativamente deben procurar orientar los esfuerzos conjuntos hacia objetivos y metas institucionales, con el fin de fomentar la interacción laboral, crear un entorno colaborativo de masas, con la intención de compartir voluntades de servicio y apoyo mutuo. La simple formulación de contratos de trabajo no representa una alianza de entorno colaborativo, sino que es necesario vincular el trabajo individual al equipo institucional para modular el comportamiento colectivo hacia un entorno saludable acorde al desarrollo organizativo.

La colaboración entre las personas es una decisión discrecional. La gente tiene que querer compartir ideas y trabajar juntos. Puede ser incentivada, pero no se puede imponer. Al respecto, es necesario cambiar muchas de nuestras ideas relacionadas con nuestras formas de organización y prácticas de liderazgo. La capacidad para colaborar puede ser una poderosa ventaja competitiva para una empresa, pero hacerlo con éxito requiere el contexto organizativo correcto (Euro Residentes, 2009).

La colaboración es más que una arquitectura organizativa, representa una combinación eficaz de filosofía empresarial y experiencia compartida con la que interactúan personas y organizaciones para alcanzar objetivos y metas. La colaboración permite superar las imperfecciones del sistema y forma parte de los requerimientos básicos para implementar la calidad total, en razón de que cada integrante de la organización representa un paradigma de mejora continua en la calidad y gestión por procesos, de modo que todos los integrantes participan mancomunadamente en el cumplimiento de objetivos y aseguramiento de la calidad.

Según Casani (1993) a través de la cooperación, se consigue participar de las ventajas asociadas al mayor tamaño (conseguidas a través de las alianzas), mientras se mantiene una forma de organización flexible basada en acuerdos, que permiten a la organización empresarial responder con mayor rapidez a los cambios a través de estructuras jerárquicas.

Un diagrama organizativo puede mostrar la jerarquía de organización, pero no representa la forma en que las personas interactúan de manera formal e informal dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, es necesario desarrollar un clima y cultura colaborativa que provea mejoras en las relaciones personales y laborales.

La colaboración no siempre surge de forma espontánea sino que está ligada a buenas actitudes de comportamiento y práctica de valores, que generalmente provienen de la cultura de los individuos y de la organización, que deben ser transmitidas favorablemente mediante diseño colaborativo de aprendizaje colectivo en un proceso continuo de reforzamiento de valores institucionales, que guie y ayude al personal a aprender y participar en entornos colaborativos de equipos de trabajo.

El trabajo en equipo no es sólo cuestión de toma de decisiones y disponibilidad de recursos, requiere de la aplicación de un liderazgo asertivo transformador de voluntades para conformar un equipo colaborativo de alto desempeño, con espíritu de cuerpo y conducta pro-social, con enfoque de calidad total y alcance de competitividad organizativa, que responda con sinergia positiva. De igual forma, las alianzas empresariales se deben cultivar en entornos colaborativos para propiciar buenas prácticas empresariales, que permitan desarrollar relaciones sostenibles y estables.

Las alianzas asociativas brindan alternativas para mejorar la cadena de valor al cliente, combinando recursos favorables ofrecidos con calidad, eficiencia y eficacia que proceden de dos o más personas o empresas. Su conveniencia puede ser ilustrada con el acertijo del ciego y el paralítico perdidos en el bosque, referido como ejemplo de alianza estratégica; en el citado relato, se conoce que ambos individuos con discapacidades diferentes, logran salvarse cooperando. El paralítico ofrece el recurso disponible: la visión, mientras que, el ciego participa con el recurso de la locomoción. De esta manera, se consigue la combinación idónea de recursos donde la unión hace la fuerza.

4.3 Alianzas de Cooperación Competitivas

Las dificultades financieras del país inclinan a emprendedores e inversionistas a buscar alianzas de cooperación competitiva como alternativas de inversión y financiación, para superar las posibles crisis económicas y las competencias desiguales

por diferencia de economías de escala.

Los intereses comunes de los individuos y de las empresas crean circunstancias propicias para desarrollar alianzas empresariales con el fin de compartir beneficios mutuos, como mejorar la rentabilidad económica financiera y superar limitaciones u obstáculos que suelen presentarse en el entorno empresarial; no obstante, los resultados sinérgicos de la alianza deben corresponder a una propuesta de valor al cliente con responsabilidad social compartida, para lograr diferenciación y permanencia en el mercado.

Las alianzas estratégicas de cooperación no deben realizarse únicamente basadas en intereses específicos, sino que precisan ser analizadas sistemáticamente, mediante estudios previos para integrar a todos los actores que conforman el grupo empresarial especializado de alto desempeño, que aseguren la competitividad de la cadena de valor al cliente y la sistematividad de la cadena de valor de la gestión social con responsabilidad y beneficio compartido, a fin de crear relaciones convenientes y sostenibles.

El Asociativismo de grupos empresariales que no responde a exigencias compartidas del mercado y el Asociativismo contractual competitivo, no generará una relación estable y a corto plazo será motivo de conflictos infra e inter empresariales, porque requerirán compartir además de las utilidades, las ineficiencias, ineficacias y falta de estandarización de los servicios de cada uno de los miembros integrantes de la organización empresarial. Esto sucede porque no responden a la filosofía empresarial de calidad total empleada como paradigma para optimizar procesos, minimizar costes y acreditar la calidad para potenciar el crecimiento de ventas en función de la fidelización de los clientes.

Las necesidades empresariales de las Pymes de calzado son muy amplias y adolecen de muchas deficiencias motivadas por la rutina, la falta de información y de recursos empresariales.

Los calzados ecuatorianos disponen de buena acogida en el mercado nacional, inclusive en los mercados extranjeros, porque combinan adecuadamente parámetros de calidad y confort; sin embargo, por falta de producción continua, deficientes tecnologías e insuficientes volúmenes de producción, los precios no son competitivos en el mercado local, principalmente por la presencia de productos extranjeros a bajos

precios. Por este motivo, las Pymes de calzado requieren liderar alianzas estratégicas de cooperación competitivas para superar la disminución del tamaño industrial y las bajas economías de escala, que ponen en peligro la competitividad y la subsistencia.

En el sector calzado se han gestionado muchas de estas alianzas, desarrolladas en muchos casos de manera informal, sin mediar aspectos contractuales.

En el sector Pymes se incluyen diferentes modalidades de alianzas estratégicas:

- a) **Marketing y Publicidad Compartida:** Se crean almacenes de calzado de ventas conjuntas para solventar publicidades continuas en medios publicitarios de audiencia masiva, y cubrir costes de almacenes comerciales en lugares estratégicos, ubicados principalmente en sitios preferenciales de la ciudad y en hipermercados, bajo la modalidad de negocios anclas donde existen negocios muy concurridos, tales como: Mi Comisariato, Supermaxi y Ferrisariato, que movilizan una masiva afluencia de personas para convertirlos en potenciales clientes, desarrollar la actividad comercial e incrementar ventas.
- b) **Producción Cooperada:** Fabricantes y/o almacenes de calzado, que se auxilian mutuamente con precios o descuentos determinados en producto o servicios, con la finalidad de atender pedidos o incrementar ventas ocasionales, que no pueden cubrir por su propia capacidad productiva en un momento dado.
- c) **Compras Conjuntas:** Fabricantes y/o almacenes de calzado que realizan abastecimientos conjuntos para sumar pedidos, conseguir descuentos o efectuar compras de lotes económicos, que les permitan operar en economías de escala.
- d) **Administración Compartida:** Instalan una oficina contable para atender a dos o más fabricantes, con la finalidad de compartir costes y especializar al personal en el manejo de la contabilidad de coste industrial en el sector calzado.
- e) **Franquicias de Calzados:** La explotación de producción y venta de un producto con acogida de mercado se transfiere a terceros, mediante el pago de un canon mensual.

- f) Proyecto de Cooperación Empresarial: Varios fabricantes que conforman la cadena de industrialización de calzado: fabricantes de cuero o piel y accesorios, materiales relacionados, fabricantes de suela, fabricantes de calzados y almacenes comerciales, participan en proyectos de cooperación productiva para autoconsumo.
- g) Asociaciones Empresariales: Gremios, cámaras, federaciones, confederaciones, entre otras agrupaciones de empresarios que participan en apoyo mutuo de modernización y tecnificación, lo que les permite contribuir colectivamente a la productividad y competitividad de los asociados.

Últimamente, las Pymes de calzado han solicitado la mediación y administración de consultoras como: Price Waterhouse, Romero & Asociados, Hansen Holm, Carana Corporation, con la finalidad de disponer de estudios previos, sólidos y confiables con administradores de proyectos imparciales.

Entre los proyectos de alianza de cooperación competitiva dados a conocer, administrados por Carana Corporation con representación en más de 100 países en el mundo, se destacan:

En Tungurahua, con el apoyo de **CARANA Ecuador**, Innovación en Desarrollo, se ejecutó el proyecto “Desarrollo del recurso humano para mejorar la calidad” en la cadena de producción de calzado de lona, liderado por la empresa Plasticaucho Industrial, S.A. Estuvieron involucradas micro y pequeñas empresas encargadas de coser las piezas del calzado antes de colocar la suela y la Fundación Cuesta Holguín, brazo ejecutor de la política de responsabilidad social de Plasticaucho, que apoya la inserción laboral de personas con discapacidad. El principal problema estaba relacionado con la integración y calidad de los procesos y los niveles de eficiencia de la cadena de suministro. Los objetivos del proyecto iban dirigidos a mejorar la calidad de los procesos y de los productos para el mercado local y la exportación, incrementando la productividad de la cadena de Plasticaucho y así contribuir a la generación de empleo y a la inserción laboral de personas con discapacidad.

El proyecto estuvo organizado en base a tres componentes: Mejora de la calidad en la cadena de suministro, Inserción laboral de personas con discapacidad, y

Mejora del ambiente laboral. El proyecto valorado en USD 58.560 contó con un aporte de USD 32.800 de la Red Productiva y con USD 35.760 de Plasticaucho. Entre los resultados del proyecto destaca la creación de 245 fuentes de empleo directo y un incremento en ventas de aproximadamente USD 1.086.700, atribuible al incremento en productividad y disminución de reprocesos (Carana Ecuador, 2015).

El clúster del cuero o piel de Azuay, liderado por la empresa Curtesa, evidenciaba escasas experiencias de trabajo conjunto en áreas de producción y comercialización. Con el apoyo de su Red Productiva y CARANA Ecuador, se formuló el proyecto “Uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad”, a fin de incrementar la competitividad de las empresas beneficiarias, crear un almacén piloto para la comercialización conjunta del clúster, y generar empleos en torno a esas empresas. Estuvieron involucradas seis empresas productoras de artículos de cuero o piel. Se perfilaron tres componentes: Comercialización, Producción y Finanzas. En una primera fase, se desarrolló el primer componente con los objetivos de encontrar mercados atractivos, desarrollar una estrategia de distribución para el mercado nacional, y generar diseños atractivos para sus productos. El proyecto tuvo un valor de USD 300.000, con un aporte del 50% de la Red Productiva y 50% de las empresas del clúster. El apoyo en el área de mercadeo culminó con la identificación de una estrategia de franquicias y la apertura de la primera tienda piloto de franquicia, “Qiwa”. Se fortalecieron las relaciones en el clúster y la entrega de productos a la franquicia. Los productores elevaron sus niveles de ventas y utilidad, y mediante Qiwa, el clúster hoy en día exporta chaquetas y bolsos a Colombia, Chile y Guatemala, EE.UU. y España (Carana Ecuador, 2015).

CARANA Ecuador basa sus principios y objetivos en el crecimiento sostenido de los sectores productivos del país. La sólida experiencia de los profesionales en las áreas de desarrollo empresarial, crecimiento económico, inversiones en tecnología, competitividad y financiación de proyectos privados, conforman el principal valor agregado y diferenciador que **CARANA Ecuador** brinda al país y a sus clientes (CARANA Ecuador, 2015).

Entre los franquiciados de Pymes de calzado formal ecuatoriano se incluyen:

- a) La franquicia del calzado Fassioni, cuyos locales franquiciados serán proveídos desde el cantón Gualaceo, provincia del Azuay. El proyecto surge como un proyecto de desarrollo de los hermanos Grace y John

Cabrera. El proyecto también constituye una muestra de los alcances que ha tenido la primera feria de calzado en homenaje a Cuenca, que unió a todos los productores de Gualaceo y Chordeleg en abril pasado en el Mall del Río, organizada por el gualaceño Edgar Orellana y su empresa Más Moda, en donde se presentó una amplia muestra de la calidad de producción y de la capacidad de los empresarios y artesanos de la provincia del Azuay (El Mercurio, 2010)

- b) La Franquicia de calzado marca Makiatto de propiedad de la diseñadora Paulina Anda, quien en tan sólo tres años ha conseguido que su marca de zapatos, Makiatto, sea reconocida nacional e internacionalmente en Guatemala a través de tiendas en donde exhibe sus colecciones y presenta sus diseños en la pasarela.

La empresaria quiteña empezó su negocio hace tres años con un presupuesto de 500 dólares y la ayuda de un artesano. Actualmente trabaja con alrededor de 25 personas, y tiene cinco tiendas en Quito y una en Guayaquil; de éstas, tres sucursales son franquicias. Sus zapatos también son exportados a Guatemala.

Internacionalmente ha representado a Ecuador en el Asunción Fashion Week 2010, y en Miami Fashion Week, 2011 y 2012. Sus creaciones han sido lucidas por distintas presentadoras de televisión del país y utilizadas en importantes certámenes de belleza, como el de Miss Continente Americano 2011 y el de Miss Ecuador 2012. La clave fue tener la idea de franquicia (El Telégrafo, 2013).

Entre las asociaciones empresariales de cooperación competitiva se puede citar la alianza integrada por la Cámara de Calzado del Tungurahua (Caltu) y la Corporación Civil de Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua (Corpoambato), quienes firmaron un convenio de cooperación institucional para fortalecer la productividad del sector calzado.

Entre sus propósitos constan el desarrollar los recursos humanos y los procesos productivos de las empresas que conforman el sector del calzado, facilitando el acceso a servicios especializados de capacitación y asistencia técnica. También se busca organizar a las empresas de calzado de la provincia, de manera que dispongan de información pertinente y oportuna respecto al Sistema de Capacitación y Asistencia Técnica (Sicatep) de Corpoambato, para la entrega de bonos, el mecanismo de

utilización y otros.

Corpoambato, representado por Mauricio Molina, apoyará la capacitación y asistencia técnica de las empresas fabricantes del calzado de la provincia a través de los recursos del Sicatep, y organizará conferencias, mesas de trabajo y otros, con el propósito de integrar a los socios.

LA CALTU, representada por Calixto Peñaloza, garantizará a los usuarios de los programas de capacitación y asistencia técnica organizados por la Cámara, los más altos niveles de calidad en los servicios, así como la contrapartida de las empresas beneficiarias que participen en la programación con bonos de Corpoambato.

El convenio tiene una duración de un año, contado a partir de la suscripción del mismo, pudiendo ampliarse o darse por terminado mediante mutuo acuerdo y constancia por escrito (La Hora, 2003).

4.4 Alianzas Estratégicas Público Privadas

La gestión empresarial, como resultado de la competitividad globalizada y las intervenciones estatales, se enfrenta cada vez más a la necesidad de alcanzar una mayor cooperación integral de los gestores sociales de la economía, como parte de una complementariedad para alcanzar objetivos institucionales.

Según Azua (2000), hoy en día, las personas y las empresas no pueden sobrevivir aisladas, requieren de la cooperación voluntaria y competitiva de diversos actores sociales, cuyas intervenciones agregarán valor empresarial y social para optimizar la gestión empresarial y minimizar el coste de vida.

La complementariedad de la gestión empresarial radica en establecer relaciones sociales y vínculos, para propiciar y reforzar la cooperación sistémica inter empresarial con valores colectivos de todos los actores posibles: empresas públicas y privadas y ciudadanos, que intervienen directa e indirectamente en el diseño de un proyecto o puesta en práctica de estrategias competitivas. Esto implica un proceso completo de acciones estratégicas y toma de decisiones necesarias para facilitar trámites legales, obtener beneficios, incentivos y alianzas estratégicas, entre otras prestaciones.

Una relación público-privada no es más que la relación existente entre entidades públicas de un Estado y el Sector Privado, establecida en términos de alianza

entre instituciones, lo que refleja el resultado de un trabajo mancomunado, que debe significar necesariamente un desarrollo para ambos sectores de la economía. Este tipo de relaciones se considera como un elemento fundamental para apoyar el desarrollo del país en sus diversos ámbitos. Normalmente, las relaciones público-privadas no son fáciles de establecer, principalmente porque la relación debe producir un beneficio mutuo y equitativo para los participantes, y los objetivos planteados deben planificarse y alcanzarse dentro de los tiempos preestablecidos. Por estas razones, es imprescindible disponer de un marco legal adecuado para regular las relaciones, y de un estudio económico financiero previo para determinar que el resultado sea el esperado, tanto por el Estado como por el sector privado.

De acuerdo con las Naciones Unidas en su documento “Understanding Public-Private Partnership”, las relaciones público privadas son de vital importancia en un mundo globalizado, ya que las barreras existentes entre lo que se consideraba la responsabilidad pública y la responsabilidad privada se han debilitado casi por completo. Es así que la Fundación de Naciones Unidas define estas relaciones como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto” (Casado, 2007).

Como ejemplo de relación pública - privada de conveniencia mutua, se pueden considerar los contratos de concesión de los servicios portuarios, que buscan fortalecer las deficiencias de la administración pública, aprovechando la competencia especializada de la gestión empresarial, generalmente suministrados por grandes inversionistas internacionales privados. De esta manera, se busca combinar las debilidades con las fortalezas empresariales para conformar un grupo industrial sólido, que cumpla con las expectativas y exigencias del mercado y los consumidores.

Por lo expuesto anteriormente, se puede deducir que la gestión empresarial no se limita únicamente a las actividades empresariales privadas, que conforman una cadena de valor al cliente, sino que guarda relación con una cooperación competitiva voluntaria entre los diferentes gestores sociales de la economía nacional: empresas, gobiernos y regiones innovadoras.

Es necesario plantear en este trabajo, el término de sistematividad para referirse

al involucramiento estratégico de todos los actores sociales, públicos y privados, que intervienen en una propuesta de valor comunitario que no puede estar sujeta a la improvisación o suerte de cooperación competitiva voluntaria de los gestores sociales, porque las relaciones o vínculos deben establecerse previamente para alcanzar objetivos mutuamente realizables.

Como ejemplo de requerimiento de sistematividad se citan las inversiones efectuadas por las ensambladoras de calzado en Ecuador, que tuvieron que cerrar debido a las medidas de proteccionismo industrial, lo que hizo que se establecieran impuestos a la capellada o corte y suela con el fin de eliminar la ventaja competitiva de los productos importados, principalmente de China, cuyos productos estaban orientados mayormente, a estratos sociales bajos.

Es muy común que los gobernantes incentiven el proteccionismo de la industria nacional y establezcan barreras de importación como medida restrictiva a la economía, para reducir las importaciones y conseguir el equilibrio de la balanza comercial. Las nuevas teorías del comercio internacional pretenden dejar de lado estos artificios para adoptar estrategias participativas, públicas y privadas, que dirijan los esfuerzos a incrementar la producción nacional y a desarrollar el mercado de las exportaciones.

La sistematividad debe ser aplicada de mutuo acuerdo con todos los actores sociales. Los gobiernos al tomar una medida económica, como es el caso de sustitución de importaciones, deben evitar que afecte al coste de vida de la población puesto que, al no preparar a los proveedores nacionales competitivamente, el consumidor se verá obligado a adquirir un producto más caro que difícilmente podrá alcanzar si no dispone de poder adquisitivo. Por otra parte, deberán considerarse medidas compensatorias, como alternativa productiva para aquellas empresas y empleados, que abandonen la actividad que está siendo perjudicada, como es el caso del ensamble. Así mismo, se deberán desarrollar estrategias competitivas de inclusión para las Pymes, de modo que participen en el beneficio del proteccionismo de producción nacional. La comunidad también deberá participar en el proyecto porque dará preferencia al consumo nacional, siempre y cuando no le afecte a su coste de vida y sustento familiar ya que en el caso contrario, inevitablemente dejará de consumir.

Las relaciones público-privadas o también llamadas “Alianzas público-privadas” representan en concreto una relación entre varias partes, que se interrelacionan con el propósito de generar mayores capacidades al trabajar en

conjunto; tanto es así, que si se conjugan los objetivos estratégicos del Estado entre los requerimientos de las entidades públicas con los intereses económicos de las empresas del sector privado, constituyen una alternativa de crecimiento económico local, que al ser extrapolado a nivel internacional, significa un factor importante e influyente en el crecimiento económico mundial

El sector calzado, al igual que otros sectores productivos del país, no mantiene una adecuada relación público privada. Las medidas de protección de salvaguardas, dictadas para impulsar la competitividad de la producción nacional en sí, están orientadas a impulsar las ventas para que sean atractivas a los consumidores en el precio, y estimulen las preferencias al consumo nacional. Mientras tanto, las empresas siguen siendo deficientes e ineficaces en su competitividad porque no se está haciendo nada por cambiarlo; simplemente se alterna el apoyo estatal entre el consumidor y los fabricantes nacionales y como resultado, se enriquecen unos cuantos actores de la economía: el Estado, vía impuestos, los fabricantes con mayores ventas, las Multinacionales, vía contrabando y franquicias, mientras que el pueblo se habrá empobrecido debido a una acción desarticulada, que conlleva a incrementar el alto coste de vida.

El arancel mixto para el calzado importado mitigó la crisis del calzado nacional. En la Figura 3, se puede apreciar que en el año 2005 había 3.000 fabricantes de calzado, en el 2008, como resultado de la alta competitividad del mercado globalizado, se redujeron a 600 los fabricantes y, con el apoyo de la medida en 2012, el número de empresas se incrementó a 3.500 fabricantes de calzado.

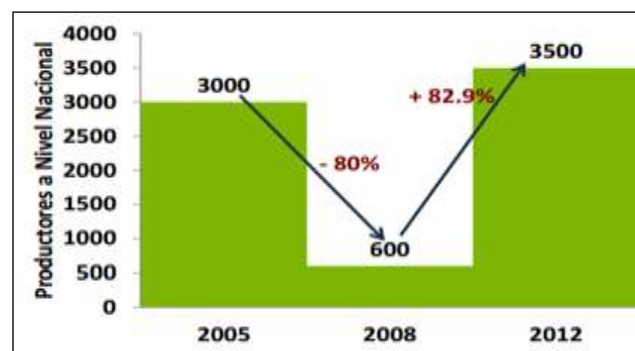


Figura 3. Evolución de Rescate de la Producción Nacional de calzado, en función del número de empresas. Fuente: Villaviencio (2012).

Con los aranceles que rigen a las importaciones de calzado, más la obligatoriedad de incorporar en sus perchas productos nacionales de las cadenas de supermercados, la producción nacional de calzado creció un 93%, desde el año 2008 hasta junio del 2011.

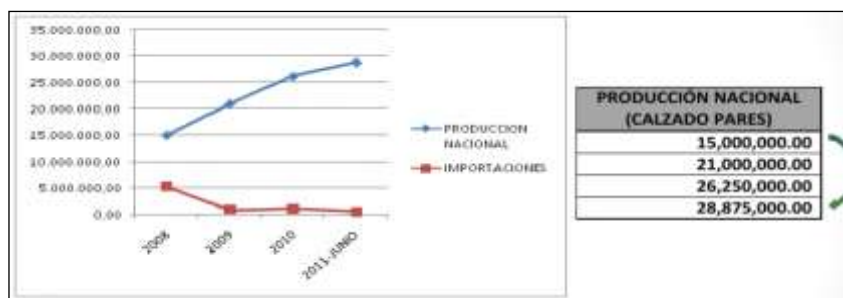


Figura 4. Evolución de las ventas de calzado nacional con el auxilio de las salvaguardas de protección. Fuente: Villavicencio (2012).

Sin embargo, con el auxilio de las salvaguardas de protección en el sector calzado, se ha incrementado su aporte al fisco en un 89%, como se ilustra en la Figura 5.

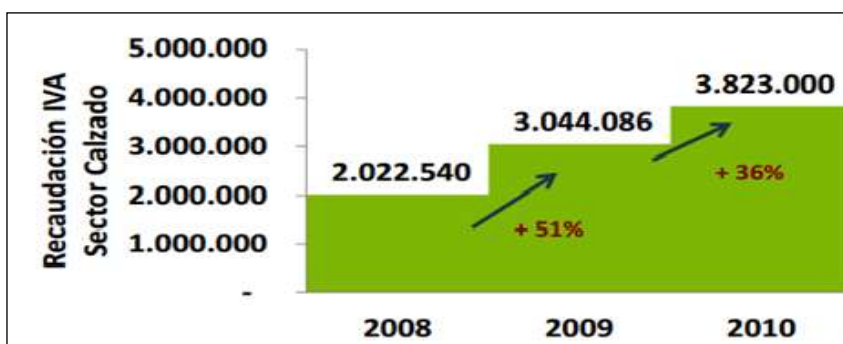


Figura 5. Evolución del aporte fiscal de las ventas de calzado nacional con el auxilio de las salvaguardas de protección. Fuente: Villavicencio (2012).

En el año 2013 la producción sumó 32.000.000 de pares, que significaron un

valor de \$ 480.000.000, (con un precio medio de \$ 15 el par) (El Universo, 2015). En el año 2014, las ventas se estimaron en \$ 550.000.000, según la Cámara Nacional del Calzado (Caltu) (El Universo, 2015).

Según cifras del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), las medidas de salvaguarda frenaron las importaciones sólo el primer año de su aplicación, disminuyendo de \$ 147.951.152 en el 2008 a \$ 46.210.018 en el 2009. Desde el año 2010 hasta el presente año se registró un alza sostenida de las importaciones, que en el 2013 (de enero a octubre) se refleja en un aumento del 7,5% en comparación al mismo periodo del año anterior (El UNIVERSO, 2013). De esta manera, la Industria local del calzado crece menos y se incrementan las importaciones.

Por lo expuesto anteriormente, se demuestra una ineficiente coordinación de la relación pública privada porque pese al apoyo de protección industrial por parte del Estado, no se han logrado aplicar acciones estratégicas de mejora de competitividad del sector, que podría significar un permanente aislamiento de la población al mercado de globalización del calzado, con la excusa de proteger a las Pymes de calzado, que no logran gestionar procesos de mejora para superar las debilidades internas del entorno y mantenerse en el mercado.

Villareal (2006) plantea que: “la competitividad va más allá de la productividad. Representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y de organización, para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados” (p.6).

Para la autora, el simple hecho de unir personas y recursos mediante el Asociativismo, aun proveyéndolas de apoyo gubernamental de financiación y de formas jurídicas eficientes, no representa un mecanismo para impulsar la competitividad, lo que es el anhelo de muchas Pymes inversionistas.

La competitividad de organización no es un asunto de Asociativismo desarticulado y anacrónico o que trate de alcanzar un mayor desarrollo en ciertas áreas funcionales preferidas, tradicionalmente ventas y producción; es un asunto de Desarrollo Organizativo que se logra mediante una adecuada gestión empresarial, que debe combinar calidad con optimización de recursos.

Chavarria, Supulveda y Rojas (2002) establecen que la sola posesión de ventajas comparativas no es suficiente para garantizar la competitividad; para generarla, se debe desarrollar tecnología, conocimiento y capacidad empresarial.

El sector productivo de Ecuador, al igual que otros países en vías de desarrollo, no está integrado en cadenas de servicios estatales, que deben funcionar como agentes reguladores, mediadores, controladores e integradores de los sectores públicos y privados, con la misión de facilitar la gestión productiva del país y con miras a satisfacer uno de los propósitos fundamentales de los Estados, que es fortalecer la producción nacional a través de una mayor eficiencia y eficacia de los servicios estatales, con el propósito de dinamizar el aparato productivo y desarrollar la producción nacional para favorecer el valor agregado y el Producto Interior Bruto (P.I.B.).

La relación pública privada de las Pymes de calzado está desarticulada, al igual que sucede en el resto de las Pymes en general en el país, aunque no necesariamente su coyuntura debe provenir únicamente del aparato estatal porque puede provenir también, de organismos privados como precursores del cambio. Sin embargo, no constituye la panacea y es necesario el Desarrollo Organizativo de las Pymes para producir con calidad total justo a tiempo.

Por otro lado, se debe resaltar la mejora de la relación pública y privada en el sector calzado. El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), con el ánimo de impulsar la producción de calzado nacional está efectuando una serie de proyectos, dirigidos a los productores de calzado a nivel nacional y localizado especialmente en las provincias de Tungurahua y Cotopaxi.

Los proyectos que más destacan son:

- a) Desarrollo de redes asociativas de micro y pequeños empresarios de calzado en la provincia de Tungurahua.
- b) Desarrollo de la Red Asociativa Empresarial de la Cadena del Cuero de las provincias del Tungurahua y Cotopaxi.

En relación al primer proyecto, tiene como finalidad el desarrollo de una red asociativa de pequeños productores de calzado, para lo que se han escogido 10 de los empresarios más representativos del sector con el objetivo de crear una red empresarial horizontal. Dicha red empresarial, permitirá un traspaso de tecnología de

las empresas seleccionadas al resto de las empresas que forman parte de la red, lo que producirá un aumento de los niveles de productividad en cada uno de los participantes del programa.

El segundo proyecto tiene como objetivo crear grupos asociativos para lograr objetivos comunes, que beneficien a todos los miembros que conformen la red creada, y que una empresa por sí sola no lograría alcanzar. La realización del presente proyecto ha sido planteada por el Ministerio de Industria y Competitividad (Naranjo & Burgos, 2010).

La propuesta de cooperación integral, realizada mediante un acuerdo comercial ventajoso de beneficio compartido entre el Estado y las Pymes de calzado, se justifica porque forma parte de una propuesta de inclusión de transformación de la matriz productiva de mayor valor agregado, mediante el desarrollo de la industria nacional, que busca cambiar el modelo de la economía ecuatoriana, caracterizada por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo, importadora de bienes y servicios.

La competitividad globalizada requiere de una participación competitiva sistemática de los actores que participan en el intercambio de productos y servicios, que implique la participación pública y privada. La competitividad globalizada tiene como premisa la integración social exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. Cada vez se acepta más la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, para conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas. (Esser, Hillebrand, & Meyer, 1996).

La integración globalizada empresarial, pública y privada, define un modelo democrático de Asociativismo de Pymes, influyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades del talento humano, de modo que el sistema productivo de bienes y servicios maximice la participación del valor agregado nacional en un conjunto de cadena de valores que incluyen, la mejora continua de productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de alianzas estratégicas globalizadas.

El proceso de integración se ha definido como “la realización conjunta y progresiva, con tendencia a institucionalizarse de un desarrollo integral en base a la

voluntad política común de sus miembros” (Pérez, 1977).

La competitividad de las relaciones sociales es otro aspecto importante a considerar en un modelo de inclusión pública-privada, que busca la integración empresarial globalizada, apoyada en la participación y en la cooperación dinámica de la cadena de servicios estatales con la participación conjunta de los consumidores.

Rodríguez (2013) señala que en su acepción más básica, integrar significa convertir a las unidades antes separadas en componentes de un sistema coherente cuya característica esencial es el alto grado de interdependencia de sus partes, entendiendo en esto que la modificación de uno de ellos produce cambios esperables en los otros.

Para otro autor, Porter (2000), la competitividad surge de la productividad, por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos (p.13).

4.5 Gestión de Alianzas

Las Alianzas estratégicas representan una buena alternativa de cambio en la matriz productiva, que permitiría fortalecer la producción nacional para atender las necesidades y exigencias del mercado globalizado. No obstante, la innovación de una cultura organizativa basada en alianzas requiere de condiciones previas, que deben ser desarrolladas mediante la gestión, para posibilitar una buena relación inter-empresarial: competencias empresariales, cultura de alianzas, modelo organizativo, administración estratégica, gestión por procesos y filosofía empresarial compartida y principalmente, sistematividad para integrar una participación conjunta de todos los actores sociales posibles (públicos, privados y los consumidores), quienes deberán percibir al nuevo equipo empresarial de Pymes como una organización sólida, que busca desarrollar la inclusión y el nuevo prototipo de gran industria, integrada por pequeñas empresas que comparten competitividad empresarial para consolidar una organización de élite, que funciona con participación estatal y ciudadana, corresponsabilidad social y visión compartida integral.

Según Badaraccom (2000): una alianza debería estar integrada por un campo de actividad con una misión explícita y unos objetivos específicos de actuación, un calendario para el cumplimiento de estos objetivos, unos recursos propios, unos

sistemas de control y con un personal leal e identificado con el éxito de la misma.

Las alianzas, al igual que cualquier otro recurso, deben gestionarse adecuadamente y no pueden quedar sujetas a la improvisación porque requieren de la participación conjunta, voluntaria, colaborativa y formal de una sociedad integral para conformar cadenas de actores o equipos empresariales funcionales, que deben interdisciplinariamente, interactuar y compartir: acciones, estrategias, recursos, responsabilidades, riesgos y logros, basados en competencias y filosofía empresarial para alcanzar objetivos comunitarios.

Badaraccom (2000), indica que: “el mejor punto de arranque para comprender cómo se deben gestionar las alianzas es el examen de los factores que estimulan o impiden la adquisición, la comunicación y la creación de conocimiento dentro de una organización. La gestión de las alianzas, y en particular los vínculos de conocimientos, constituyen la base de un proceso de aprendizaje, creación, participación y control del conocimiento”.

La gestión de alianzas debe surgir de uno o varios promotores procedentes del sector público o privado, que responsablemente adquieren el compromiso sólido de promover con procedimientos, objetivos, motivaciones e intereses concretos, una integración voluntaria de alianza.

Las motivaciones puede estar vinculadas a diferentes propósitos: competitividad, mejora de imagen, relación con otras entidades, desarrollo sectorial o comunitario, entre otros. La propuesta debe describir de manera sintética la temática y el marco de resultados, señalando entre otros: beneficios y beneficiarios, datos significativos, justificación y relevancia de la problemática tratada, área de actuación, potenciales participantes, requisitos de participación, responsabilidades y dificultades de la participación, potenciales entidades colaboradoras, sugerencias de la entidad facilitadora o administradora del proyecto, duración prevista para alcanzar resultados esperados, funciones de cada entidad participante, monitoreo y comunicación, presupuesto de la alianza, evaluación y procesos de aprendizaje.

La gestión de alianzas del sector calzado está liderado por la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), que desde el año 2012 ha gestionado algunos proyectos de alianzas de cooperación público - privados, para revitalizar el sector y mejorar la competitividad del sector y de sus agremiados.

Entre las gestiones de alianzas desarrolladas por la Cámara Nacional del Calzado (CALTU) se pueden citar:

- a) El Instituto Valenciano del Calzado de España, junto con la CALTU, se encuentra trabajando en el Estudio de la determinación del perfil antropométrico del pie ecuatoriano. El objetivo de este estudio es evaluar las características del pie de los ecuatorianos y sus aportaciones a la producción de hormas adecuadas para el mercado nacional. También se busca comprobar la necesidad de realización de perfiles diferentes para cada numeración y buscar otras variables, que se usan en la confección de calzado. Tomando como base ese estudio, será posible diseñar y fabricar zapatos casi hechos a la medida. El estudio por supuesto, es el primer paso pero una vez establecidas las medidas, formas y otras características, se dará lugar a la fabricación de manera que será necesario formar a quienes se encargarán de esta tarea. Por esta razón, la CALTU desarrolla actividades formativas impartidas por los expertos del Instituto de Biomecánica de Valencia, tanto en el desarrollo de proyectos de investigación, como en la formación específica de los manufactureros (ExploRed, 2013).
- b) Formación Empresarial para evitar que nuevamente este sector pueda ser vulnerado por la penetración de productos de terceros países. La formación se extenderá a diseñadores y mano de obra, que esté cualificada y pueda competir con los productos de marcas extranjeras que existen en el mercado (ExploRed, 2013).
- c) Creación de un Polo de Desarrollo Productivo, que ubique a todas las empresas en lugares apropiados fuera del perímetro urbano. La idea es la construcción de naves industriales con espacios adecuados para su desarrollo, establecimiento de un Show Room permanente con todos sus productos, la comercialización directa entre el fabricante y el consumidor, la instalación de un centro de investigación, capacitación y desarrollo sectorial y la concentración de turistas en la zona. Tendría las características de los grandes centros de desarrollo existentes en otros países industrializados como Brasil, México y Argentina, que en América son verdaderas potencias en la producción de calzado. La propuesta, según la presidenta de la Cámara de Calzado, Lilia Villavicencio, busca reunir a

todos los fabricantes de calzado que quieran integrarse al megaproyecto, que se desarrollará en Tungurahua como plan piloto. Se contará con el apoyo de la Embajada de Taiwán y del Gobierno Nacional (El Herald, 2013).

El polo de desarrollo productivo del calzado tungurahense, como ha sido denominado, permitirá que los pequeños y medianos productores puedan cumplir con la ordenanza municipal de reubicación de las fábricas de producción, que actualmente funcionan dentro de la zona urbana de Ambato. La idea es que se construyan naves industriales con espacios adecuados, que se establezca un Show Room y que se instale un centro de investigación, capacitación y desarrollo sectorial para que de esa forma, se logre la concentración de turistas en la zona (El Telégrafo, 2014).

Los Institutos Tecnológicos Superiores ofertarán carreras relacionadas con la industria del calzado: La formación del talento humano es un eje fundamental para la transformación de la matriz productiva del país. Con el fin de desarrollar e implementar carreras de Nivel Técnico y Tecnológico Superior adecuadas a la industria del calzado, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, suscribirá un Memorando de Entendimiento con la Cámara Nacional del Calzado (CALTU). Los estudiantes se formarán en un 50% en las aulas de clase y el otro 50% en las industrias públicas o privadas, vinculadas con la industria del calzado.

En ese sentido, el acuerdo permitirá a los futuros estudiantes de la carrera Tecnológica en la Fabricación de Calzado, realizar su etapa de formación práctica en las empresas agremiadas a la Cámara Nacional del Calzado (CALTU) que decidan sumarse al proyecto.

La creación de carreras técnicas y tecnológicas superiores, relacionadas con el área del calzado es transcendental dentro del Proyecto de Reconversión de la Educación Técnica y Tecnológica Superior Pública del Ecuador, pues la formación de profesionales técnicos y tecnólogos en esta actividad económica constituye una demanda importante que debe ser atendida. Con la implementación de este sistema educativo basado en la modalidad dual, se podrá contar con profesionales con altos conocimientos teórico - prácticos enfocados en sus ámbitos de competencia, a fin de impulsar y potenciar la industria del calzado en el país.

El proyecto de reconversión implica a cerca de 40 Institutos Tecnológicos Superiores y cuenta con una inversión aproximada de USD 300 millones, donde la premisa fundamental es formar a los futuros profesionales que fomenten el cambio de la matriz productiva del Ecuador (Senescyt, 2014).

Creación del primer “Centro de Fomento Productivo” en la ciudad de Ambato, apoyado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en el que funcionen diversos laboratorios especializados, cuyos servicios los utilizarán los fabricantes de calzado para preparar los materiales que necesitan. La CALTU y el MIPRO firmaron en octubre de 2013 un convenio para implementar el proyecto del laboratorio de pruebas físicas del calzado. Se compraron máquinas para hacer ensayos de materiales, una actividad que no se utiliza en el país. El MIPRO apoyó con \$ 136 mil para los equipos y aspiramos en septiembre a inaugurar este laboratorio. El calzado ecuatoriano de artesanos de la pequeña y mediana empresa (Pymes) puede tener calidad gracias a la creación del Laboratorio de Pruebas Físicas y Mecánicas, implementado por la Cámara Nacional de Calzado (CALTU). El laboratorio cuenta, entre otros aparatos para realizar el proyecto, con un dinamómetro informatizado, flexómetro de cuero, un flexómetro sintético, un durómetro y soluciones continuas (El Herald, 2015).

La Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) se ocupa de gestionar mecanismos y soluciones a los factores que afectan a los socios y a la cadena productiva del cuero. ANCE está concebida como uno de los pilares en los productores del sector del cuero y del calzado, a los que se dirige a través de circulares informativas, información mensual de importaciones y exportaciones, información técnica y económica general. Además, ofrece formación en gestión de cofinanciación para capacitación y asistencia técnica, organización de cursos y seminarios sobre temas de interés general, utilización del laboratorio para pruebas físicas del cuero, apoyo logístico con organización de jornadas de capacitación (El Herald, 2013).

Se prevé que cuando se ejecute el megaproyecto, Tungurahua se convertirá en la provincia piloto que contará con este tipo de polo de desarrollo, algo que ya existe en países como Brasil, México y Argentina, potencias en la producción de calzado (El Telégrafo, 2014).

Las gestiones de alianza implican dirigir una nueva sociedad empresarial que funcione organizadamente con principios sociales y ambientales, que permitan crear una imagen corporativa, sólida y reconocida socialmente y que ayude a conseguir

apoyo cooperado de instituciones públicas y privadas y de la comunidad, relacionado con cadenas productivas o de servicios.

4.6 Modelado 3D

El desarrollo de esta alianza es un paso decisivo en el ámbito de la innovación tecnológica, específicamente en lo que se refiere a la aplicación de la tecnología 3D en el proceso de fabricación de calzado, lo que permitiría a las empresas crear una importante ventaja competitiva basada en la satisfacción de las necesidades del cliente. Como indican Rout, Zhang, Khandual y Luximon (2010), los clientes en la actualidad no sólo buscan en el calzado un complemento estético, sino que también requieren calidad, comodidad y ajuste al pie sin producir lesiones. En este sentido, la producción de calzado a través de plantillas 3D obtenidas mediante un escaneado del pie del cliente permite la creación de un producto que se ajusta perfectamente a la anatomía del pie, siendo por lo tanto un procedimiento que satisface plenamente la necesidad del cliente. Por este motivo, la cooperación con el Instituto Valenciano de Calzado de España se percibe como una oportunidad estratégica fundamental para impulsar al sector hacia nichos de mercado basados en clientes exigentes con la calidad y la comodidad como ventajas competitivas esenciales.

El Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (INESCOP) está desarrollando un proyecto denominado ERGOSHOE, cuyo lema es la creación de métodos y criterios innovadores para la producción de calzado a medida. El objetivo principal de este proyecto es el desarrollo de la tecnología que permita la fabricación de calzado a medida de forma efectiva y con costes de producción razonables. Esto permitirá adaptar el producto a los distintos tipos de usuarios, en particular los niños, los trabajadores que requieren un calzado de seguridad, personas enfermas, especialmente pacientes de pie diabético, así como clientes que demanden mayor funcionalidad y ergonomía.

Los objetivos específicos de este proyecto son los siguientes:

- Fabricar calzado a medida adaptado a las necesidades particulares de cada individuo, a costes razonables.
- Transferir las nuevas tecnologías de digitalización al sector calzado, a

bajo coste y con las características técnicas adecuadas.

- Diseminar y difundir en Europa los nuevos métodos de fabricación.
- Mejorar las condiciones de vida de los usuarios de calzado.
- Generar los criterios para diseñar un calzado más cercano a las necesidades de los usuarios.
- Responder a las exigencias de ciertos colectivos en empresas, que quieren evitar problemas futuros relacionados con la salud de los trabajadores, en un campo específico como es el del calzado.

En la actualidad, a través del proyecto se están realizando cuatro acciones piloto:

1. Fabricación de calzado de seguridad para trabajadores del Mercadona.
2. Producción de hormas para niños.
3. Acción para la salud, fabricando hormas para personas mayores.
4. Fabricación de calzado casual, para el tiempo libre de cualquier persona.

Por lo tanto, se trata de una tecnología orientada a satisfacer las necesidades de una amplia gama de colectivos, en cuyo caso, su aplicación por parte del sector del calzado le conferiría una ventaja competitiva basada en la innovación y la satisfacción del cliente.

Capítulo V. Análisis del entorno de las Pymes

En este capítulo establecemos cualitativamente los aspectos relevantes que inciden en el entorno de las Pymes de calzado, con el fin de emprender las acciones correctivas racionales que deben adoptarse para propiciar estrategias empresariales, que favorezcan la gestión del Asociativismo empresarial en las Pymes de calzado. Para ello se ha aplicado un análisis DAFO para determinar las fortalezas y debilidades del sector del calzado.

5.1 Análisis DAFO – Evaluación de Factores Internos y Externos

El análisis DAFO es una técnica de diagnóstico estratégico organizativo, empleado como instrumento metodológico administrativo de gestión empresarial, que permite confrontar y analizar las variables del entorno: Fortalezas - Oportunidades – Debilidades – Amenazas, que son factores internos y externos que deben ser administrados convenientemente, porque están vinculados e inciden en los resultados de la gestión empresarial en el proceso de desarrollo de estrategias convenientes, teniendo en cuenta las barreras y recursos, que condicionan y delimitan la toma de decisiones en el contexto o situación actual, para posibilitar que las acciones a seguir sean aprovechables y convenientes, a fin de enfocar los recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de estrategias de desarrollo, que ejerzan influencias favorables y directas sobre las características internas de las actividades empresariales tendientes a potenciar y maximizar las fortalezas y superar las debilidades; también ayudan a desarrollar características externas para determinar mecanismos, que logren aprovechar las oportunidades y atenuar los efectos de riesgos de las potenciales amenazas.

A continuación se detallan e ilustran los factores del entorno empleados en el análisis DAFO.

- a) Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la empresa perciben que poseen, y que constituyen los recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos.

- b) Debilidades: Son los recursos, habilidades, aptitudes y técnicas, que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene, y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de las empresas.
- c) Oportunidades: Son aquellos factores o recursos que los integrantes de las empresas sienten y perciben, y que puedan aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.
- d) Amenazas: Aluden a los factores ambientales externos, que los miembros de las empresas sienten que les puedan afectar negativamente y que pueden ser de tipo político, económico tecnológico (Fleitman, 2008).

Las Pymes de calzado disponen de fortalezas organizativas de las que se han aprovechado con éxito por mucho tiempo, y están encuadradas en un mercado que se ha adaptado favorablemente a su tamaño industrial, en un mercado de productos de consumo inmediato, que busca diferenciación específica del producto, proximidad del fabricante a los consumidores, que ha significado una demanda sostenible y ha permitido subsistir y alcanzar el crecimiento según la capacidad de tecnificación organizativa de cada Pyme.

Las condiciones de mercado han variado y las grandes industrias se perfilan para alcanzar una distribución intensiva bajo el esquema de competencia desfavorable, que tiende a destruir la supervivencia de las Pymes de calzado, quienes no pueden operar en economía de escala con grandes volúmenes de producción y sofisticados mecanismos administrativos, necesarios para optimizar la gestión empresarial.

El desarrollo de estrategias para la consecución de objetivos debe ser analizado mediante la técnica DAFO desde el punto de vista sistemático, integrando todos los aspectos posibles a favor y en contra de las acciones a desarrollar. Se analiza la conveniencia competitiva del Asociativismo como una estrategia adecuada, que debe ser complementada con estrategias afines, que impliquen y consideren todo los factores del entorno para alcanzar exitosamente el objetivo deseado.

Existe una conveniencia y necesidad de practicar este modelo basado en una propuesta de valor, que permitiría desarrollar las Pymes y atenuar significativamente el desempleo. Sin embargo, debemos determinar las condiciones del entorno en que se deben desarrollar las prácticas del Asociativismo, esto es, aprovechar las fortalezas de mano de obra calificada de los artesanos y pequeños industriales, y superar las

debilidades que afectan a la gestión empresarial, como son: falta de competencia administrativa y falta de estudios previos, que deberían incluir proyectos de inversión y planes de negocios para guiar los procesos productivos y operativos, con el fin de minimizar las debilidades posibles en el desarrollo organizativo.

Por otra parte, existen oportunidades que se pueden aprovechar como es el caso de préstamos estatales y capacitación por parte del gobierno actual, establecidos por entidades gubernamentales con el propósito de lograr el cambio de la matriz productiva que desean impulsar, pero también existen amenazas, como es el definir el rol jurídico de la nueva organización para interrelacionarse con los diferentes actores del sistema empresarial, que involucra al estado, banqueros, financieros, proveedores, consumidores, entre otros.

Con la ayuda del Análisis DAFO se llegan a determinar los factores que comprenden cada una de las principales categorías del entorno interno y externo de las empresas o del sector que se analiza: definiendo cualitativamente con objetividad y creatividad, los aspectos relevantes que inciden en el entorno de las Pymes de calzado, con el fin de determinar una mejor comprensión de la situación actual y establecer las acciones correctivas racionales, que deben adoptarse para propiciar estrategias empresariales que favorezcan la gestión del Asociativismo empresarial en las Pymes de calzado.

A continuación se detallan los factores del entorno DAFO aplicadas a las Pymes de calzado en Guayaquil:

Fortalezas:

- a) Habilidad técnica representada por maestros artesanos
- b) Círculos informales de calidad, participación directa del personal
- c) Sector prioritario con alta representación empresarial
- d) Principal fuente de generación de empleo, 70% del empleo nacional
- e) Perseverancia en la actividad que desarrolla
- f) Alta capacidad de emprendimiento
- g) Flexibilidad y capacidad de respuesta innovadora frente a los cambios
- h) Capacidad para enfrentar contingencias
- i) Potencialidad para conformar redes productivas y de distribución
- j) Capacidad de improvisación y negociación bajo incertidumbre

Debilidades:

- a) Falta de estructura y desarrollo organizativo
- b) Deficiente competencia administrativa
- c) Limitada capacitación del personal y asesoramiento profesional
- d) Toma de decisiones bajo incertidumbre
- e) Alto costes de abastecimiento y distribución
- f) Dificultad de financiación de fondo maniobra o capital de trabajo
- g) Tiempos improductivos por falta de planificación y abastecimiento oportuno
- h) Alto riesgo industrial por incumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional
- i) Falta de cultura asociativa empresarial
- j) Falta de cultura de investigación y desarrollo
- k) Falta de cultura empresarial
- l) Deficiente capacidad de absorción de conocimiento
- m) Deficiente gestión empresarial de procesos y de calidad
- n) Antiguo y escaso nivel tecnológico
- o) Deficiente infraestructura
- p) Mercado reducido y baja penetración de mercado
- q) Reducido nivel de ventas
- r) Administración y manejo gerencial empírico
- s) Falta de normalización y estándares de producción y calidad.

Oportunidades:

- a) Preferencia del mercado local en la diferenciación de diseño, confort y durabilidad
- b) Demanda sostenida y creciente de calzado por sustitución de importaciones
- c) Incentivo a la producción nacional mediante medidas proteccionistas
- d) Créditos a emprendedores con tasas de interés preferenciales por incentivo del gobierno
- e) Capacitación gratuita o económica mediante la SETEC y SECAP
- f) Deficiente competitividad y contracción del tamaño comercial e industrial

- g) Programas gubernamentales para emprendedores Pymes
- h) Flexibilidad de la cadena de industrialización y práctica del Asociativismo originado por la globalización
- i) Eventos feriales para la producción de Pymes
- j) Organizaciones empresariales en centros de consumo y abasto

Amenazas:

- a) Clientes no fidelizados que buscan competitividad y calidad total
- b) Altos costes de producción por inflación, impuestos y obligaciones sociales
- c) Dificultad de financiación por no calificarlas como sujeto de crédito
- d) Precios rebajados por incidencias de alta competencia y engaño a la aduana del calzado
- e) Obligatoriedad de contratar discapacitados hasta un 5% del total de trabajadores cuando el personal supera los 25 empleados
- f) Reducción de consumo por el alto coste de vida
- g) Incertidumbre por cambio de políticas públicas e incentivos a la producción
- h) Cierre de empresas por incumplimientos legales y societarios
- i) Falta de seguridad jurídica para la mediación de conflicto y tratamiento de aspectos contractuales
- j) Ventajas empresariales de la gran industria nacional

5.1.1 Integración Matriz DAFO

La Matriz de Análisis DAFO es una herramienta estratégica de Gestión Empresarial que permite confrontar dos variables, interna y externa, con la finalidad de desarrollar estrategias, que permitan obtener el máximo aprovechamiento de los recursos acordes a la filosofía empresarial y a los objetivos propuestos, planteados en función de las circunstancias del entorno con el fin de aprovechar oportunidades, que pueden potenciar o favorecer una acción estratégica o enfrentar potenciales amenazas, que deben ser controladas y/o atenuadas para permitir el desarrollo empresarial sin restricciones o barreras.

La matriz de Análisis DAFO consiste en una tabla de doble entrada, que permite contrastar los factores externos (Oportunidades y Amenazas) con los factores internos (Fortaleza y Debilidades), para establecer estrategias conforme los objetivos planteados (Fred, 2003).

Determinados los sub-factores internos y externos del entorno, se procedió a seleccionar los principales sub-factores, con la finalidad de plantear y desarrollar la Matriz de Análisis DAFO, relacionados con la implementación del Asociativismo en las Pymes de calzado ecuatorianas.

Se establecieron de aquellos factores, los que guardan relación con el tema, quedando planteada la matriz con los siguientes sub-factores: Fortaleza (F), formada por Habilidades técnicas de calzado y Alta capacidad de emprendimiento; Debilidades (D), compuesta por Deficientes competencias administrativas y Deficientes culturas; Amenazas (A), por Rol jurídico inadecuado y Clientes no fidelizados y finalmente, Oportunidades (O), determinada por Incentivo a la producción Nacional y Conformación organizativa empresarial.

A continuación se plantean ocho propuestas estratégicas favorables al entorno, establecidas en función de la confrontación de las variables internas y externas. En la Tabla 1 se muestra la Matriz DAFO estratégica, para favorecer la gestión del Asociativismo empresarial de Pymes de calzado, en la propuesta organizativa de la investigación.

Tabla 1. Matriz DAFO Estratégica para favorecer el Asociativismo.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Habilidad técnica de calzado 2. Alta capacidad de emprendimiento
AMENAZAS (A)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)	DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)
1. Rol jurídico inadecuado. 2. Clientes no fidelizados	Estrategia para fortalecer la organización y minimizar las amenazas. 1. Capacitación en Gestión por procesos (F1, A2) 2. Plan de Gestión de Alternativas Jurídicas de Asociativismo (F2, A1)	Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. 1. Asesoría y Capacitación Legal y Administrativa (D1, A1) 2. Asesoría en Plan de Gestión Cultural Organizativo al cliente, interno y externo (D2, A2, D1)
OPORTUNIDADES (O)	FO (FORTALEZAS- OPORTUNIDADES)	DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)
1. Incentivo a la producción Nacional. 2. Conformación de la organización empresarial	Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. 1. Financiamiento Compartido de Estudios previos y Administración (F2, O1, O2) 2. Capacitación sobre Gestión de la Calidad Total y uso de indicadores de proceso y de calidad (F1, O1)	Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las Oportunidades. 1. Participación y Gestión de apoyo en Programas de Incentivo Estatal (D1, D2, O1, O2) 2. Capacitación sobre Cultura Asociativa e integración cultural y social (D1, D2, O1)

Tabla 2. Estrategias (FA): Interrelación Fortalezas – Amenazas (continuación Tabla 1).

Estrategia	Estrategia	Finalidad
E1.	Capacitación en Gestión por procesos. (F1, A2)	Optimizar los procesos y tiempos productivos, mediante la racionalización y simplificación de actividades, de manera de conformar centros de costes monitoreados y evaluados mediante indicadores de gestión, para optimizar los costes productivos y el aprovechamiento de los recursos. La gestión por procesos es una herramienta de gestión empresarial enfocada al esquema estructural integral y funcional de los procesos productivos, que buscan permanentemente la mejora continua, apoyada en la investigación y desarrollo, la innovación y la creatividad.
E2.	Plan de Gestión de Alternativas Jurídicas de Asociativismo. (F2, A1)	Determinar los aspectos contractuales y recursos legales posibles para desarrollar el Asociativismo empresarial de Pymes de calzado, que legitimaría el actuar de la organización, en la integración Horizontal y vertical, para conformar una cadena de valor que desarrolle buenas prácticas contractuales con equidad, inclusión y regulación del derecho positivo.

Tabla 3. Estrategias (FO): Interrelación Fortalezas – Oportunidades (continuación Tabla 2).

Estrategia	Estrategia	Finalidad
E3.	Financiamiento Compartido de Estudios previos y Administración. (F2, O1, O2)	Establecer un direccionamiento estratégico conjunto de gestión empresarial, que guíe paso a paso las acciones previstas y planes de contingencia a seguir, de modo, pueda contar con un proyecto de inversión y plan de negocios, para asegurar la toma de decisiones consensuadas bajo certezas, a través de una administración conjunta con responsabilidad compartida, que maximice los resultados de la organización desde un punto de vista sistémico integral.
E4.	Capacitación sobre Gestión de la Calidad Total y uso de indicadores de proceso y de calidad. (F1, O1)	Potenciar el trabajo en equipo con sinergia positiva, integrando todos los recursos, funciones y procesos, para promover la mejora continua de la calidad relacionada con sistemas, procesos y productos que aseguran la satisfacción de los clientes.

Tabla 4. Estrategias (DA): Interrelación Debilidades – Amenazas (continuación Tabla 3).

Estrategia	Estrategia	Finalidad
E5.	Asesoría y Capacitación Legal y Administrativa. (D1, A1)	Fortalecer el conocimiento legal y administrativo de los integrantes empresariales, con el conocimiento necesario, otorgados por especialistas, que orienten las acciones empresariales con medidas de refuerzo y apoyo para cumplir oportunamente con los aspectos legales y tributarios, y desarrollar acciones conjuntas de manera funcional, inter funcional e interdisciplinar, como estrategia de desarrollo.
E6.	Asesoría en Plan de Gestión Cultural Organizativa al cliente, interno y externo. (D2, A2, D1)	Impulsar y desarrollar el clima y cultura organizativa, para modelar el comportamiento de organización deseable, mediante la guía y conducción de especialistas, con la implementación de un Plan de gestión Cultural empresarial, en materia de Asociativismo, investigación y desarrollo, seguridad industrial, comunicación asertiva, reparación y mantenimiento, cultura de calidad, y conducta pro social, entre otros aspectos.

Tabla 5. Estrategias (DO): Interrelación Debilidades – Oportunidades (continuación Tabla 4).

Estrategias	Estrategia	Finalidad
E7.	Participación y Gestión de apoyo en Programas de Incentivo Estatal. (D1, D2, O1, O2)	Desarrollar estrategias de relaciones de participación e integración público – privado, en búsqueda de un espacio de colaboración y diálogo, con autoridades públicas, para canalizar, gestionar e incrementar acciones de apoyo institucional en programas de incentivos, Asociativismo y flexibilidad productiva de las Pymes de calzado, que favorezcan los requerimientos específicos de competencia y productividad.
E8.	Capacitación sobre Cultura Asociativa e integración cultural y social. (D1, D2, O1)	Capacitar al personal sobre la cultura organizativa asociativa con el fin de adoptar buenas actitudes y roles sociales, y de diseñar un proceso favorecedor de estrategias colectivas de afiliación y cohesión social, que enriquezca las relaciones asociativas y promueva la integración social y laboral.

5.2 Análisis Pest del comercio globalizado

Esta herramienta estratégica ha servido para identificar y analizar los factores del entorno en general, que afectan a la posición actual de las Pymes de calzado.

5.2.1 Ambiente Político

La repercusión del déficit de la Balanza Comercial, el cambio de la matriz productiva hacia el desarrollo de la producción nacional no petrolera, la disminución de la pobreza, el desempleo y el programa de desarrollo económico, denominado “Buen Vivir”, entre otros aspectos, singularizan el ambiente político ecuatoriano en la época actual, en la que se han asumido medidas proteccionistas, que favorecen la producción de calzado nacional.

Los factores relevantes del ambiente político en los que se desarrollan las actividades productivas del calzado son:

Individualidad de las Cámaras Productivas: Los representantes de las Cámaras Productivas de calzado, clasificadas por el tamaño industrial, funcionan según sus requerimientos de relaciones y ayuda estatal, de tal manera que no compatibilizan ni homogeneizan sus requerimientos comunes y diferenciados en cuanto a trámites legales, salarios mínimos por tamaño industrial, medidas compensatorias de competitividad, entre otros aspectos. Por otra parte, no gestionan las necesidades básicas de sus asociados, manteniendo una descoordinación y desintegración social, que no favorece la gestión de apoyo de los miembros del sector.

Globalización Restringida: La internacionalización de bienes y servicios es restringida para favorecer la oferta nacional, el valor agregado y la sustitución de importaciones. Por tal motivo, se han establecido impuestos tributarios, se han incrementado aranceles y se han prohibido importaciones que favorecen a la producción nacional, pero afectan el coste de vida de los consumidores por un producto de mayor coste y menor calidad.

Incremento de ingreso de calzado con abstracción de leyes aduaneras: Los impuestos al calzado: piezas, como capellada o cortes y suela, han desalentado y atenuado las importaciones, pero han alentado los delitos aduaneros, específicamente, el ingreso indebido de mercadería al país, que operan en comercios informales, como

mercadillos y ventas ambulantes, donde pueden acceder los consumidores de escasos recursos para paliar la crisis económica y favorecer el poder adquisitivo.

Según Ayala (2014), en el 2008 Ecuador importó 24.000 toneladas de ropa, año récord. Luego vino la crisis y se impuso una salvaguarda. Las importaciones cayeron a 2.400 toneladas, pero la demanda continuó. Hoy las importaciones suman unas 10.000 toneladas, por lo que hay un déficit de 14.000 toneladas. Se presume que la diferencia es producida por el ingreso de mercancías que no cumplen los impuestos aduaneros. La Aduana efectúa tres controles en puertos, aeropuertos, fronteras, barcos pesqueros, camiones, autobuses de pasajeros, etc.

Para Jorge Pérez, ex Presidente de la Asociación de Fabricantes de Calzado (ASOFACAL), el factor determinante de la crisis del sector es el ingreso en el país de productos colombianos, brasileños o chinos, que tienen vía libre para ingresar a Ecuador sin ningún tipo de control. Según el Centro Tecnológico de México (CIATEM), sólo calzamos el 30% de la población, el 70% restante viene de otros países (La Hora, 2002).

5.2.2 Ambiente Económico

Las Pymes de calzado presentan un ambiente económico definido por la capacidad productiva y de venta, restringido por la alta competitividad, el alto coste de vida de los consumidores y las medidas gubernamentales.

Las Pymes de calzado, al no disponer de clientes fidelizados, están sujetas al sacrificio económico y necesitan ofrecer productos al menor precio de venta y margen de contribución posible, lo que afecta a los resultados económicos de las empresas, a la estabilidad, a los niveles salariales del personal y al flujo económico, que suministran las empresas a la sociedad en general mediante el dinamismo del valor agregado productivo, en el que los factores sociales involucrados con la actividad comercial de las empresas, nutren de medios circulantes.

A continuación se detallan los principales parámetros económicos del país, que inciden de manera directa e indirecta en la actividad económica de calzado en Ecuador.

La economía ecuatoriana está soportada principalmente por la producción nacional de petróleo, que alcanzó un total de 192,1 millones de barriles durante el año

2013, equivalente a un promedio de 526,3 mil barriles diarios. Dicho volumen es superior en 4,5% al obtenido el año precedente y es el nivel más alto registrado desde el año 2007 (EC, 2014).

La balanza comercial de Ecuador cerró en 2013 con un déficit de \$-1.084 millones, saldo que, al ser comparado con el obtenido en 2012, \$-440,6 millones, se observa que se incrementó en \$ -643,4 millones, según el Banco Central del Ecuador (BCE).

Las exportaciones no petroleras registradas en el 2013, totalizaron un valor FOB (Free On Board) de \$10.849,9 millones, un incremento del 8,8% con respecto a 2012, que fue de \$9.972,8 millones. Las ventas externas no petroleras tradicionales alcanzaron \$5.187,9 millones y las no tradicionales \$5.662,1 millones, valores superiores que los exportados en el 2012, el 18% (\$791,2 millones) y 1,5% (\$85,9 millones), en su orden.

Asimismo, dentro de las exportaciones no petroleras, los productos que mayor participación porcentual tuvieron en el período entre enero–diciembre de 2013 fueron: banano y plátano (21,9%), camarón o gambas (16,6%), enlatados de pescado (12,5%), flores naturales (7,7%), mineros (5,1%), cacao y elaborados (4,9%), otras manufacturas de metal (3,4%), extractos y aceites vegetales (2,5%), atún y pescado (2,4%), café y elaborados (2%), entre otros.

Por su parte, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron el año pasado \$ 26.041,6 millones, nivel superior en \$ 1.836,2 millones a las compras externas realizadas en 2012 (\$ 24.205,4 millones); dicha cantidad representó un crecimiento del 7,6%.

Ecuador importó en bienes de consumo un total de \$ 5.230,4 millones (20,1%), materias primas \$ 7.829,2 millones (30,1%); bienes de capital para la agricultura, industria y equipos de transporte \$ 6.778 millones (26%), combustibles y derivados \$ 6.080,2 millones (23,3%). En comparación con 2012 la compra de materias primas creció un 7,4% y la de bienes de capital 5,6% (El Telégrafo, 2014).

Walter Spurrier explica que, el modelo ecuatoriano gira en torno al gasto público, que pasó del 33% del PIB en el 2009 al 43% en el 2014, según el Observatorio de la Política Fiscal (OPF), con poco incentivo privado. Si se invierte

menos, no se estimula la economía y se reducen el consumo y los tributos (El Universo, 2015).

El valor de la Canasta o cesta Básica en la región Sierra fue de 629,82 dólares, la de Costa es de 628,81 dólares, siendo Loja la ciudad más cara con una Canasta o cesta Básica de 640,13 dólares. El valor de la Canasta o cesta Vital en Sierra es de 450,62 dólares, la de Costa de 451,97 dólares. Manta posee la Canasta o cesta Vital más elevada con un valor de 468,70 dólares (Ecuador en Cifras, 2015).

5.2.3 Ambiente Social

El emprendimiento de pequeños negocios representa una alternativa económica social para atenuar el desempleo, el subempleo, la pobreza, y la mendicidad en el país, razón por la que se requiere de una inmediata intervención pública y privada para devolver la competitividad económica social, que conservaban las Pymes de calzado de antaño, que normalmente se desenvolvían en un mercado fidelizado, y que por mucho tiempo han representado el sustento familiar de un gran sector poblacional que hoy es vulnerable a la desaparición, principalmente por la repercusión de la competencia globalizada, la producción nacional de las grandes empresas, y la influencia del ingreso indebido de calzado de otros países sin control aduanero.

Las medidas económicas adoptadas para impulsar la producción nacional y sustituir importaciones respecto al calzado, tiene un alto coste social por el incremento del coste de vida, que afecta al poder adquisitivo de la clase media y a los más pobres del país, debido a que sus ingresos no les permiten adquirir los productos nacionales, debido a sus altos costes. Por esta razón, recurren a la obtención de los mismos por medios prohibidos, mercadillos y calzados usados.

El 83,3% de los hogares ecuatorianos es el estrato medio de acuerdo a los resultados de la primera Estratificación del Nivel Socioeconómico, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La pobreza por ingresos en diciembre del 2013 se ubicó en el 25,55%, 1,76 puntos menos que lo registrado en el mismo mes del 2012, cuando llegó a 27,31%, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (Villacís, 2015). En marzo de 2014, la línea de pobreza se situó en US\$ 78.91

mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 44,47 mensuales por persona (EC, 2014).

Según Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), por el incumplimiento de leyes aduaneras mucha ropa ingresa para comercializarse por debajo de sus costes de producción, lo que genera competencia desleal. Respecto al calzado, los zapatos deportivos y las sandalias para señoras, son las que más se retienen en su intento de ingreso ilegal al país (Coba, 2013).

El volumen registrado, según los datos divulgados por el SENA E, representa más \$2 millones. Al igual que ocurre con los textiles, la mayoría del calzado es de procedencia china. Su acceso se concreta por las fronteras de Huaquillas y Rumichaca. Además, el SENA E sostiene que se detectan las irregularidades en el proceso de desaduanización, es decir, durante la verificación de las formalidades que impone la ley. Asimismo, se introduce por puntos no habilitados para su acceso, lo que se considera como un infracción de ley aduanera (EC, 2013).

Por otra parte, las rebajas de ropa están en las calles. Los centros comerciales y la bahía se quedan cortos para lo que ofrecen los mercadillos. No se trata de marcas, ni de buenos acabados. El presupuesto para adquirir ropas usadas empieza en 50 centavos y puede llegar hasta \$ 3 (PPelverdadero, 2014).

5.2.4 Ambiente Tecnológico

La tecnología empleada en la fabricación de calzado ha mejorado significativamente en los últimos tiempos, lo que permite alcanzar una mayor productividad y mejor acabado. No obstante, las Pymes de calzado no han logrado adquirir maquinarias nuevas, según alegan por falta de financiación y competitividad, pero la tecnología de maquinaria no es decisoria en la problemática competitiva de las Pymes de calzado, puesto que existen otros aspectos tecnológicos que dificultan la productividad, encarecen los costes productivos y reducen la capacidad de producción, como es el caso de la deficiencia tecnológica administrativa, que requiere adoptar sistemas de gestión administrativa y sistemas de información computarizado, que son herramientas indispensables para la gestión empresarial, que incluye buenas prácticas de planificación estratégicas, gestión por procesos, gestión de calidad,

comportamiento organizativo, sistemas de costes y toma de decisiones acertados, entre otros.

Pese a que el sector de calzado ha adquirido maquinaria usada, ésta no es utilizada convenientemente, porque no logra desarrollar una producción en línea con las máquinas funcionando simultáneamente, con un rendimiento de equipo de trabajo en función de las recomendaciones técnicas del uso de maquinarias y equipos, administración de personal y abastecimiento de materias primas, para evitar paralizaciones, cuellos de botella, retrocesos, desperdicios, etc.

Las Pymes de calzado no podrán superar las limitaciones productivas y competitivas, mientras no desarrollen la tecnología de la administración, de la información y el marketing, y no se centren únicamente en el requerimiento de la tecnología de la maquinaria y la infraestructura en general, que son necesarias pero que no forman parte de la solución integral a los problemas de competitividad de las Pymes de calzado.

Priscila Altamirano, agrega que: “la fabricación local de calzado está en una fase muy incipiente aún, carece de mano de obra cualificada, 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” (El Universo, 2010).

Capítulo VI. Análisis de las ventajas estratégicas de las Pymes

La capacidad de las empresas para adaptarse al entorno cambiante depende en gran medida del desarrollo de una característica, que puede ser un producto, un servicio, o un aspecto de la organización, que le confiera una posición competitiva en relación con el resto de empresas del sector correspondiente. Se trata de un factor esencial de la gestión estratégica, ya que la búsqueda de la ventaja competitiva de la organización, determinará la supervivencia de la empresa.

6.1 Ventajas estratégicas de las Pymes en Ecuador

6.1.1 Paradigma Competitivo de las Pymes ecuatorianas de calzados

Se puede definir la ventaja estratégica de una empresa u organización como su capacidad para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas y competitivas, que le permitan disfrutar y mantener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que desarrollan su actividad (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Las empresas no deben de calificarse como competitivas, por el hecho de disfrutar de un mayor margen de contribución en la venta de sus productos respecto a la competencia, sino que deben establecer diferenciación en función de la gestión empresarial, para alcanzar la mejor relación coste-volumen-utilidad, apoyado en una adecuada gestión en el proceso y aseguramiento de la calidad que le permita minimizar costes. Además, debe disponer de una adecuada gestión de marketing para propiciar la fidelización de los clientes, incrementar la frecuencia y el volumen de ventas creciente, que conducirá a la empresa a operar con mayor economía de escala con miras a maximizar las utilidades.

Según Bueno (1987), son las características diferenciadoras sobre la competencia, las que reducen los costes de los productos a vender, o posicionan favorablemente a la empresa para obtener márgenes o excedentes superiores en relación a los otros competidores actuales y potenciales.

Un ejemplo de diferenciación productiva en la fabricación de calzados es la organización de la producción en cadena o en serie, en la que se delega a cada trabajador una actividad específica especializada, se utilizan diseños estandarizados y cadena productiva paso a paso, para optimizar el proceso productivo y alcanzar

mayores volúmenes de producción. El proceso requiere de una adecuada coordinación de recursos a través de la integración de un eficiente sistema de información contable administrativo actualizado, como herramienta de gestión empresarial, empleado para minimizar costes y tiempos productivos. La materia prima debe abastecerse justo a tiempo para cumplir con la ruta del proceso, cuya trayectoria se define a medida que avanzan los materiales por los distintos puestos de trabajo, evitando interrupciones y cuellos de botella para generar un flujo continuo del proceso, con el fin de maximizar el volumen de producción y minimizar el punto de equilibrio (ver Anexo VI).

Las empresas, con el afán de sobrevivir frente a estrategias competitivas de los adversarios, muchas veces tienden a prescindir de empleados o descartar actividades de apoyo productivo u operativo, sacrificando acciones o condiciones laborales, como: rebaja salarial, sobrecarga de trabajo, reducción de personal, disminución de presupuestos de seguridad y salud ocupacional, entre otros, con el fin de disminuir los costes productivos; sin embargo, estas medidas tienden a ocasionar desajustes empresariales con resultados desfavorables: descoordinación de actividades, fracaso ocupacional, que se refleja en sinergia negativa en aspectos como fatiga laboral, reducción de la calidad productiva, aumento de absentismo, desmotivación laboral, reducción de márgenes de contribución e incumplimiento de objetivos.

El sacrificio empresarial restando gestión empresarial sólo representa una práctica engañosa para favorecer, en un momento dado, a la recuperación de liquidez, pero con el tiempo se convierte en una toma de decisión imprudente, que ocasiona pérdida de competitividad. También se pierde control del riesgo y se desaceleran y retrasan los procesos, que provocan pérdidas económicas por desajustes operativos, como: reprocesos, incumplimiento de tareas, estancamientos, incremento de errores y unidades defectuosas, mayores imprevistos y descoordinación de actividades.

La disminución de costes debe derivarse de economías de escala y optimización de procesos con calidad, propiciado por la mejora continua del desarrollo organizativo, adoptando innovaciones y desarrollando la capacidad de absorción del conocimiento del personal de la empresa, para facilitar el aprendizaje colectivo. Éste puede recaer en acciones como: racionalización de recursos, simplificación de actividades, especialización del personal, entre otros medios, con el fin de desarrollar la competitividad sostenible bajo soportes reales de gestión empresarial, que responde

a buenas prácticas laborales con calidad total, orientado a la meta de producción cero defectos.

Un modelo de comportamiento organizativo exitoso logra motivar la participación colaborativa conjunta de los miembros de una organización con espíritu de cuerpo, para conformar una cadena de valor laboral de alta productividad, que actúa en equipo institucional con responsabilidad compartida, orientado a resultados conjuntos con sinergia positiva, en términos de productividad y aseguramiento de la calidad, a través de una adecuada relación de eficiencia, eficacia y calidad total (Paz, Estrada, Sanabria, & Uxó, 2013).

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla (Pérez, 2008).

Las empresas por lo general, innovan su infraestructura física para ampliar la participación del mercado, disminuir costes productivos y mejorar la calidad de procesos entre otros aspectos, destinados a impulsar la competitividad de las empresas; sin embargo, la experiencia ha enseñado que estas innovaciones no son suficientes, porque se olvidaron de potenciar el talento humano, que en definitiva, propiciará el buen uso y máximo aprovechamiento de los recursos para alcanzar la competitividad deseada.

Es común observar en instituciones públicas como hospitales y centros educativos, y aún en empresas privadas, la ampliación de la infraestructura física dotándolos de maquinarias de última tecnología, de instalaciones apropiadas, con el ánimo de mejorar la competitividad, el servicio y la satisfacción al cliente o usuario. Además, incluyen sistemas de monitoreo para controlar al personal mediante cámaras de video en todos los lugares posibles, y el empleo de sistemas informatizados de control administrativo. Sin embargo, los resultados obtenidos no son los esperados porque no se preocuparon de incorporar conjuntamente a la infraestructura física, la infraestructura humana jerárquica, con personal experimentado y competente en el aspecto técnico, social, emocional y psicológico.

La competitividad laboral comprende un equilibrio de competencias: técnicas, sociales, emocionales y psicológicas. Por consiguiente, la selección y evaluación del personal debe comprender la totalidad de habilidades, y no solamente concentrarse en los aspectos técnicos del personal como normalmente ocurre en muchas empresas.

La deficiencia de habilidades sociales, emocionales y psicológicas generan conflictos laborales y sinergias negativas, que a la postre afectan la salud y la productividad organizativa. Aun cuando la productividad de las máquinas sea elevada, se crean paradas en la producción, absentismos, ineficiencias e ineficacias, que generan un alto impacto en la cadena de valor al cliente, que perjudica directa e indirectamente los resultados económicos-financieros de la empresa y, por ende, a la competitividad.

En el caso de las Pymes, son muchos los aspectos que aquejan la competitividad como es el caso de no disponer de un nivel de inversión, incluyendo capital de trabajo que permita operar con mayores volúmenes de ventas, para competir con las grandes empresas nacionales e internacionales y que operen con márgenes de contribución pequeños, grandes inversiones y economías de escala. Sin embargo, éste no es el único aspecto relevante de la incompetencia, también lo son, el hecho de no disponer de una adecuada infraestructura en recursos humanos, de sistemas de información eficientes, de asignación de presupuesto en asesoría, en capacitación y perfeccionamiento, en estudios previos de inversión y plan de negocios, como resultado de la necesidad de priorizar inversiones.

En Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas compañías aportan más del 25% del PIB no petrolero del país, y su generación de mano de obra oscila en el 70% de toda la Población Económicamente Activa (PEA). Sus ingresos en 2011 fueron de USD 23.000.000 y su contribución al impuesto sobre la renta superó los USD 270.000.000 (Ekos Negocios 2012). Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), las principales debilidades de las Pymes son entre otras, la falta de eficiencia, el desconocimiento del mercado, la carencia de liderazgo, un marco legal desactualizado y una baja calidad de información de su entorno.

Según el Censo Nacional Económico 2010, presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Distribución Porcentual de las empresas ecuatorianas por tamaños se reparte de la forma siguiente: el 95,42% son

Microempresas, equivalente a 474.844 establecimientos; el 3,75% son Pequeñas empresas, equivalente a 18.684 establecimientos y el 0,64% son Medianas empresas, equivalente a 3.180 establecimientos, lo que suman un total de 496.708 establecimientos.

Tabla 6. Distribución Porcentual de las empresas ecuatorianas por tamaño. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Tamaño	%	Nº de establecimientos a nivel nacional
Micro	95,42	474.844
Pequeña	3,75	18.684
Mediana	0,64	3.180

Del total de empresas cuantificadas en el 2010 por Censo, apenas el 9,6% son de Manufacturas, en la que está incluida la industria del calzado; el 36,4% está dedicado a la actividad de Servicios y el 54% ejerce el Comercio.

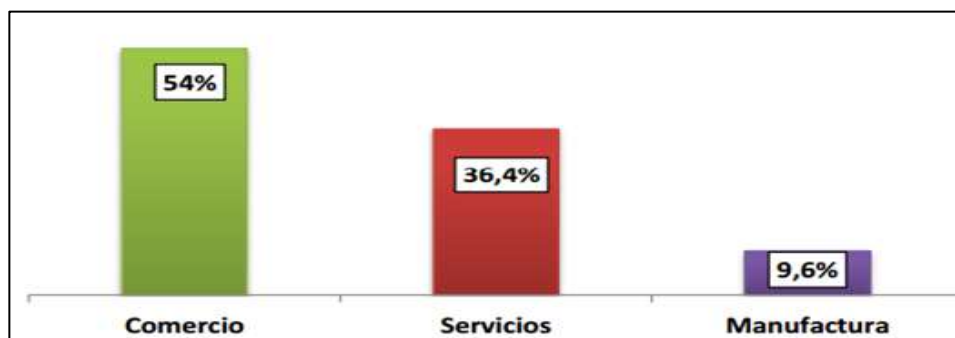


Figura 6. Distribución de Empresas por Área Productiva en el Ecuador en el 2010. Fuente: Censo Nacional Económico 2010 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El sector de las Manufacturas lo conforman 47.867 empresas a nivel nacional, que se ubican significativamente en las principales ciudades del país. En la provincia de Pichincha se concentran el 25%, con 11.737 empresas; en la provincia del Guayas, el 20% con 9.350 empresas y en el Azuay, el 10%, con 4.886 empresas. En las demás

provincias las empresas se encuentran en cantidades pequeñas, en el rango del 6% al 0,1%.

Tabla 7. Número de empresas que pertenecen al sector de las Manufacturas, detallado por provincias en el 2010. Fuente: Censo Nacional Económico 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Provincia	Número de empresas	Porcentaje
Pichincha	11.737	25%
Guayas	9.350	20%
Azuay	4.886	10%
Tungurahua	2.773	6%
Manabí	2.684	6%
Imbabura	1.821	4%
El Oro	1.802	4%
Chimborazo	1.799	4%
Loja	1.731	4%
Los Ríos	1.418	3%
Santo Domingo de los Tsáchilas	1.388	3%
Cotopaxí	1.353	3%
Cañar	894	2%
Esmeraldas	824	2%
Santa Elena	671	1%
Morona Santiago	440	1%
Sucumbíos	362	1%
Carchi	361	1%
Bolívar	353	1%
Zamora Chinchipe	316	1%
Pastaza	305	1%
Orellana	262	1%
Napo	212	0.4%
Galápagos	89	0.2%
Zonas no delimitadas	36	0.1%
Total general	47.867	100%

Por ramas de actividad, las Prendas de Vestir, entre las que se encuentra incluido el sector calzado, representan el 17,3%, equivalente a 8.273 empresas a nivel nacional.

Tabla 8. Sector de las Manufacturas por Ramas de Actividad, al año 2010.
Fuente: Censo Nacional Económico 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Ramas de actividad de la industria manufacturera	# de establecimientos
Elaboración de productos alimenticios	9.838
Fabricación de prendas de vestir	8.273
Fabricación productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	8.021
Fabricación de muebles	5.663
Producción madera y productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación artículos de paja y materiales trenzables	3.109
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2.614
Impresión y reproducción de grabaciones	2.001
Otras industrias manufactureras	1.543
Fabricación de productos textiles	1.466
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	1.355
Fabricación de cueros y productos conexos	1.254
Fabricación de productos de caucho y plástico	507
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	404
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	401
Fabricación de sustancias y productos químicos	365
Fabricación de papel y de productos de papel	268
Fabricación de metales comunes	224
Elaboración de bebidas	202
Fabricación de equipo eléctrico	160
Fabricación productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos	65
Fabricación de productos de informática, electrónica y ópticos	58
Fabricación de otros tipos de equipos de transporte	55
Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo	18
Elaboración de productos de tabaco	3
Total general	47.867

Según SENPLADES (2013), y registrado en el Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Talento Humano del Sector Productivo 2013-2017, además de tener una idea innovadora o contar con recursos financieros suficientes, iniciar una empresa es una labor que requiere habilidades específicas. Desarrollar una idea de negocio y hacerla realidad es el sueño de muchas personas. Sin embargo, la falta de conocimientos administrativos, contables y hasta legales, suele ser la piedra en el zapato de los emprendedores, y uno de los obstáculos más comunes a la hora de crear empresas. Bajo este panorama, los expertos recomiendan capacitarse y adquirir ciertas habilidades antes de convertirse en empresario. Es entonces, cuando la

capacitación surge como una alternativa que permite adquirir las competencias necesarias para organizar y mantener un negocio propio. El emprendimiento de negocios ha tomado fuerza en Ecuador.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uno de cada cinco adultos ecuatorianos estaba planificando en el 2010 crear un nuevo negocio. Ecuador figura entre los 15 países con mayor tendencia a iniciar nuevos negocios. Los estudios al respecto identifican que las fortalezas de sus emprendedores son la juventud y la capacidad de detectar oportunidades del mercado, y entre sus debilidades se identifican, la falta de capital y la poca capacitación para el emprendedor (SETEC, 2013).

A continuación se señalan las principales debilidades de las Pymes determinadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), como organismo público ecuatoriano competente para ejecutar el proceso de análisis e identificación de problemas y diseño de las políticas económicas a corto, medio y largo plazo, orientado al fortalecimiento de la competitividad de las Pymes.

Tabla 9. Principales debilidades de las Pymes. Fuente: SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo).

Generales	Internas
<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad y competitividad. • Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector. • Marco legal desactualizado. • Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector. • Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo. • Insuficiente infraestructura para el sector. • Insuficiente información estadística y técnica sobre el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • -Limitada gestión empresarial. • Control de calidad y seguridad industrial deficiente. • Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo. • Poca formación integral del recurso humano. • Falta de liquidez. • Falta de un sentido asociativo. • Poco manejo de información.

La competitividad de las Pymes está limitada por factores de competencia con un alto nivel de riesgos e incertidumbre, y si el Estado y demás instituciones de cobertura social-comunitaria no logran mejorar las condiciones reconocidas de este sector prioritario del país, la competitividad de las Pymes será prácticamente nula y los países subdesarrollados como el nuestro, ejercerán la potestad de prohibir las importaciones para brindarle mayor competitividad a la industria nacional, circunstancia a la que aún con estas medidas no se pueden escapar las Pymes, porque aún les quedan como oponentes las grandes industrias nacionales.

Según Ekosnegocios (2013), la economía nacional ecuatoriana cuenta con un total de 16.000 Pymes, de las que el sector Comercial es el de mayor peso con una participación del 36,3% respecto al total de empresas, que generan un ingreso del 41,3% en relación al total de ingresos de las Pymes. En tanto que, el sector de las Manufacturas en su totalidad representa el 10,8% del total de empresas ecuatorianas, entre las que se encuentran las Pymes de calzado, que generan un ingreso del 11,7% procedente del total de ingresos de las Pymes.

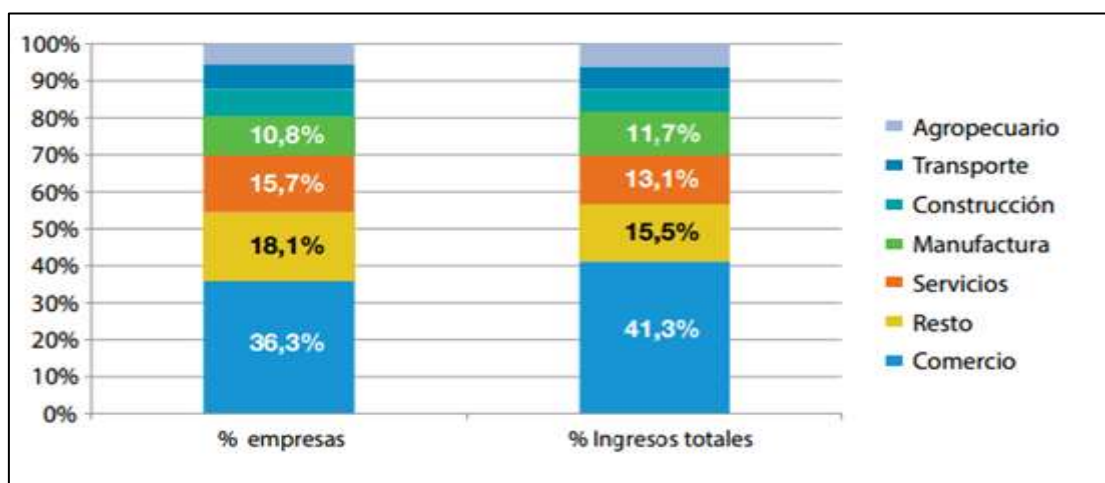


Figura 7. Composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico en el año 2012. Fuente: Servicio Rentas Internas (SRI).

Del total de las Pequeñas empresas, el 43,5% se encuentran localizadas en Pichincha, el 41% en la provincia del Guayas y el 15,5% en las demás provincias del país. En relación a las Medianas empresas, el 43,3% se encuentran localizadas en la

provincia de Pichincha, el 39,9% en la provincia del Guayas y el 16,8% en el resto del país.

Como promedio, las Medianas empresas a nivel nacional tienen un ingreso anual de USD 2.500.000, en tanto que las Pequeñas empresas lo tienen de USD 451.341.

Los sectores con mayor ingreso operacional entre las Medianas empresas fueron los de la cría de animales, los agrícolas y los de alimentos y bebidas con un ingreso de USD 3.000.000, de USD 2.960.000 y de USD 2.790.000, respectivamente.

En el caso de las Pequeñas empresas, las tres con mayores ingresos fueron las de pesca y acuicultura, banano y construcción, con un ingreso de USD 631.084, de USD 578.858 y de USD 560.423, respectivamente. Estos resultados evidencian el peso de los sectores primarios dentro de las Pymes y en los ingresos que generan.

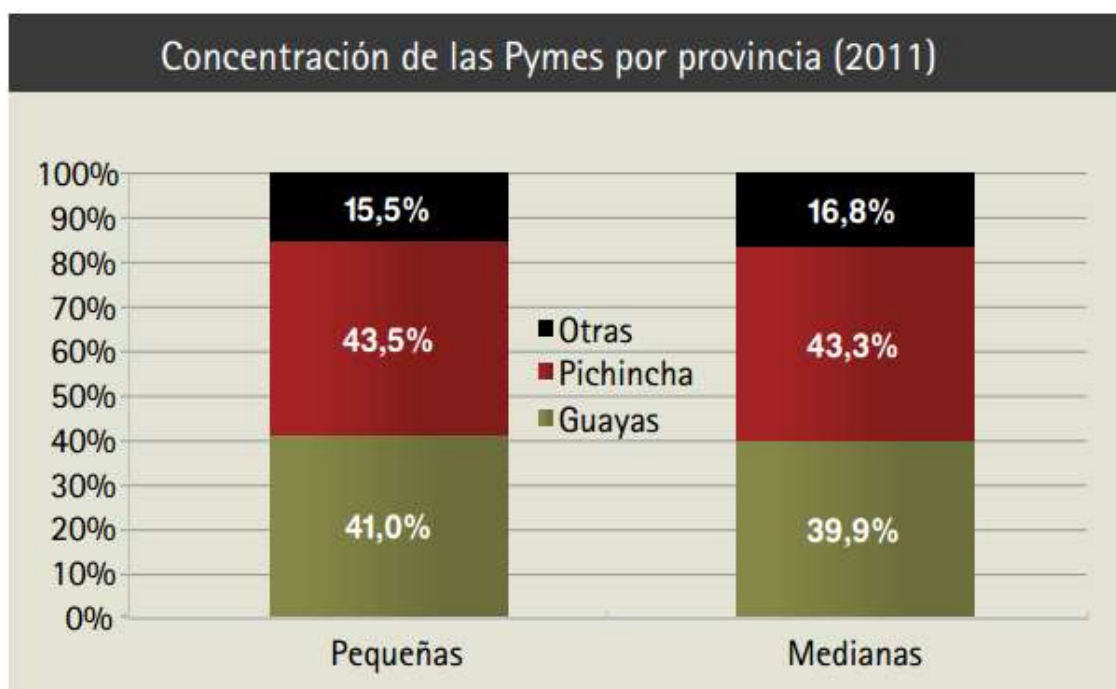


Figura 8. Concentración de Pymes por provincia y por tamaño industrial en el año 2011. Fuente: SRI citado por (Ekosnegocios, 2014).

En Ecuador se han identificado 14 sectores productivos en el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las

industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos.

Tabla 10. Sectores Productivos Priorizados por el Régimen, en el Plan de Cambio de la Matriz Productiva. Fuente: SENPLADES, (2012)

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

6.1.2 Ventajas empresariales

Por mucho tiempo, los empresarios ubicaban la demanda insatisfecha en un determinado sector de mercado con la finalidad de alcanzar rápidamente el posicionamiento, operar sin contratiempos y evitar rivalidad entre competidores. Actualmente, las tendencias del mercado han variado, tanto por parte de los clientes como de los ofertantes; hoy, los clientes prefieren buscar lugares concentrados de ofertantes tales como: hipermercados, mercadillos, ferias, centros de consumo y abastos, con la finalidad de recorrer cada uno de los locales en busca de ventajas o

beneficios, que mejor satisfagan sus necesidades. De esta manera, las empresas tienen que competir buscando ventajas, comparativas y competitivas, para mejorar la oferta y satisfacer las exigencias cada vez mayores de los consumidores.

Las ventajas empresariales representan un factor de competencia diferenciado para alcanzar el posicionamiento de las empresas y fidelización de los clientes, que a su vez, sirven de base experimental para captar masivamente nuevos indicadores. Las empresas plantean planes de acciones estratégicas para obtener ventajas, comparativas y competitivas, que los ubiquen dentro de los máximos lugares de preferencia de los consumidores; sin embargo en la práctica, los planes de acción se orientan mayormente hacia las ventajas competitivas que ofrece el Marketing, dejando a un lado las ventajas comparativas que también representan un aspecto de diferenciación competitiva.

6.1.2.1 Ventajas comparativas de las Pymes ecuatorianas de calzado

Las empresas competitivamente, pueden disponer de igualdad de recursos y ofertas al cliente para competir con igualdad de condiciones comerciales y alcanzar posiblemente ventas similares; sin embargo comparativamente, pueden mostrar diferencias significativas en el margen de contribución y utilidades del ejercicio, lo que ubica a una empresa en mejor posición frente a otra de la competencia, diferenciándose en aspectos como: salud corporativa, gestión empresarial, tomas de decisiones con certeza, comunicación asertiva, liderazgo transformador, planificación estratégica, sistemas y procedimientos eficaces, competencia de recursos humanos, filosofía empresarial, clima y cultura empresarial, comportamiento y desarrollo empresarial, buenas relaciones con proveedores y organismos financieros, entre otros.

En su mayoría, las Pymes de calzado en Ecuador disponen de una limitada gestión empresarial como señala SENPLADES (Tabla 9), aspecto que representa una desventaja comparativa respecto a aquellas empresas que administran con conocimientos científicos y enfoque sistémico organizativo, basado en competencias integrales de personal (habilidades técnicas, sociales, psicológicas y emocionales), comportamiento organizativo, gestión de procesos, aseguramiento de la calidad y mejora continua (innovación), considerados en la actualidad como factores básicos de éxito empresarial por constituirse en pilares del desarrollo de la competitividad.

Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa y de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Las empresas que no logran ventajas comparativas, como disponer de un buen nivel de calidad de gestión empresarial, no podrán optimizar sus costes industriales, sacar el máximo aprovechamiento de sus recursos, tomar decisiones confiables con certeza, y por consiguiente, lograr resultados esperados, tales como margen de utilidades, margen de contribución, determinación óptima del punto de equilibrio, relación óptima de coste, volumen y utilidad, entre otros factores o indicadores.

Los administradores deben actuar y propiciar el desarrollo de las ventajas comparativas en función de las fortalezas empresariales, como única vía para optimizar los recursos productivos; de la misma forma que ocurre en la conducción de vehículos, en la que el conductor administrativo no puede distraerse en la vía (mercado) contemplando el qué hacer de los demás conductores (competencia), puesto que tiene que mantener la concentración en su propia gestión, para conducir el vehículo (empresa) de la mejor manera para optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos.

El tamaño industrial es otro aspecto comparativo que afecta a la libre competencia. Las grandes empresas, nacionales e internacionales disponen de ventajas comparativas frente a los pequeños negocios Pymes, ya que pueden operar con mayores recursos, economías de escala, tecnologías y distribución intensiva, entre otros. Por esta razón, las Pymes estratégicamente, buscan asociarse para lograr igualdad, equidad e inclusión, frente al impacto de las competencias de los gigantes comerciales e industriales.

La industria del calzado históricamente mantiene ventajas comparativas frente a las Pymes del sector. Como ejemplo se puede considerar, la elevada demanda de calzado en el periodo de inicio del curso escolar, generalmente en el mes de mayo en la región Costa y en el mes de septiembre en las regiones Sierra y Oriente. Las altas demandas derivadas de la venta cíclica a los estudiantes son atendidas por las grandes industrias del calzado, que disponen de ventajas comparativas para operar en economías de escala, optimización de procesos y aseguramiento de calidad, con la finalidad de operar con menores márgenes de contribución y precios de venta. Igualmente ocurre en otras épocas del año que cuentan con ventas cíclicas masivas, como: Navidad, Juramento de la Bandera e incorporación de Bachilleres, entre otras.

La gran industria se convierte en Goliat; las pequeñas empresas por diferencia de tamaño industrial no disponen de alternativas de superación y competitividad, frente a un competidor de grandes dimensiones. Por consiguiente en las actuales condiciones, las grandes empresas de calzado resultan vencedoras en cualquier competencia y se constituyen en beneficiarias directas de las leyes irracionales del fomento industrial, que no logran establecer diferencias de las ventajas comparativas derivadas del tamaño industrial, que se convierte en políticas discriminatorias frente a la Pymes, debido a que sus bajos niveles de inversión y deficiencia de gestión empresarial no les permiten optimizar recursos y operar con ventajas empresariales, para competir con equidad en un contexto industrial globalizado.

La industria del Calzado se encuentra concentrada en 4 zonas específicas del país: Pichincha (27%), Tungurahua (44%), Azuay (20%) y Guayas (8%). La concentración industrial representa una ventaja comparativa en relación a la cercanía de los mercados de consumo y abasto. Sin embargo, el tamaño industrial representa una desventaja comparativa para las pequeñas industrias, que no pueden operar en igualdad de tamaños de escala.

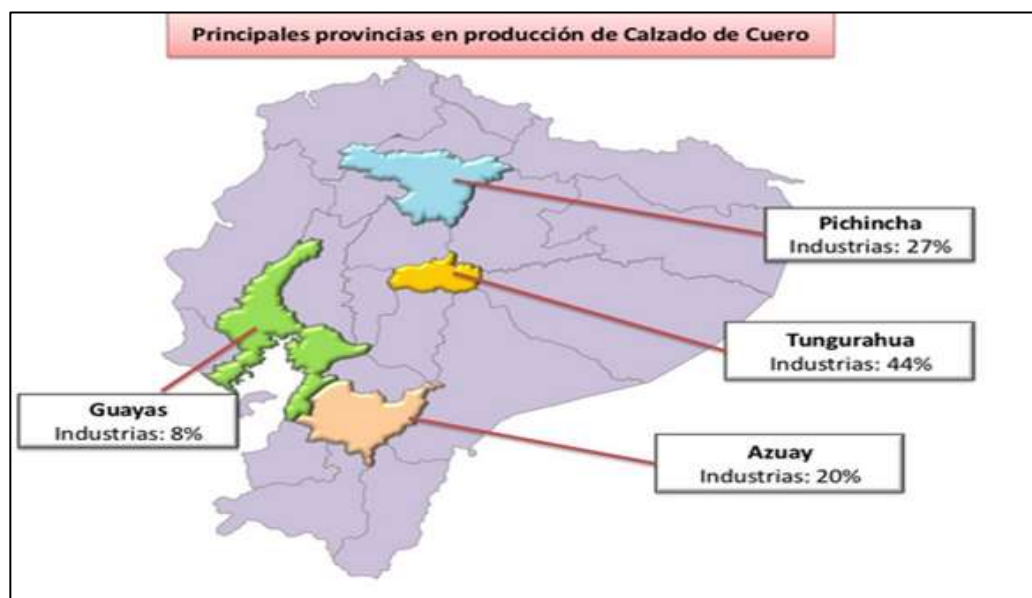


Figura 9. Principales Provincias dedicadas a la Producción de Calzado de Cuero.

Fuente: CALTU, (2012)

La tecnificación del calzado requiere de grandes inversiones, lo que representa una barrera de entrada que limita la participación industrial de los artesanos, quienes

manualmente no pueden ser competitivos; las Microempresas, cuya participación en este sector es muy pequeña, representan apenas el 8%, predominando las Pymes de calzado.

Sin embargo, no se puede descartar la competitividad de los artesanos en el calzado especial de diseño único o a medida, como es el caso de personas que tienen deformidades del pie u otras complicaciones que requieren calzado especial. También existe el calzado hecho a medida reservado a personas que tienen anatomías especiales o han sufrido amputaciones.

En este sentido, la incorporación de innovaciones tecnológicas en la industria artesanal aporta un valor añadido a la producción de calzado. La ventaja competitiva que proporciona la utilización de tecnologías punteras en el sector, no sólo se produce por la calidad del producto, sino por la capacitación de la mano de obra necesaria para el proceso industrial, de tal manera que el peso de dicha mano de obra en el ratio capital-fuerza de trabajo aumenta paradójicamente, cuando podría parecer que en los productos realizados con técnicas artesanales, la fuerza de trabajo determina básicamente el valor del producto. La Paradoja de Leontief, enunciada en 1953 constata, en contra de lo pronosticado por el teorema de Heckscher-Ohlin, que la economía con mayor peso del capital en su producción industrial, Estados Unidos, exporta bienes con un mayor ratio de fuerza de trabajo sobre el capital que el de los bienes que importa. Como afirman Kwok y Yu (2005), la solución a la paradoja podría consistir en entender el capital de manera más amplia, englobando asimismo a la mano de obra, que en el caso de estar altamente cualificada, tiene un elevado peso en la producción industrial.

La base de esta paradoja se encuentra en el hecho de que la mano de obra en los países desarrollados es un bien caro y escaso, por lo que tenderán a importar productos con un elevado peso de mano de obra barata y abundante (Lee, Wills, & Schluter, 1988). Sin embargo, en el sector del calzado, la mano de obra más cara se encuentra en la industria artesanal en cuanto que es un factor relativamente escaso y con una alta cualificación. La introducción de nuevas tecnologías permitiría la incorporación de mano de obra más barata, ya que el proceso de formación de los recursos humanos en el uso de las nuevas tecnologías es menos costoso que el aprendizaje del oficio de producción de calzado de forma artesanal.

Por lo tanto, la industria del calzado se puede beneficiar doblemente de la aplicación de tecnologías 3D, en cuanto que aumenta el valor del producto y disminuye los costes derivados de la mano de obra, lo que incrementará su competitividad. De esta forma, pensamos que la Paradoja de Leontief tiene su origen en el hecho de considerar que la mano de obra cualificada es cara y escasa en los países desarrollados, mientras que desde nuestro punto de vista, la industrialización produce un abaratamiento de la mano de obra aportando competitividad a la industria, en este caso del calzado.

A continuación, se exponen porcentualmente las empresas de calzado en el país por tamaño industrial, en el que se aprecia que el 46% son Pymes, el 8% Microempresas y Sociedades Civiles Comerciales, el 33% Sociedades Anónimas y Compañías Limitadas y el 13% personas naturales.

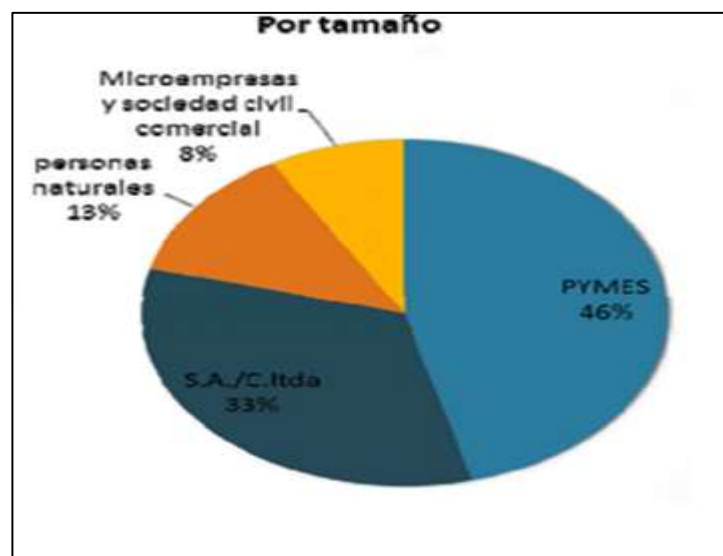


Figura 10. Empresas de calzado en el país, por tamaño industrial. Fuente: CALTU, (2012)

El tamaño industrial representa una desventaja comparativa para las Pymes, pero puede ser superada mediante alianzas estratégicas para conformar grupos industriales, que operan conjuntamente para superar debilidades empresariales con el fin de optimizar recursos y minimizar costes.

Los empresarios pueden afiliarse voluntariamente a diversas cámaras y asociaciones con la finalidad de gestionar alianzas y/o participar con organismos de apoyo.

Tabla 11. Asociaciones que promueven Alianzas Estratégicas en el Sector del Calzado Ecuatoriano. Fuente: CALTU, 2012.

LOGO	NOMBRE	INICIALES	WEB
	Cámara de Calzado de Tungurahua	CALTU	http://www.caltuecuador.com/
	Asociación de Calzados del Ecuador	ASOFACAL	asofacal@andinanet.net
	Cámara de la Pequeña Industria	CAPEIPI	http://www.capeipi.org.ec/
	Asociación de Industriales Textileros del Ecuador	AITE	http://www.aite.com.ec/
	Asociación de Confecciones Textiles	ACONTEX	http://acontex.blogspot.com/
	CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	CCG	http://www.lacamara.org/
	FEDERACIÓN DE CÁMARAS DEL ECUADOR		http://www.consejodecamaras.org.ec
	COMITÉ EMPRESARIAL ECUATORIANO	CEE	http://cee.org.ec/

6.1.2.2 *Ventajas Competitivas de las Pymes Ecuatorianas*

El mercado, como lugar geográfico, se convierte en un lugar sin preferencias de actores, donde acuden compradores y vendedores a negociar al mejor postor; de esta manera, se establece una competencia de mercado en donde prevalecen los compradores o vendedores, que dispongan de mejores perspectivas o ventajas competitivas.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene una empresa para ofrecer un producto mejor, o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados (FI - UNAM, 2014).

Las Pymes de calzado han mantenido por mucho tiempo ventajas de buen acabado y diseño bajo pedido, conforme a características y especificaciones previas acordadas con el cliente, así como también por la atención de pequeñas producciones que no son atendidas por las grandes industrias y que precisan de la producción en serie de grandes volúmenes de producción. Sin embargo, actualmente estas ventajas competitivas comerciales ya no son relevantes para la subsistencia de las Pymes, porque la demanda en este sector ha ido disminuyendo entre otros motivos por no disponer de muchos diseños, y por la influencia del alto coste de vida, que afecta al estrato social medio bajo al que se orienta, por lo que buscan satisfacer sus requerimientos de productos a menores precios y bajo el esquema de competitividad de mercado, en el que la gran industria mantiene mayores ventajas competitivas.

Las empresas, para subsistir o mantenerse en el mercado, buscan superar las ofertas de la competencia desde la visión del cliente, con objeto de alcanzar una mejor posición atractiva en el mercado por medio de acciones denominadas estrategias competitivas, que buscan propiciar ventajas para diferenciar el producto y la organización en el mercado.

Las ventajas competitivas buscan establecer factores de diferenciación al ofrecer condiciones de mercado difíciles de imitar o superar por parte de la competencia, porque representan ventajas que posee una empresa en particular para prevalecer en el deseo de los consumidores ante las condiciones comerciales de otras empresas de la competencia. Se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haberlas en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los

costes, en la tecnología, en la competencia del personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc. (Crece Negocios, 2010).

Las Pymes, por lo general, en los tiempos modernos constantemente proponen ventajas competitivas derivadas de las circunstancias del contexto y del entorno en que operan, buscando propuestas innovadoras, creando y desarrollando necesidades a los consumidores, participando en planes estratégicos de Marketing, para poder alcanzar unas cuotas de mercado con las que sostener a la organización y subsistir con utilidades esperadas.

Sin embargo, las Pymes ecuatorianas no disponen de un margen de contribución ni excedente del consumidor favorable, que les permitan disponer de ventajas competitivas frente a un mercado que no reconoce el tamaño industrial, ni la procedencia de bienes y servicios, sino que únicamente busca atender necesidades con criterio racional, con la mejor alternativa posible con la finalidad de atenuar el alto coste de la vida y alcanzar en la medida de lo posible, el Buen Vivir, que hoy es costumbre en el país como parte de los principios de desarrollo humano de la población.

Durante largo tiempo, las empresas han rivalizado con precios y diseño de sus productos o servicios. Hoy en día, los clientes son más exigentes y buscan satisfacer otros factores de mercado como son: imagen, opinión pública, garantía al consumidor, servicio al cliente, diseño del producto, estándares de calidad, cadena de valor al cliente, prestigio institucional, entre otros. De esta manera, las ventajas competitivas se tornan muy complejas y no basta ser eficientes y eficaces en los procesos productivos, o en el proceso de distribución del producto, sino que se requiere de una organización que opere con filosofía empresarial y ofrezca valores intangibles, juntamente con el bien o servicio que se comercializa.

Hasta hace poco tiempo, los consumidores no se preocupaban de la marca de los productos, ni del diseño en la presentación y más aún, del nombre de la firma y origen de la fabricación. Hoy en día, el producto nacional está devaluado y desvalorizado porque se ha hecho público que las empresas, aun cuando cumplen con normas de calidad, no alcanzan los estándares de calidad de consumo a los que las empresas no pueden sustraerse, porque el consumidor a través del uso detecta las imperfecciones de calidad de los productos o servicios que adquiere, lo que afecta al

peculio económico, calidad de vida y coste de oportunidad de los consumidores por preferir un producto que no reúne la calidad deseada.

Por todo lo expuesto, la ventaja competitiva de las grandes empresas nacionales e internacionales se encuentra en el ámbito de las expectativas de los consumidores de consumo masivo y de grandes demandas, que buscan cubrir todos los mercados posibles, dejando a la deriva y a la suerte a los pequeños negocios, que no disponen de infraestructura física y de recursos humanos suficientes acorde al mercado moderno.

A continuación se realiza el análisis de los factores competitivos de las Pymes que incluyen al sector del calzado, obtenida en el censo de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI 2013) de un total de 388 empresas afiliadas encuestadas. La estructura de la empresa Pyme se caracteriza por ser mayormente Familiar (58%), de Accionistas Diversos (38%), Comunitaria (1%), de Economía Mixta (1%) y sin determinar (2%).



Figura 11. Estructura de las Empresas Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.

El tipo de empresa de las Pymes encuestadas se caracteriza porque un alto porcentaje, el 43%, están constituidas como Compañías Limitadas, el 24% como personas naturales, el 29% como Sociedades Anónimas y el 4% como diversas.



Figura 12. Tipo de Empresas de las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.

Según la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), el 80,7% de las empresas Pymes no dispone de Normas ISO u otra certificación de calidad, el 18,8%, sí dispone de ellas, y el 0,5%, no sabe de la certificación o no contesta.

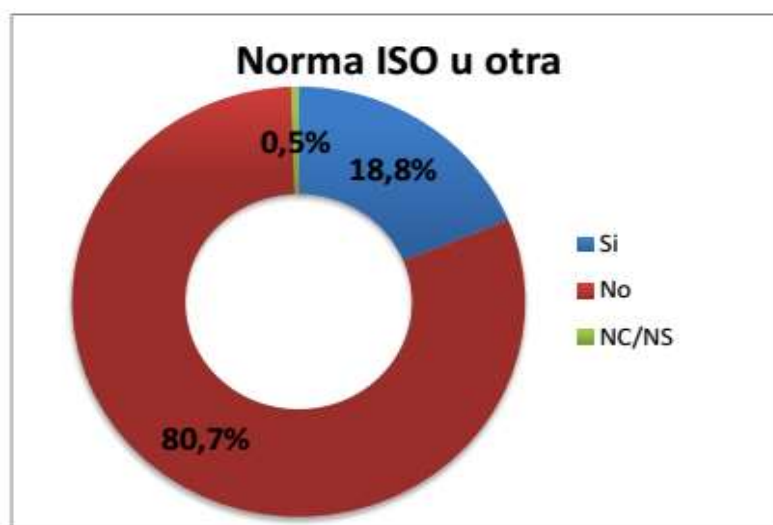


Figura 13. Disponibilidad de Normas ISO u otra certificación de calidad de las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.

Según el censo, el 64% de las empresas Pymes disponen de un Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, el 33% no disponen del mismo y un 3% no señalan la disponibilidad o no especifican qué poseen. Todas las empresas con 10 o más personas empleadas deben disponer de un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo.



Figura 14. Disponibilidad de Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. Fuente: CAPEIPI, 2013.

Las Pymes, en un porcentaje alto, no logran dar seguridad de calidad sostenible, puesto que juegan con las especificaciones y calidad del producto para

poder sostener los requerimientos económico-financieros de la organización. De esta manera, los consumidores encuentran en el mercado productos caducados, alterados y defectuosos, de mala calidad. Por tal motivo, existe la inclinación hacia el consumo ofertado por las grandes empresas y principalmente por las multinacionales, sin necesidad de estar relacionadas con precios bajos como factor primordial de competencia, sino más bien, inherente al bienestar que proporciona un producto seguro y confiable.

El 80% señala no haber hecho Contratación de Servicios de Investigación de Mercados, en tanto que, el 19% indica haberlo hecho y un 1% no contestó la pregunta.



Figura 15. Contratación de Servicios de Investigación de Mercados para Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.

La formación académica del máximo directivo de la empresa Pyme, en mayor porcentaje es la Universitaria (54%), Máster (17%), Doctor (5%), Bachiller (8%), Tecnólogo (8%) y sin referencia (8%).



Figura 16. Formación académica del máximo directivo de la Empresa Pyme. Fuente: CAPEIPI, 2013.

La Formación Académica de los empleados de la Empresa Pyme en mayor proporción es el Bachiller (50%), Universitario (30%), Tecnólogo (6%), Postgrado (3%) y sin determinar (11%).

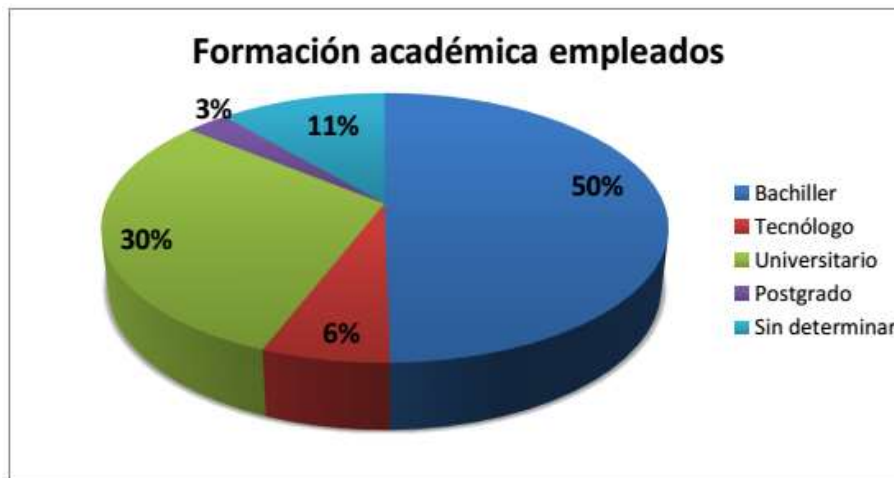


Figura 17. Formación académica de los empleados Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.

Las Pymes son conscientes de la necesidad de capacitación. Según los resultados, el 50% solicitan en proporción del 10% cada uno, cursos de: Recursos Humanos, Seguridad e Higiene en el Trabajo, Organización y Gestión Empresarial, Gestión Financiera Contable, Administración y Gestión de Calidad. El 12%, en Comercialización y Marketing, el 9% en Calidad y Medio Ambiente y en Técnicas Específicas de Producción, y el 7% en Sistemas Informáticos y en Investigación y Desarrollo Tecnológico.



Figura 18. Principales necesidades de capacitación solicitadas por las Pymes. Fuente: CAPEIPI, 2013.

El mercado que cubren las Pymes encuestadas se ubica principalmente a nivel nacional (43%), local (32%), provincial (18%) e internacional (7%).



Figura 19. Mercado que cubren las Pymes.

Fuente: CAPEIPI, 2013.

En Ecuador es difícil acceder a un crédito por distintas causas, como son: altos intereses (30%), Garantías (35%), dificultad para cumplir requisitos (29%) y otras razones (6%).

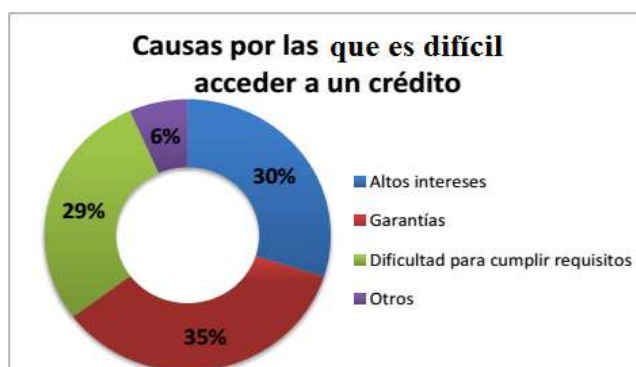


Figura 20. Causas por las que es difícil acceder a un crédito. Fuente: CAPEIPI, 2013.

Según datos proporcionados por la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), la producción nacional de calzado en el 2008 fue de 15.000.000 de pares de calzado, alcanzando en junio del 2011 a 27.562.500 pares. Las importaciones con las

salvaguardas de protección, disminuyeron de 5.300.000 en el 2008 a 507.500 pares de calzado en 2011. El consumo per cápita de la población se situó entre 2,3 y 2,6 pares por habitante. El porcentaje de Demanda satisfecha (Oferta total / Total Demanda de calzado) se establece en el 72,89% en el 2008 y en el 75,48%, a junio del 2011.

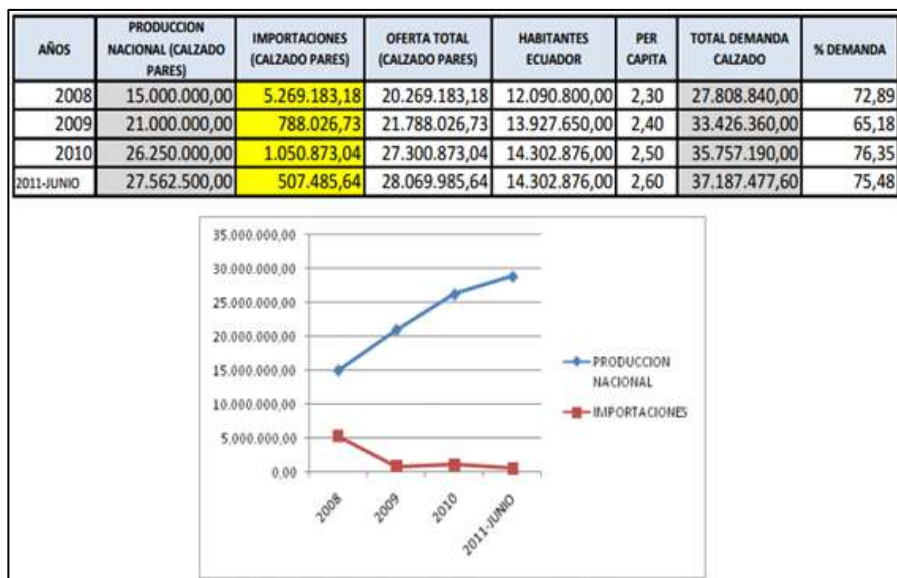


Figura 21. Balance Oferta Demanda del calzado en Ecuador. Fuente: CALTU, 2012.

6.1.2.3 Economía de escala en las Pymes ecuatorianas

El tamaño industrial está asociado a un rango de volumen de producción en el que pueden operar determinadas élites de clientes, que disponen de un excedente consumidor o rango de precios al que pueden acceder según su capacidad de compras.

Los niveles de abastecimiento en los que operan las empresas derivados de su tamaño productivo, dan lugar a las economías de escala mediante las que un comprador decide el nivel de coste en el que puede intervenir, de modo que, a medida que amplíe su tamaño industrial (microempresario, pequeña industria, mediana industria y gran industria) podrá acceder a un menor coste a través de proveedores cada vez de mayor envergadura, y podrá pasar a niveles diferentes de abastecimiento en los canales de distribución disponibles: detallista, minorista, mayorista, directo, en razón de haber alcanzado mayores dimensiones de operatividad.

Las economías de escala representan beneficios en términos de costes de producción que las organizaciones obtienen con el aumento de su dimensión y de su producción. Estos beneficios se deben a la existencia de costes fijos que aumentan su

nivel de producción; los mismos se diluyen, en función del mayor número de unidades producidas, reduciéndose el coste medio de producción (Nunes, 2012).

La existencia de economías de escala es la razón que justifica las grandes empresas que pertenecen a sectores con altos costes fijos. Por ejemplo, una refinería de petróleo requiere de equipos grandes y complejos elevando en gran manera los costes fijos, obligando a las empresas a producir grandes cantidades con el fin de diluir los costes fijos en un elevado número de unidades, lo que disminuye el coste medio de producción (QUEES, 2014).

Frente a la tendencia globalizada de consumo, las grandes industrias, como estrategia competitiva para alcanzar mayores volúmenes de venta, aplican la distribución intensiva que les permite ampliar la cuota de mercado y operar en superiores economías que, a su vez contribuirán a minimizar los costes fijos y posibilitará la disminución de los precios de ventas, para que sean más asequibles a los consumidores y faciliten el incremento de la frecuencia de pedidos, y así maximizar utilidades y de este modo, alcanzar la hegemonía empresarial. Sin embargo, esta posición ideal de ofertantes está disponible mayormente en las grandes empresas, que pueden operar en condiciones favorables, sean nacionales o extranjeras (Descuadrando, 2014).

Las Pymes ecuatorianas disponen de muchas barreras de inversión para operar en economías de escala: Limitaciones de infraestructura física, de infraestructura organizativa, dificultad de financiación, mercado orientado a los productos competitivos de calidad, competencias en condición de desventajas en relación a las grandes industrias nacionales e internacionales. Por esta razón, existe una marcada reducción del tamaño industrial y comercial de las Pymes ecuatorianas, que conforman un sector de atención prioritaria, con un alto porcentaje ejercida por el 90% de la población, a través de negocios familiares principalmente.

En la Tabla 9 se señalan las principales debilidades de las Pymes, determinadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), como organismo público ecuatoriano competente, en el que se detallan las principales barreras de inversión de las Pymes que afectan a la operación en economías de escala.

La práctica de sacrificar precios de ventas para alcanzar una mejor relación coste, volumen y utilidad a fin de impulsar la competitividad, puede afectar al

desarrollo administrativo y a la postre, a los resultados económico financieros al no disponer de una adecuada gestión empresarial, que no depende únicamente de la competencia del gerente, sino también de la infraestructura y del talento humano, que resulta de la participación colectiva del trabajo en equipo, basado en competencias y en el direccionamiento estratégico, acorde a los recursos necesarios dotados para desempeñar eficientemente la labor administrativa.

Por todo lo expuesto, veremos cómo las Pymes consiguen hacer inversiones que, con posterioridad, pueden presentar conflictos administrativos y de organización, y nuevas condiciones competitivas que no podrán sostener debido a la rivalidad de la competencia, que busca no quedar fuera de servicio sacrificando también el precio de ventas para ser competitivo, incrementar ventas y equilibrar las utilidades esperadas. En consecuencia, se ha producido un desgaste de esfuerzos y recursos entre los competidores Pymes.

Las economías de escala no pueden ser forzadas si no se dispone de una correspondencia de tamaño, tanto de la unidad productiva, administrativa y de distribución, como del volumen de demanda en similares condiciones, que correspondan tanto a la infraestructura física como a la infraestructura de los recursos humanos, y al volumen de mercado, de manera que se produzca un flujo de productos desde la industria hacia el comercio de modo normal, sostenible e incrementado para conducir los resultados empresariales hacia el crecimiento y los niveles de utilidad deseados.

Según los empresarios entrevistados, disponen de economía de escala por coste de inventario según los niveles de compra que soliciten; sin embargo, por ser compradores frecuentes y reconocidos en la localidad, disfrutan de los máximos descuentos que los distribuidores de la localidad les ofrecen, aunque reconocen que disponen de otra alternativa para disminuir los costes de inventarios e incrementar el margen de contribución: compras conjuntas directas, establecidas mediante alianzas estratégicas con otras Pymes, para hacer pedidos directos a las curtidurías e industrias proveedoras de materiales directos, que disponen de mejores precios en volúmenes mayores, pero que generalmente implican problemas financieros al disminuir la liquidez o incrementar los gastos financieros para operar con un mayor fondo de maniobra.

Para los empresarios consultados, esta economía con ventajas en costes de inventarios no son muy relevantes porque sus procesos productivos son lentos, y los pedidos suelen disponer de muchas variabilidades de especificaciones, que en ocasiones, precisan de cambios de volúmenes y diseños según el comportamiento del mercado, lo que implica cambios de materiales, colores, apliques, entre otros, que les ocasionaría acumular stocks inmovilizados que no tendrían pronta salida. Por esta razón, prefieren abastecimientos pequeños para financiar fondos de maniobra y reaccionar competitivamente en el mercado.

Las economías de escala relacionadas con el inventario surten efecto en sistemas de producción justo a tiempo en grandes volúmenes de ventas, en las que existe ahorro logístico de distribución y de realización de los pedidos. Sin embargo, los empresarios encuestados resaltaron que últimamente la tendencia de las Pymes ecuatorianas, con el actual incentivo estatal, busca potenciar el cambio de la matriz productiva para fortalecer a la industria nacional, de modo que orienta a las Pymes de calzado hacia nuevas economías de escala en términos de gestión empresarial, con la finalidad de hacerlas competitivas optimizando el aprovechamiento de recursos empresariales, para alcanzar mejores resultados con productividad, eficiencia y calidad.

Además estas economías han estado orientadas por mucho tiempo a obtener descuentos de proveedores, para minimizar costes de inventarios y sustentar el crecimiento económico y la competitividad. La tendencia de las Pymes de calzado es hacer eficientemente la gestión administrativa, lo que significa una economía que en el tamaño artesanal no podría solventarse y, por lo general, el propietario realizaba todas las actividades empresariales de manera manual. Por esta razón, las Pymes se están organizando en gremios y cámaras para participar en economías de escala, que les permitan minimizar los costes de competencias administrativas, de innovación, de investigación y desarrollo, entre otros.

6.1.2.4 Cadenas productivas de las Pymes Ecuatorianas

Una cadena productiva es una alianza entre diversos participantes del sector productivo para obtener beneficios colectivos e individuales. Bajo este esquema, las partes interactúan de forma complementaria para hacer posible la producción,

transformación y comercialización de los productos, formando eslabones que en su conjunto constituyen la citada cadena del bien o servicio que llega al consumidor final. No siempre los productos parten de la industria que los produce para llegar directamente al consumidor final, sino que en el proceso de distribución va cambiando de intermediarios, que mejoran o amplían la cadena de valor al cliente en cuanto acabados, empaquetado, servicio al cliente, puntos de ventas, publicidad, asesoramiento comercial, entre otros.

Una cadena productiva facilita la vinculación operativa y administrativa de los distintos protagonistas y permite además, relacionar y conectar entre sí a los agentes que intervienen en cada etapa para que no trabajen aisladamente. Algunos fabricantes y distribuidores mayoristas buscan vincular a todos los miembros de la cadena de industrialización, para impulsar la competitividad conjunta y ofrecer una cadena de valor integral de abastecimiento al cliente. Para ello, selectivamente conforman un grupo industrial, o equipo empresarial, a fin de que participen conjuntamente en un plan de acción estratégico que beneficie a todos los participantes.

Una práctica común de cadena de industrialización se puede apreciar en los servicios técnicos automotrices, en donde un grupo de prestadores de servicios participan conjuntamente en una cadena de servicio, cuyo fin es potenciar el consumo de los consumidores, quienes constituyen el eje principal del beneficio del Asociativismo. Algunas empresas, como Colgate Palmolive, impulsan las ventas de los distribuidores detallistas y mayoristas porque al promoverlas, el incremento del tamaño comercial de sus clientes distribuidores demandarán mayor producción, para conformar un flujo de bienes y servicios, que parte desde el abastecimiento de la materia prima y materiales directos hasta llegar al consumidor final, quien demanda y hace uso del producto.

Las Pymes ecuatorianas por lo general, actúan independientemente sin lograr una integración de cadena productiva, que permita establecer vínculos de inversiones y de estrategias de marketing organizativo y de economías de escala, de manera conjunta y compartida para beneficiar al grupo industrial en potencia, cuyos miembros participan directa e indirectamente en la intermediación integral de abastecimiento, producción y distribución, para conseguir que los productos finales e intermedios lleguen al consumidor final.

Las cadenas productivas no son un asunto netamente optativo, en las que cada miembro decida su beneficio de participación o de no participación, porque existe una responsabilidad social compartida en conjunto a la que corresponde brindar productos de calidad. Además, tanto el productor como los demás miembros de la cadena y el consumidor se benefician, como ocurre en el caso del servicio técnico de mantenimiento automotriz, en donde el maestro de taller debe asegurar la calidad final del servicio prestado. Pero lamentablemente en la práctica no lo puede cumplir, porque los repuestos competen a diferentes empresas con las que el cliente contactó. Los servicios de máquinas y herramientas empleados para rectificar o construir partes y piezas también corresponden a prestadores de servicios diferentes y así sucesivamente. Entonces, cuando la calidad se encuentra afectada, quien sufre las consecuencias finalmente es el consumidor, porque el maestro de taller sólo garantiza el servicio prestado de ensamble de piezas, desvinculándose de la responsabilidad compartida con los demás actores de la cadena de servicio.

Por consiguiente, es necesario que la cadena de industrialización sea identificada, seleccionada y conformada conscientemente, programada y planificada en conjunto, con vocación de servicio, ética, conducta pro-social, sinergia positiva y responsabilidad social, para beneficiar a todos los miembros de la organización industrial y principalmente a los consumidores y a la comunidad en general, porque no se puede seguir cultivando la paradoja: “La culpable es la vaca”, utilizada como sutileza para evadir la competencia en el aspecto primordial de responsabilidad social compartida.

Las Cadena Productiva del Calzado está formada por un gran número de industrias relacionadas directa e indirectamente, a través de la proveeduría de materias primas, materiales directos, partes y piezas, así como también, servicios de soportes.

El proceso de cadena se inicia con la investigación del marketing, en el que se estudian los cambios de gustos y preferencias y las posibles tendencias de mercados, con la finalidad de propiciar diseños de productos y estrategias, que influyan positivamente en la decisión de compra y favorezcan la participación de la empresa en el mercado. Sin embargo, el desarrollo del calzado requiere también del desarrollo de la industria de soportes, como: curtidurías, metalmecánica, hilanderías, materias primas, etc., por lo que deben estar atentos a las nuevas necesidades del diseño del

calzado, que hará posible actuar con rapidez para conseguir hegemonía y posicionamiento de nuevos productos en el mercado.

El desarrollo del calzado requiere de la definición de materiales, procesos productivos, técnicas y procedimientos, especialización de personal, entre otros factores productivos, que deben ser fáciles de realizar; de esta manera, el proceso de innovación, que puede partir de la iniciativa del sector calzado, requiere a su vez de la innovación de otras industrias que se relacionen con la propuesta de diseño.

Entre las principales materias primas requeridas en la fabricación del calzado se consideran: cuero, textil, hilos, ojales, forros, pegamentos, marquillas, marroquinería, plantilla de armar, contrafuerte, punteras, tacos, herrajes, cambriones, estampados y bordados. Las partes y piezas del calzado han sido promovidas por las grandes industrias internacionales para desarrollar el ensamble en el mercado nacional, para lo que se surten de modelos de calzados que son importados en piezas: capellada, suelas, plantillas, cordones, etiquetas. De esta manera nace la iniciativa de la producción intermedia en el país para desarrollar la industria del ensamble.

El desarrollo organizativo del sector del calzado requiere del soporte de instituciones de servicios como: universidades, colegios técnicos, centros de capacitación, sector financiero, tecnologías de información, gestión logística, cadenas de suministros, apoyo jurídico legal y sistema de gestión de calidad.

A continuación se muestran esquemáticamente los tres principales procesos que intervienen en la fabricación del calzado:

- a) Desarrollo de calzado Know How.
- b) Proceso productivo.
- c) Proceso de apoyo.

El proceso productivo está definido por el empleo de maquinaria importada en el orden de \$690.000, con un número de empleados de 260.

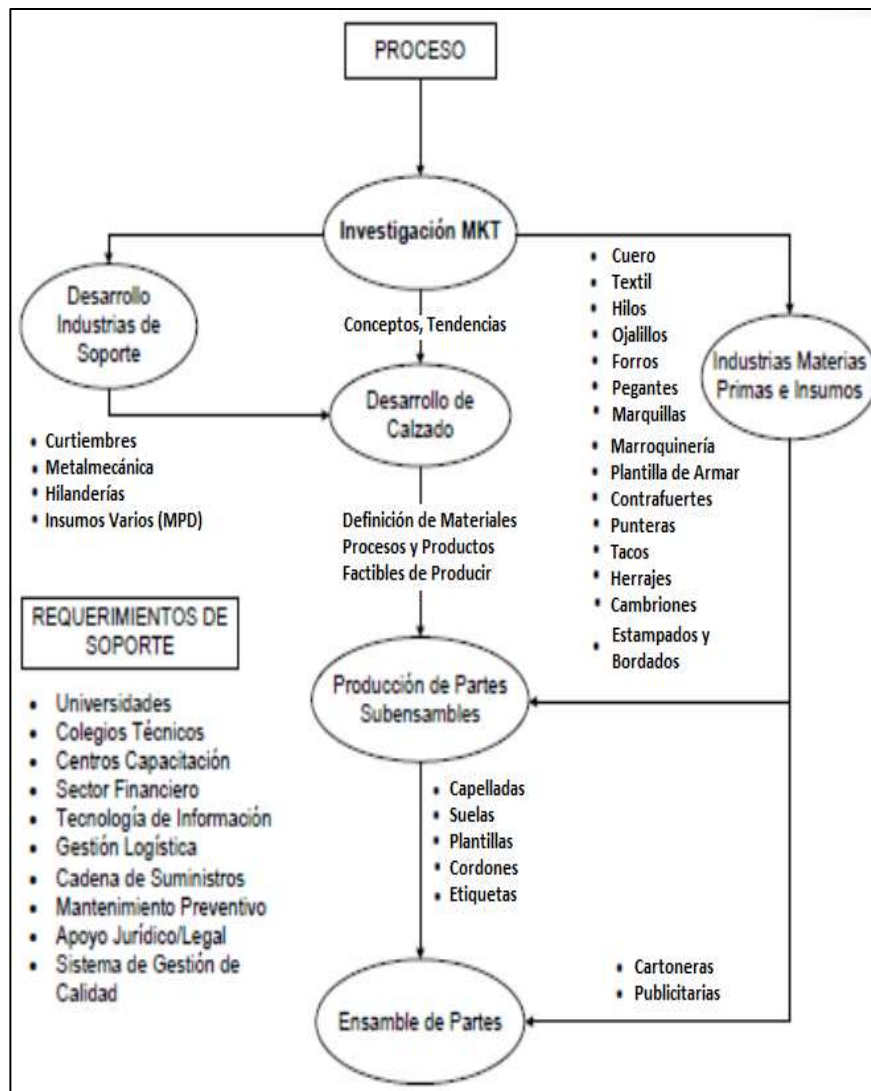


Figura 22. Cadena Productiva del Calzado. Fuente: CALTU, citado por Villaviencio (2012).

La cadena de industrialización del calzado es muy amplia. Según la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), más de 100.000 personas intervienen directa e indirectamente en la cadena productiva, lo que la convierte en un sector productivo generador de fuente de trabajo de significativa importancia en el desarrollo industrial del país.

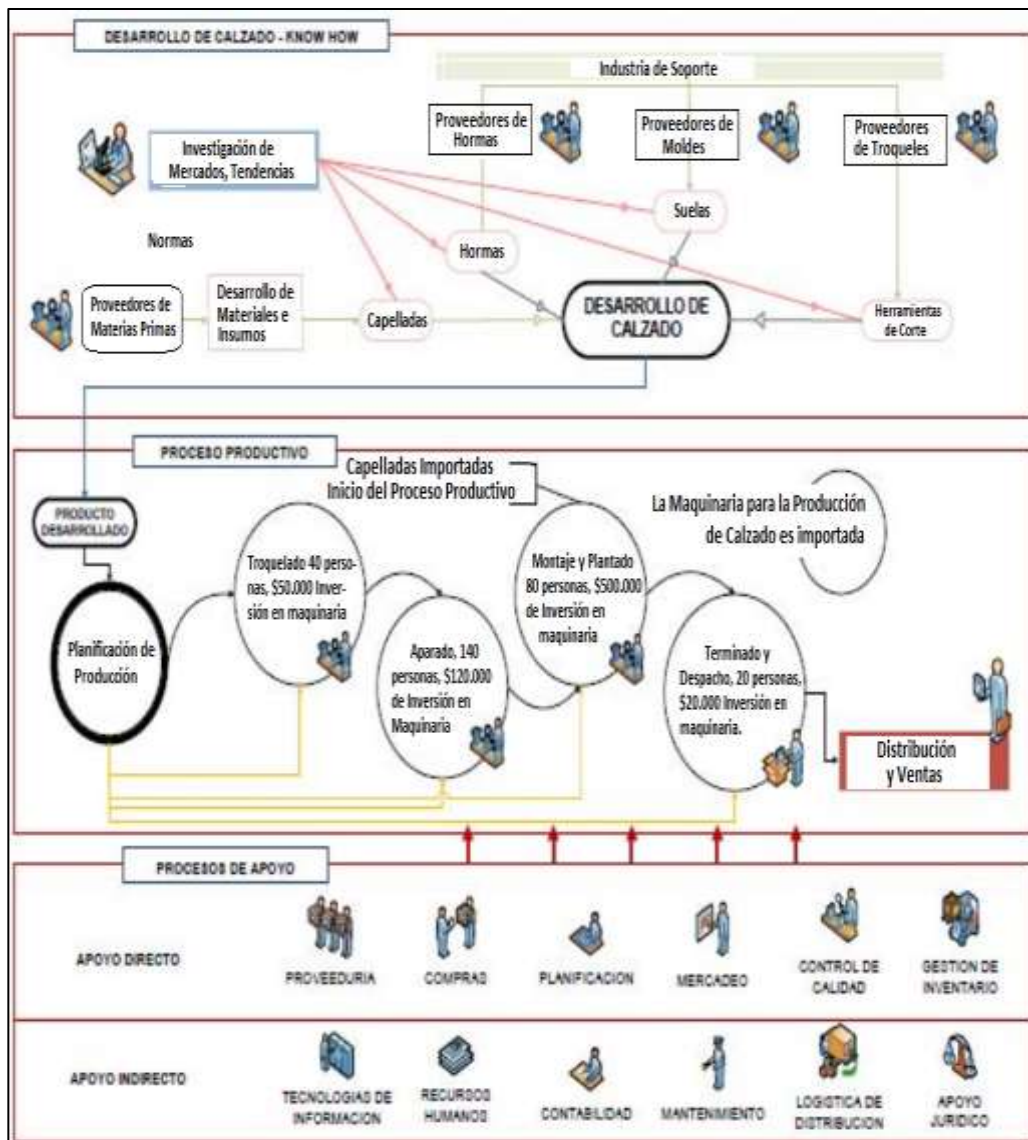


Figura 23. Principales Procesos que intervienen en la Fabricación del Calzado.
Fuente: CALTU, citado por Villaviencio (2012).

6.1.2.5 Cadena de Valor de las Pymes ecuatorianas de calzados

En relación con la cadena de valor, la conveniencia de fraccionar una actividad global en eslabones o partes constitutivas es muy útil para analizar la gestión por procesos, con el afán de generar un verdadero valor agregado al cliente, de modo que sea posible identificar las gestiones de cada eslabón de la cadena productiva que no estén cumpliendo con los objetivos institucionales, entre otras razones, por falta de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos. De esta manera, una vez que hayan sido optimizados los recursos en función de la racionalización y la simplificación de actividades, se puede integrar una verdadera cadena de valores que beneficie al cliente.

El solo hecho de juntar procesos o actividades no constituye una cadena de valor porque no se pueden considerar como ésta, aquellas actividades improductivas o eslabones de cadena, que obstaculizan o afectan al desempeño de la organización y, como consecuencia, la calidad total de la empresa repercutiendo en el grado de satisfacción al cliente.

Una práctica común es desarrollar ciertos eslabones más que otros, como es el caso de las áreas de ventas y producción, en tanto que el área administrativa y financiera suele adolecer de deficiencias que afectan al desarrollo normal del resto de eslabones de la empresa, en cuanto a desperdicios, derroches, infrautilización, descoordinación de actividades, entre otros.

El análisis de la cadena de valor de las Pymes de calzado ecuatorianas es fundamental porque permite analizar aquellas áreas de la empresa que tienen bajos resultados de indicadores, y afectan las expectativas del cliente, la competitividad y la rentabilidad económica.

Las Pymes se han caracterizado por adoptar y mantener métodos tradicionales sin acogerse a la innovación, al avance tecnológico y a los sistemas de información, para favorecer el desarrollo de las labores de la gestión empresarial empleada, como instrumento para maximizar la rentabilidad de la empresa y el margen de contribución de los productos.

Semiglia (2015) proporciona un análisis estructural porcentual de costes, empleado en una Pyme de calzado, KAREANN de la ciudad de Guayaquil, cuyas actividades primarias (46%) y de apoyo (26%) de la cadena de valor al cliente representan el 72% del ingreso por ventas y el 28% por utilidades.

En la Figura 24 se observa la asignación de costes, empleados en la empresa KAREANN para cada uno de los tipos de actividad.

Los costes asignados a las Actividades Primarias son: Logística Interna, que representa el 1%, operaciones, el 25%, Logística Externa, el 2%, Marketing y Ventas, el 17% y Servicio al Cliente, el 1%.

En tanto que la asignación de costes para las Actividades de Apoyo son: Infraestructura, el 4%, Recursos Humanos, el 1%, Desarrollo Tecnológico, el 2% y Abastecimiento, el 19%.

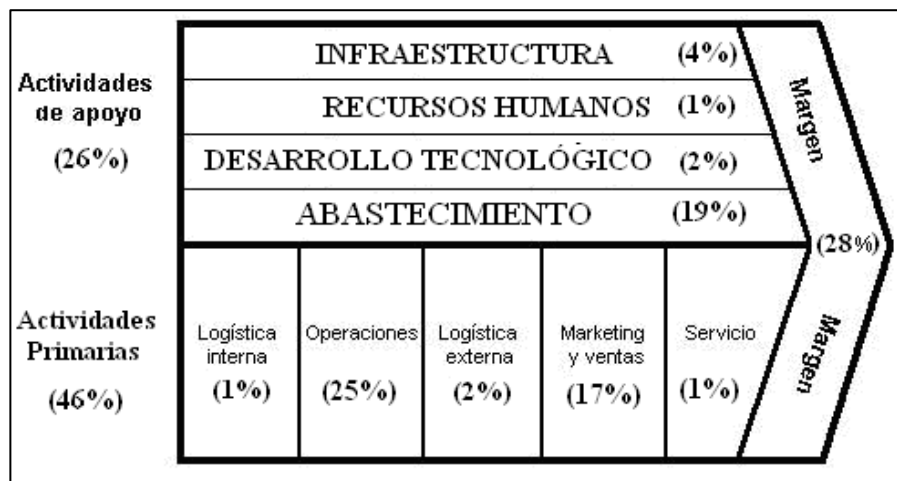


Figura 24. Cadena de Valor Actual de la Empresa KAREANN.

Fuente: Semiglia (2015).

Se puede apreciar el esfuerzo de la empresa por mantener un margen de ventas aceptable que le permite mantenerse financieramente, pero la distribución de costes no es adecuada porque emplea un esquema de rendimientos decrecientes, caracterizado por una administración empírica de autocontrol con insuficiente información gerencial y baja productividad, que sacrifica el contenido funcional de las actividades primarias y de apoyo.

Semiglia (2015), en su estudio, “Modelo Organizacional promovido por un Liderazgo Asertivo de Servicio”, destaca la importancia del carácter multidisciplinar e interdisciplinar de una organización, cuyo desempeño:

Requiere de una clara comprensión del trabajo colectivo para ejercer la función de racionalidad, lo que no debe confundirse con omitir o descartar parte del contenido del trabajo, teniendo presente que la interacción funcional involucra el efecto sistémico de la funcionalidad de la organización. La empresa, para agilizar su desempeño y disminuir sus costes industriales, ha omitido la necesidad de contratación de un bodeguero, de un supervisor de producción y con ello ha sacrificado el contenido en cuanto a la falta de controles, coordinación, planificación, presupuesto, sistema de información, entre otros.

En algunas ocasiones, las empresas tienden a sacrificar actividades empresariales para hacer alcanzar su flujo de ingresos y de efectivo sin considerar que

están afectando a la salud de la misma, muy similar al tratamiento de la salud personal, cuando el paciente descarta algunos medicamentos con lo que su pronta recuperación es incierta, y los resultados de mejoría no van a ser alentadores.

La Tabla 12 tiene la finalidad de brindar al lector una mayor comprensión de la asignación de costes en las diferentes áreas empresariales, y las medidas de redefinición de la cadena de valor propuesto.

Tabla 12. Estructura de Costes por año de la empresa Kareann, clasificado por tipo de actividades: Primarias y de Apoyo, con la propuesta de redefinición de valor. Fuente: Semiglia (2015).

Factores de Porter	Detalle Actual	Valor	%	Detalle Redefinido	Valor	%
Ventas	2640 pares * 11 meses * \$ 30 par 15 pares por hora	871.200,00	100	3520 pares , incremento del 33,33% 20 pares por hora	1.161.600,00	100
1. Actividades Primarias						
Logística Interna		8.500,00	1%	1 bodeguero y gestiones de control	11.616,00	1,0%
Operaciones	Costos de Conversion: MOD+CF	217.800,00	25%	Reducción del 10% + Jefe de Planta+SHI	174.240,00	15,0%
Logística Externa		17.500,00	2%		23.232,00	2,0%
Marketing y Ventas		148.104,00	17%	Promoción y Publicidad	255.552,00	22,0%
Servicio al Cliente	Reposiciones de Calzado sin rotación	12.000,00	1%	Disminuye por diseños actuales	6.000,00	0,5%
SUBTOTAL		403.904,00	46%		470.640,00	40,5%
2. Actividades de Apoyo						
Infraestructura	Gastos Administrativos y Financieros	35.000,00	4%	Capacitación y Asesoría	35.000,00	3,0%
Recursos Humanos	Eventos culturales y bonos	7.200,00	1%	Capacitación, Adiestramiento, bonos	58.000,00	5,0%
Desarrollo Tecnológico	Visitas de técnicos y Viajes de Capac.	15.000,00	2%	Visitas de técnicos y Viajes de Capac.	23.232,00	2,0%
Abastecimiento	Capital de Trabajo:Mat.Prima (1 mes)	167.000,00	19%	Capital de Trabajo:Mat.Prima (1 mes)	220.704,00	19,0%
SUBTOTAL		224.200,00	26%		336.936,00	29,0%
TOTAL		628.104,00	72%		807.576,00	70%
MARGEN		243.096,00	28%		354.024,00	30%

En la Figura 25 se muestra la nueva distribución porcentual de costes, que redefine la cadena de valor de la empresa; de esta manera, los costes asignados a las Actividades Primarias que se proponen son los siguientes: Logística interna, el 1%, Operaciones, el 15%, Logística externa, el 2%, Marketing y Ventas, el 22% y Servicio al Cliente, el 1%.

En tanto que la asignación de costes para las Actividades de Apoyo propuestas serán: Infraestructura, el 3%, Recursos Humanos, el 5%, Desarrollo Tecnológico, el 2% y Abastecimiento, el 19%.

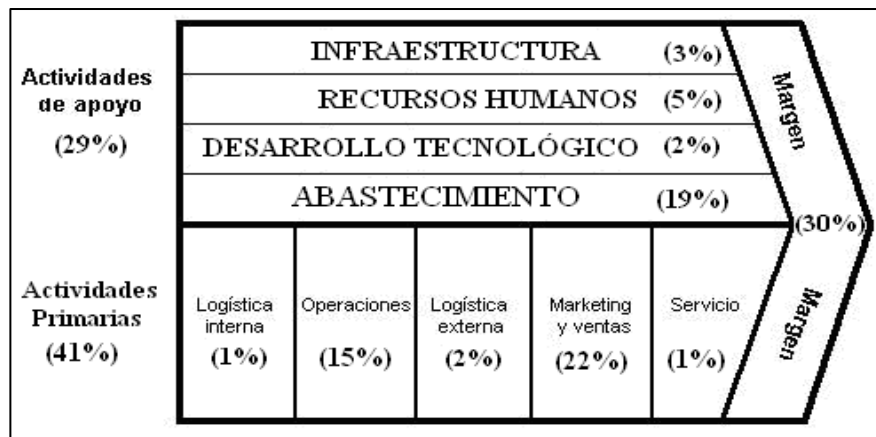


Figura 25. Cadena de Valor Redefinida de la Empresa KAREANN.

Fuente: Semiglia (2015).

Para muchos consultores, la distribución de asignación de costes es un asunto gerencial, que se soluciona con parámetros sugeridos por la técnica de Benchmarking, que consiste en comparar y recomendar redistribuciones de inversiones y costes, tomando como referencia otras empresas saludables o competidores; de esta manera, pierden sus esfuerzos estudiando sistemas complejos en lugar de buscar respuestas adaptables a la propia empresa, que consiste en redefinir la cadena de valor al cliente de la misma forma que lo hace un médico, que le son suficientes los exámenes de laboratorio y contexto de salud para sugerir el tratamiento.

La autora, considera que no es recomendable hacer sugerencias indiscriminadas sin considerar el entorno y el contexto de la realidad particular de cada individuo y/o empresa, razón por la cual sugiere que la redefinición debe ser específica y proyectada hacia las necesidades propias de cada empresa desde el enfoque de redefinición de valores.

6.1.2.6 Flexibilidad de la cadena de industrialización

La flexibilidad de la cadena de industrialización consiste en la facilidad de la que dispone un grupo empresarial organizado en red, para adaptarse estratégica y organizativamente de forma innovadora a los cambios, que requiere la producción industrial integrada en función de la externalización de los procesos productivos.

La globalización y la competencia en desventaja, agravado por la situación económica actual, motivan la necesidad de la organización industrial entre

asociaciones de empresas establecidas mediante acuerdos o alianzas estratégicas, para compartir mercados, recursos productivos y tecnología, con producción intermedia de piezas que se ensamblan en una producción integrada y cooperada.

La producción de bienes intermedios normalmente se ha caracterizado por atender una demanda, que no requiere características específicas y que pueden ser utilizados por un gran número de consumidores, como es el caso de puertas, ventanas y herrajes, entre otros, y así asegurar un mercado creciente y ampliado. Sin embargo, se plantea la flexibilidad de la cadena de industrialización en la fabricación de productos intermedios para la elaboración de ensamble de productos específicos, de forma que disminuyan los niveles de inversión a valores asequibles, manteniendo una coordinación productiva entre los actores identificados y relacionados de una cadena productiva y/o de servicio, en particular.

Muchos son los protagonistas que intervienen en una cadena de industrialización, que actúan de manera desarticulada, aislada e independiente; no obstante, propiciando la flexibilidad, éstos requieren identificarse y relacionarse para participar conjuntamente en proyectos de Asociativismo, que favorezcan al grupo industrial que conforman. Es muy común oír hablar a los gobiernos sobre la necesidad de potenciar el desarrollo industrial o comercial, esperando que un sector productivo alcance auge en su conjunto, actuando de manera aislada, independiente e individualizada, cuando se debía plantear un trabajo conjunto en equipo empresarial para compartir beneficios.

La flexibilidad de la cadena de industrialización brinda alternativas de participación e integración de los sectores productivos, como en el caso de una agencia de viajes, que promociona turismo y brinda un paquete turístico integrando a otros miembros de la cadena turística, con lo que consigue un esfuerzo conjunto, compartido, programado, planeado para potenciar el desarrollo de la cadena asociativa, integrada formal o informalmente para maximizar la satisfacción de los consumidores.

6.2 Ventajas estratégicas de las Pymes en España

6.2.1 Paradigma Competitivo de las Pymes españolas de calzado

La economía española está sustentada principalmente en la actividad económica de las Pymes, que representan más del 95% de la totalidad de las empresas

españolas que generan aproximadamente, más de la mitad de los puestos de trabajo. Se caracterizan por su reducido tamaño industrial con incidencia severa en las alternativas financieras, como es el caso de la restricción crediticia, que limita de manera muy negativa el dinamismo del aparato productivo y ralentiza el crecimiento industrial.

Según el último Directorio Central de Empresas (DIRCE), en enero de 2007 había en España un total de 3.333.533 empresas, de las que el 99,99% eran Pymes (3.329.086) y el 0,1% restante grandes empresas (4.447), cifras que dan una idea clara de la importancia de estas empresas para nuestra economía (Del Olmo, 2009).

El tejido empresarial español analizado por sectores está representado principalmente por el sector Servicios, que absorbe el 78% de las empresas españolas, equivalente a 2.600.463 empresas, seguido por el sector de la Construcción con un 14,7%, correspondiente a 488.812 empresas y el sector Industrias con el 7,3%, equivalente a 244.258 empresas.

El sistema industrial español está concentrado en las principales ciudades. Geográficamente, Cataluña poseía el mayor número de empresas en 2006, con 611.915 (18,4%), seguida de Andalucía (15,3%), Comunidad de Madrid (15,1%) y Comunidad Valenciana (11,1%). Estas cuatro Comunidades concentraban el 59,8% de las empresas españolas (Del Olmo, 2009).

Las Pyme tenían según datos del 2007, un peso especialmente importante en Ceuta y Melilla, La Rioja, Castilla-La Mancha y Extremadura. Un análisis más detallado de la estructura empresarial en cada comunidad, confirma la mayor especialización de la Comunidad de Madrid, Navarra y el País Vasco en medianas y grandes empresas; de la Región de Murcia, Navarra y La Rioja, en pequeñas empresas y de Cantabria, Galicia y Región de Murcia, en microempresas (Del Olmo, 2009).

El sector español de cuero y calzado está constituido por unas 2.800 empresas, cuya producción global se estima en 200 millones de pares, valorados en 3.000 millones de euros, y dan empleo a 47.000 trabajadores. Este sector está formado principalmente por Pymes y Microempresas muy concentradas geográficamente. En la Comunidad Valenciana se concentran las dos terceras partes del empleo y de la producción (CNAE, 2014).

6.2.1.1 Características del calzado español

El calzado español se caracteriza por ser un producto final de gama alta, con diseño para poder competir en un mercado europeo en el que la calidad, la creatividad y la excelencia empresarial, se convierten en los principales factores competitivos. Lo que demanda la consumidora europea es un zapato de gama media alta. Busca un zapato que ofrezca un mínimo de calidad y que también posea diseño. Colecciones bellas, precios justos, identidad propia y servicios adecuados a los clientes. Otro concepto que también influye mucho en los consumidores es el concepto de marca (Ortega, 2009).

6.2.1.2 Clasificación de las Pymes en España

Se consideran Pymes a las Microempresas que reúnen de 0 a 9 empleados y que facturan anualmente hasta 2 millones de euros. La Pequeña empresa es la que agrupa entre 10 y 49 empleados y tiene una facturación hasta 10 millones de euros anuales. La Mediana empresa tiene entre 50 y 249 empleados y factura anualmente hasta 50 millones de euros (Barbero & Sánchez, 2007).

Tabla 13. Clasificación empresarial española definida para Pymes. Fuente: CNAE (2014)

Límites de tipología de Pymes	Empleados	Facturación anual (Hasta millones de Euros)
Microempresas	0 - 9	2
Pequeñas empresas	10 - 49	10
Medianas empresas	50 - 249	50

6.2.1.3 Forma Jurídica de las artesanías españolas

La personalidad jurídica de la empresa artesana española se caracteriza mayormente por ser Autónoma en un 72,5%, la Sociedad Limitada en el 21,7%, la Comunidad de Bienes se establece en orden al 3,4%, la Sociedad Anónima en el 1,3%,

la Cooperativa o Sociedad Laboral en el 0,9% y una miscelánea de formas jurídicas menores, que alcanzan el 0,1% (Abay, 2011).

El número de socios que forman estas Pymes, se sitúa entre dos y tres socios, como se muestra en la Figura 26.

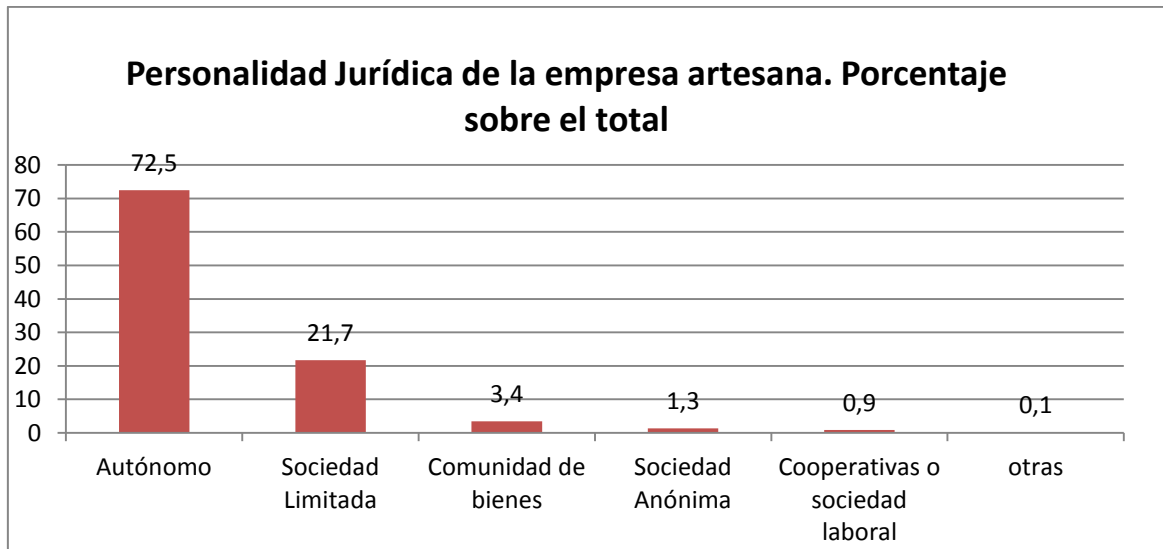


Figura 26. Diagrama de la personalidad jurídica de las empresas artesanas españolas, en función del porcentaje poblacional. Fuente: El sector artesano en las fuentes estadísticas y documentales (DGPyme, 2008) y Encuesta sobre la competitividad de las empresas artesanas españolas (2010).

6.2.1.4 Antigüedad media de las empresas artesanas

Una característica diferencial de las empresas artesanas es su antigüedad. El hecho de que la mitad del tejido productivo artesano supere los 25 años es una prueba de su mayor resistencia, entendida en este caso como la capacidad para sobrevivir a sucesos adversos. Otra característica que habitualmente se asocia a la empresa artesana es la supervivencia de la misma, a través del relevo generacional dentro de la misma familia (Ortega, 2009).

Según Miguel Costa Planas, Presidente del Foro Capital Pyme, las empresas más longevas de España son, por este orden: Codorniu (1551), Miquel Costas y Miquel (1725), Gomà y Camps (1758) y Osborne (1772). También señala que las claves, que manifiestan estas compañías para perdurar en el tiempo son su capacidad de adaptación al momento para mantener su apuesta a largo plazo, su cuidado por la calidad y por las marcas a través de la inversión continuada en I+D y Marketing, y la diversificación e internacionalización (Costa, 2015).

Costa (2015) afirma, que en realidad pocas empresas familiares consiguen permanecer en el tiempo ante los problemas de traspaso generacional y de convivencia de generaciones, y se suelen unir a otras Pymes para conseguir que la empresa crezca igual de rápido que la familia, lo que obliga a fuertes endeudamientos. Las empresas que sobreviven son las que han sido capaces de buscar alianzas con socios estratégicos. Ejemplos: Ferrovial, Chupa Chups, FCC (Costa, 2015).

La antigüedad media de las Pymes españolas es de 22 años. Las empresas con una antigüedad de hasta cinco años representan el 6,7%. El 31,7% lo conforman las empresas que se sitúan entre 6 y 15 años. Las Pymes con una antigüedad mayor de 25 años representan el 24,2%.

Por otra parte, las empresas artesanas de hasta cinco años representan el 5,3%, mientras que aquellas que tienen entre 6 y 15 años, constituyen el 22,9%. Las que se sitúan entre 16 y 25 años constituyen el 22,4%, y aquellas que mantienen una permanencia en el mercado de más de 25 años alcanzan el 49,4%, por lo que puede apreciarse la larga vida de las empresas Pymes y artesanías españolas.

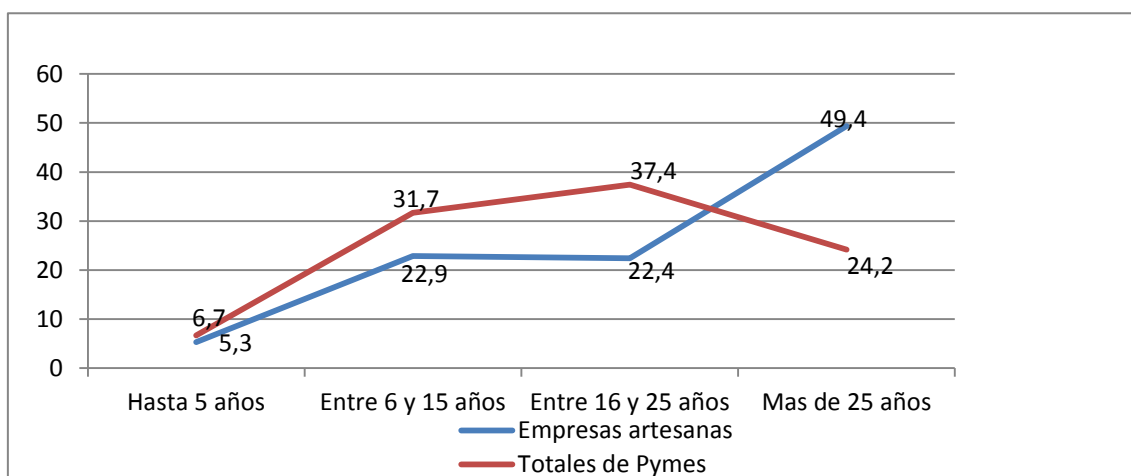


Figura 27. Antigüedad de las empresas españolas, Pymes y artesanas. Fuente: Encuesta sobre la competitividad de las empresas artesanas 2010 y Encuesta sobre la competitividad de las Pymes españolas 2008.

Es apreciable la capacidad de las Pymes españolas para adaptarse al entorno y conquistar el mercado o comunidades en las que operan, así como también la aplicación de una estrategia de gestión empresarial conservadora respecto a la financiación.

6.2.1.5 Evolución Histórica de las Pymes

La Evolución Histórica de las Pymes Españolas en el período 1995–2003 determina un crecimiento sostenible en el total de empresas. En el año 1995 el total de empresas era de 2.384.654, en 1999, 2.594.886 y en el 2003, 2.942.342, lo que representa un incremento del 23,39% en el período analizado. Porcentualmente, el total de Microempresas se mantuvo aproximadamente en el 94%, mientras que el total de Pymes se mantuvo en el 99,9% y las grandes empresas representaron el 0,1%.

Tabla 14. Evolución histórica de las Pymes españolas según su tipología en el período 1995-2003. Fuente: INE- DIRCE.

Tipo de Empresa	1995		1999		2003	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sin asalariados	1.370.615	57,5	1.417.160	54,6	1.500.394	51,0
De 1 - 9	891.332	37,4	1.021.033	39,3	1.265.099	43,0
Total microempresas	2.261.947	94,9	2.438.193	94,0	2.765.493	94,0
Pequeñas (10 - 49)	105.588	4,4	134.979	5,2	151.506	5,1
Medianas (50 - 250)	14.588	0,6	18.770	0,7	21.465	0,7
Total de Pymes	2.382.123	99,9	2.591.942	99,9	2.938.464	99,9
Grandes (=> 250)	2.531	0,1	2.944	0,1	3.878	0,1
Total de Empresas	2.384.654	100,0	2.594.886	100,0	2.942.342	100,0

6.2.1.6 Financiación

Las pequeñas empresas Pymes tienen dificultad de acceso a la financiación entre otras razones, porque el pequeño empresario es considerado como sujeto de crédito de alto riesgo, por lo que precisa presentar un proyecto de inversión a nivel de factibilidad, con el fin de demostrar la viabilidad y rentabilidad de la inversión, y conjuntamente, desarrollar y presentar un plan de negocios debidamente estructurado para determinar la fiabilidad del uso de los recursos y recuperación de la inversión.

España tradicionalmente tiene una estructura bancarizada, ya que el mayor porcentaje de recursos para financiar a las Pymes procede de las entidades financieras, al igual que ocurre en la mayoría de los países europeos.

En el año 2012, España se convirtió en el país con los costes de financiación a empresas más elevados, con un 5,12%, seguido por Italia e Irlanda, con un 4,73% y 4,43%, respectivamente. Sin embargo, un hecho muy relevante es que el incremento de los costes de financiación en algunos países de la zona euro ha provocado que, la media de la misma se sitúe en un 5,27%, por lo que el coste de la financiación en España es ligeramente inferior al de la media de la zona euro (Del Olmo, 2014).

Según el informe Pymes España 2011-2016 de la consultora CreditServices, el 87% de las Pymes que solicitan financiación se encuentran con graves dificultades, de modo que sólo un 13% de ellas logra parte de la financiación que demandan. Además, los autores de dicho informe calculan en un 65% el porcentaje de Pymes que no conseguirá renovar sus líneas de crédito en 2012 (Círculos de Empresarios, 2012).

6.2.1.7 Capacidad Productiva

La globalización y el comercio en redes por Internet han acelerado la gestión de ventas a nivel mundial, de manera que se puedan satisfacer necesidades de bienes y servicio de un continente a otro, principalmente impulsado al consumo masivo que aprovecha la logística internacional, propiciado por el bajo coste económico del transporte de contenedores a través de los grandes buques de alto calado Postpanamax, provistos de nuevas tecnologías, que permiten movilizar 4.000 mil contenedores TEU (Unidad Equivalente a 20 Pies) por viaje.

Según la encuesta aplicada a las empresas artesanas españolas para determinar la competitividad en el año 2010, se puede observar que el 85,1% aún desaprovechan la capacidad productiva, en tanto que el 13,1% opera al 100% de su capacidad de producción; finalmente, el 1% restante está operando por encima de su capacidad productiva.

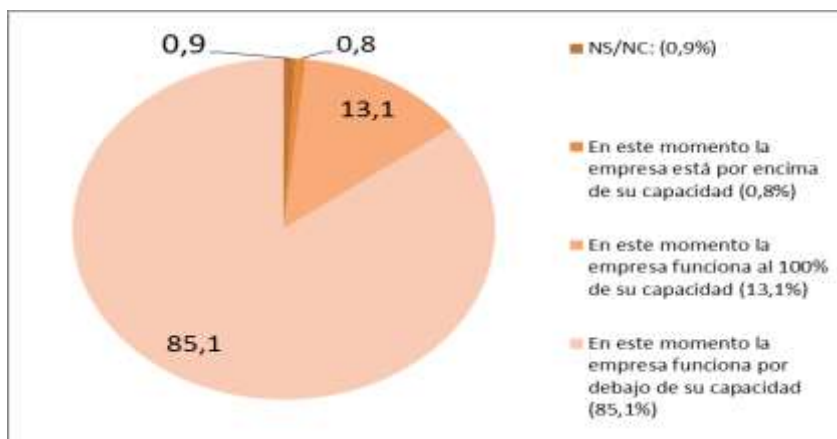


Figura 28. Competitividad de la Empresa Artesana Española 2010.
Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas (2010).

6.2.1.8 Tecnología

Los países europeos afrontan el reto de participar en un entorno altamente competitivo, lo que convierte a la industria del calzado en un sector dinámico, innovador, creativo, apegado a la investigación y desarrollo, y dominado por la tecnología punta, con el fin de incrementar la producción, mejorar la calidad y minimizar los costes totales.

Las Pymes de calzado en su afán de competir han flexibilizado los procesos productivos de tal manera que el 87,1% elaboran piezas únicas, el 25,9% desarrolla una producción en series cortas y el 6,4% del total, se dedica a la producción en serie.

Otra de las alternativas de la flexibilidad productiva es la combinación del tipo de producción: la gran mayoría, el 82,4% de las empresas artesanas operan con un solo tipo de producción, en tanto que, el 15,8% combinan dos tipos de producción; finalmente, el 1,8% lo hacen con tres tipos de producción.

El predominio artesanal (100%) aún en nuestro tiempo, representa un valor significativo de 73,9%. La combinación artesanal e industrial con predominio de más del 50% artesanal, responde a una participación del 26,1% respecto a la población total.

Tabla 15. La Flexibilidad productiva de las Empresas Artesanales Españolas. Fuente: Encuesta competitiva de las empresas artesanas españolas (2010).

Combinación de producción artesana y no artesana	
Si, Toda la producción es artesana (el 100%)	73,9
Si, la mayor parte de la producción es artesana (más de 50%)	26,1
Total	100,0
Tipo de Producción	
Piezas únicas	87,1
Producción en series cortas	25,9
Producción seriada	6,4
Combinación de tipos de producción	
Un solo tipo	82,4
Dos tipos	15,8
Tres tipos	1,8
Total	100,0

6.2.1.9 Facturación

La facturación de las Pymes industriales mayoritariamente se sitúa entre 600.000 y 8.000.000 de euros, mientras que, el 24,8% de la facturación anual en ventas es inferior a 600.000 euros. Un mínimo porcentaje del 7,5% alcanza una facturación anual mayor a los 8.000.000, pero menor a 40.000.000 de euros.

Las empresas artesanales significativamente, en un 99,4% mantienen sus ventas anuales inferiores a los 600.000 euros y apenas el 0,6% supera los 600.000 euros, pero inferior a los 8.000.000 de euros.

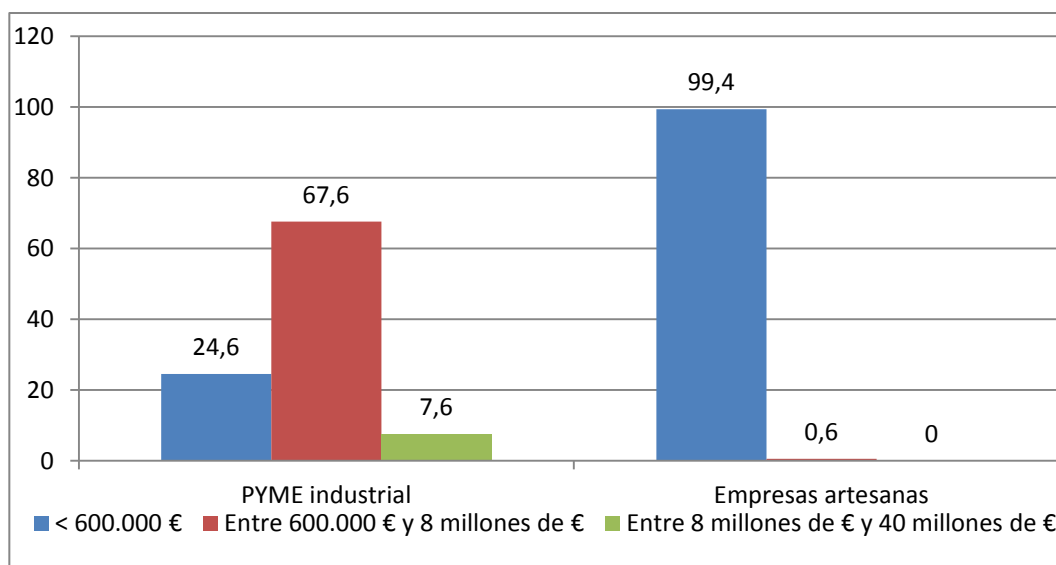


Figura 29. Facturación Anual de las Pymes Industriales y las Artesanas. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas 2010 y Encuesta sobre competitividad de la Pymes española (2008).

6.2.1.10 Empleo

Según la encuesta sobre la competitividad de las empresas artesanas españolas 2010 y la encuesta sobre competitividad de Pymes españolas 2008, se puede observar que en las Pymes Industriales predomina en un 92,4%, un número de trabajadores de entre 2 y 9 integrantes. Apenas en el 1,2% se registra un componente laboral de un solo trabajador; el 6% funciona con 9 o 10 trabajadores y finalmente el 0,4% tiene entre 40 y 249 trabajadores.

El número de trabajadores que predominan en una empresa artesana según señalan las referidas encuestas, es del 64,8% las que tienen un componente laboral entre 2 o 9 trabajadores; el 32,1% dispone de un solo trabajador, el 3% emplea entre 10 y 49 trabajadores y finalmente en el 0,1% de las citadas empresas, trabajan entre 50 y 249 trabajadores.

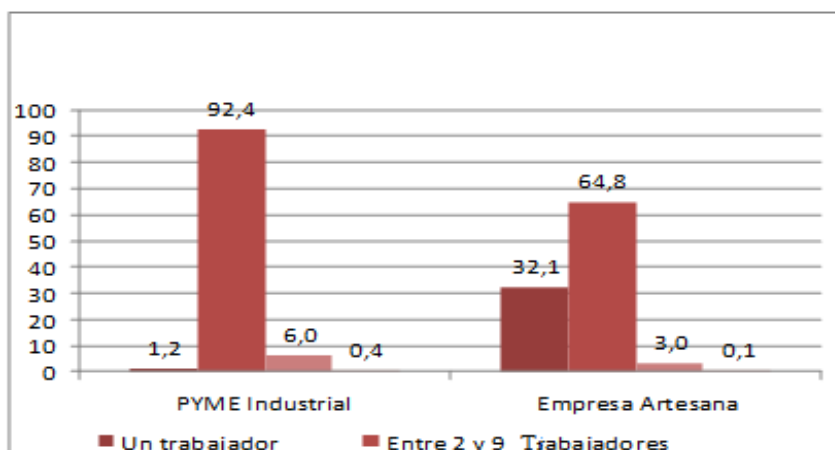


Figura 30. Componente Laboral de las Pymes Industriales y Artesanas, según porcentaje sobre el total. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas (2010) y Encuesta sobre competitividad de la Pymes española (2008).

6.2.1.11 Asociativismo de Pymes españolas

El Asociativismo español ha significado un factor clave para mejorar la competitividad de las Pymes, y conseguir la internacionalización de los bienes y servicios. Según las encuestas españolas sobre competitividad de las empresas artesanas españolas del año 2010, y de las Pymes año 2008, un 44,6%, practican el Asociativismo, el 28,2% forman parte de una asociación que tiene cobertura en el ámbito local o regional y el 16,9% conforman una asociación de carácter nacional.

Gammacurta (2011) manifiesta que, en la actualidad en distintos puntos del país se han formado clúster o racimos industriales en donde la suma de esfuerzos se transforma en beneficios para cada una de las empresas, que conforman esos grupos asociativos. El planteamiento es en su origen sencillo: Varias Pymes se juntan creando un círculo vicioso, que genera una mejora de producto y permite un aumento en la escala de producción, lo que posibilita ir en la búsqueda de nuevos mercados externos.

El sector piel o cuero, en un 32% aún no practica el Asociativismo, mientras que en un 53% participa por lo menos en uno o más asociaciones de ámbito local o regional, y en un 15% además, participa en una asociación de ámbito nacional.

Según Gammacurta (2011), en el país funcionan unos 130 clúster de los sectores de la actividad metalmecánica, madera y mueble, textiles, software,

alimentación, biotecnología, bioingeniería, electrónica, turismo, indumentaria, diseño gráfico, artesanías y de la industria cultural. Estos grupos reúnen a 1.400 empresas en 18 provincias generando unos 10.000 empleos, lo que demuestra la solidez del entramado de empresas, y los que aún poseen un mayor potencial de crecimiento.

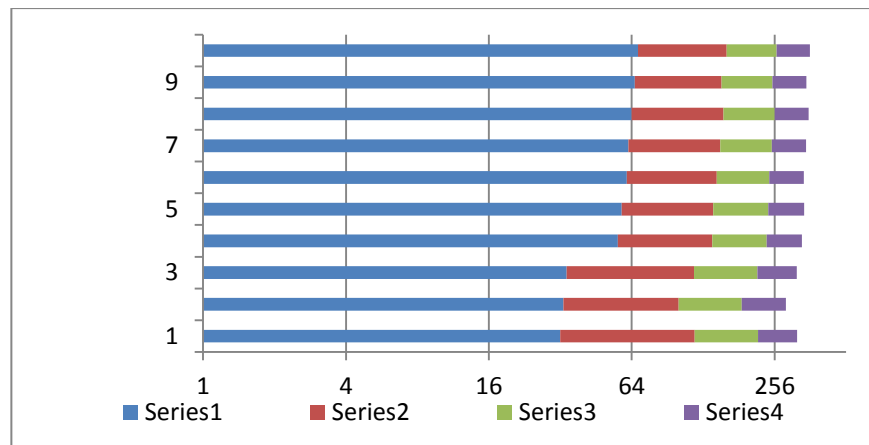


Figura 31. Participación Asociativa de las empresas artesanas detalladas por su sector, en porcentajes sobre el total de empresa. Fuente: Encuesta competitividad de las empresas artesanas españolas 2010

6.2.2 Economía de escala en las Pymes españolas

La economía de escala de las Pymes españolas está sustentada principalmente en el ahorro que se consigue en los costes variables, que se derivan de grandes volúmenes de producción, cuyo destino principal es la internacionalización; sin embargo, la rivalidad entre grandes competidores cada vez exige precios más bajos, que reducen la competitividad de las empresas por más que se esfuercen en desarrollar estrategias empresariales, porque el sobrevivir en ventajas de mercado les lleva a sacrificar márgenes de contribución y utilidades.

Según señalan los empresarios, el sector está aún superando la crisis financiera por haber caído en insolvencia y morosidad empresarial frente a los bancos, lo que ha ocasionado que, el 41% de las Pymes españolas se encuentren en riesgo de insolvencia, como resultado de la baja demanda de los mercados internacionales, la escasez de financiación y la baja productividad.

Capítulo VII. Modelo de competitividad para las Pymes ecuatorianas del calzado masculino en Guayaquil

7.1 Modelo Competitivo de las Pymes ecuatorianas de calzado masculino en Guayaquil

La propuesta de Asociativismo, para conformar un grupo industrial dedicado al ensamble de producción intermedia de calzado masculino en la ciudad de Guayaquil, se establece en función de un modelo propuesto de competitividad, diseñado en función de seis factores competitivos: dirección, recursos empresariales, estructura organizativa, gestión de calidad, mercado e infraestructura.

Los factores competitivos del modelo propuesto, han sido establecidos a partir de los requerimientos funcionales del Modelo de Gestión Empresarial actual de las Pymes de calzado ecuatorianas, con la finalidad de adaptarlo a condiciones favorables conforme a las nuevas tendencias competitivas globalizadas, que requieren operar en economías de escala, para satisfacer las exigencias de mercado y mejorar el coste de vida de la población.

El Modelo contribuye a conformar un escenario en el que las Pymes de calzado dispongan de un mayor atractivo, participación y posicionamiento de mercado, con el fin de competir en igualdad de oportunidades que el resto de la competencia, en cuanto a niveles competitivos, condiciones económicas estables, superación de barreras de crecimiento y continuidad del ciclo de vida y desarrollo armónico empresarial.

De esta forma, presentamos un modelo de competitividad para las Pymes de calzado ecuatorianas basado en seis factores distribuidos en dos ejes, como se muestra en la Figura 32, con el que se plantea enfrentar la rivalidad entre competidores globalizados para operar en economía de escala, racionalizar recursos empresariales, optimizar la inversión y financiación y alcanzar rentabilidad económica.

A partir del análisis de la situación de las Pymes del calzado en Guayaquil, del estudio de los balances de las empresas, informes de la Cámara de Comercio y de las asociaciones del sector, junto a las investigaciones que ponen de manifiesto las debilidades y fortalezas de estas empresas, fueron identificados seis factores competitivos de las Pymes de calzado masculino, agrupados en dos ejes fundamentales

(Figura 32):

1. Un primer eje vertical, correspondiente a la gestión estratégica de la empresa en el que se incluyen los siguientes elementos:
 - a. Dirección
 - b. Gestión de calidad
 - c. Estructura organizativa
 - d. Mercado
2. Eje de los recursos e infraestructura, que comprende los aspectos materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.

Cada uno de estos elementos está caracterizado por una serie de atributos que orientan la actividad de la empresa hacia las metas de la innovación tecnológica y la ventaja competitiva. A continuación se describe cada uno de los factores competitivos y sus atributos.

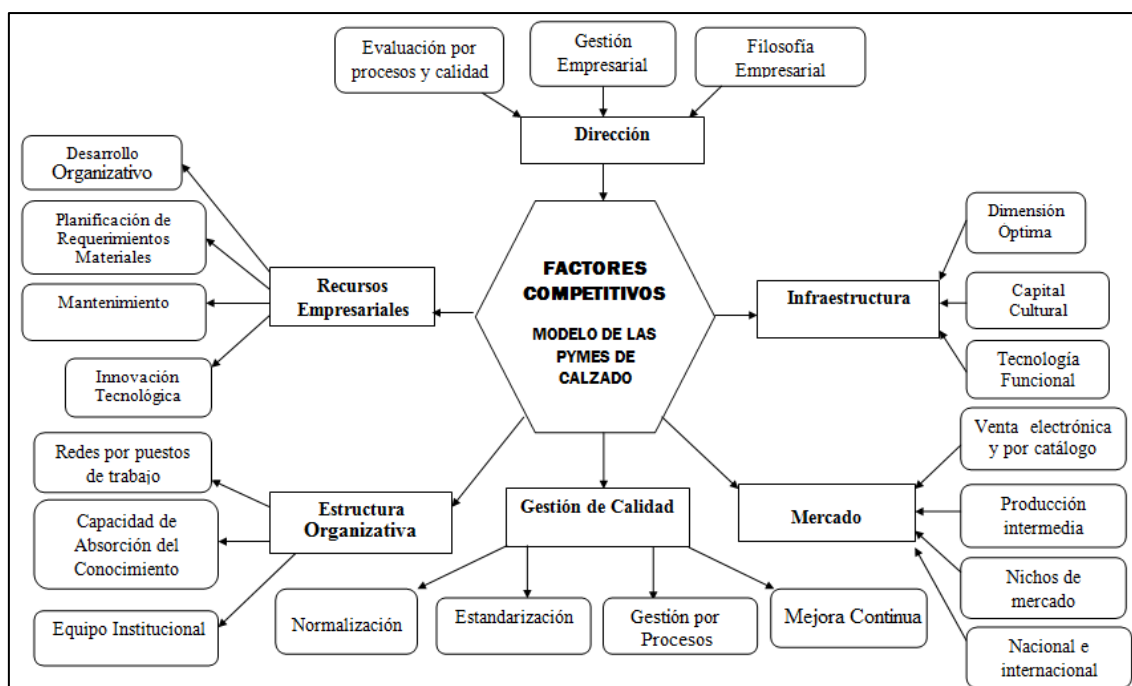


Figura 32. Modelo propuesto de Competitividad para Pymes de Calzado ecuatorianas.

Fuente: elaboración propia.

7.1.1 Eje de la gestión estratégica

7.1.1.1 Dirección

En la actualidad, la Dirección está basada en el liderazgo asertivo de los dueños a través de una administración simplificada, que les permite disponer de herramientas conjuntas, para tomar decisiones racionales con evaluación vinculada. En el modelo propuesto se asume una orientación estratégica funcional (Liu, Li, & Xue, 2011), asumida por el CEO (Chief Executive Order) o máxima autoridad de la empresa, para orientar los esfuerzos directivos y de la organización hacia el cumplimiento de metas y objetivos deseados con pensamiento colectivo, orientado a la obtención de la mayor eficiencia, eficacia y calidad posible, en términos organizativos con responsabilidad compartida.

Para guiar eficientemente el desempeño directriz, el CEO deberá poner en práctica tres cualidades de la dirección estratégica (Zhang, 2015): a) gestión empresarial, b) filosofía empresarial, y c) evaluación de desempeño por procesos y calidad.

7.1.1.2 Gestión Empresarial

La Gestión Empresarial es una actividad ejecutiva, que emplea procesos administrativos continuos para gestionar los recursos empresariales de manera óptima; entre sus actividades se contemplan (Burrow, Keindl, & Everard, 2008): planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y evaluar, mediante indicadores de gestión por procesos y de calidad, para aunar los esfuerzos individuales y grupales de la organización y demás recursos, con el fin de conseguir la mejora continua, expresada en productividad y competitividad.

La Empresa debe disponer permanentemente de una planificación estratégica empresarial para coordinar las actividades interdisciplinarias, inter funcionales, de cada empleado y de todo el equipo institucional de manera consciente, calculada, sistémica, sinérgica, para reforzar el talento colectivo, el equipo de trabajo institucional y las responsabilidades compartidas (Sainz, 2012).

Las Pymes de calzado pueden minimizar los costes operacionales, mediante una mejor racionalización de recursos y simplificación de actividades propiciadas por

una adecuada gestión empresarial (Weske, 2012), que logre mejorar el aprovechamiento de los recursos empresariales, con sistemas de información al día y toma de decisiones bajo certidumbre.

Gutiérrez (2009) indica que el planteamiento más adecuado introduce una relación inversa entre costes y calidad, de tal manera que si se mejora la calidad, disminuyen los costes. Esta relación es el resultado de una óptima gestión estratégica por la que la mejora de los procesos implica una mayor eficiencia en la producción, de acuerdo con el modelo de Moon y Choi (1994), y que ha sido puesto a prueba en estudios posteriores, demostrando que la reducción de costes, juntamente con la mejora de la calidad, se traduce en una mayor productividad (Sarkar, Chaudhuri, & Moon, 2015).

La empresa que dispone de una mayor productividad está preparada con las condiciones óptimas para capturar un mercado cada vez mayor, y poder ser competitiva en relación a los demás competidores, lo que le permitirá mantenerse de manera sostenible en el mercado.

7.1.1.3 Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial es el conjunto de normativas y principios, que guían el pensamiento colectivo organizativo hacia un comportamiento deseado, con el fin de orientar el esfuerzo conjunto hacia actitudes institucionales para trabajar en equipo, de modo organizado y con espíritu de cuerpo (Yaguache & Rivera, 2013).

Se trata de la orientación general de la política de la empresa hacia el entorno donde se desarrolla su actividad, sea éste interno (empleados, accionistas, etc.) o externo (clientes, proveedores, competidores, etc.), frecuentes que se dan entre los individuos que trabajan en la empresa, fundamentalmente el lenguaje utilizado y los rituales empleados en sus relaciones (Sánchez, 2011).

7.1.1.4 Evaluación por procesos y calidad

Las actividades empresariales requieren ser evaluadas convenientemente para determinar la conformidad del desempeño laboral, tanto en procesos expresados en términos de eficiencia y eficacia, como en calidad obtenida. Los procesos de

evaluación implican la recolección de datos e informaciones sobre la organización que está siendo analizada (Porter & Tanner, 2004). A mediados de los 90 del siglo XX, Neely, Gregory y Platts (1995) definieron el enfoque de Sistemas de Medida del Rendimiento (Performance Measurement Systems) como el conjunto de medidas utilizadas para cuantificar la eficiencia y efectividad de las actividades de la organización.

González & Gibler (2003) señalan que: el propósito de la calidad está en función de cumplir con objetivos. Las empresas trazan y persiguen objetivos conformes a su visión empresarial, para lo que programan y planifican acciones y estrategias, que deben conducirlos acertadamente durante la trayectoria del ciclo de vida empresarial. Con este fin, establecen períodos de participación y posicionamiento de mercado, niveles de márgenes de contribución y coste-volumen-utilidad, entre otros factores de referencia, que buscan alcanzar en períodos de tiempo específico, para cuyo propósito operan en términos de gestión de procesos y de calidad, para minimizar los costes y maximizar las ventas en función de la fidelización de los clientes.

La evaluación de procesos es una herramienta administrativa empleada para determinar el aprovechamiento de los recursos empresariales por cada unidad productiva, para lo que se establecen indicadores, que comparan los recursos utilizados con los recursos planificados. De esta manera, la dirección empresarial, mantiene un control pormenorizado de cada puesto de trabajo con el fin de precisar el grado de eficiencia, eficacia y calidad alcanzado por el personal, en forma individual y grupal, para establecer los correctivos necesarios que precisen.

Valera & Alonso (2012) determinan que: Las empresas, en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar procedimientos integrales, que conforman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial (p.29).

En las Pymes, existe una ausencia o limitación de la evaluación exclusivamente a niveles operativos. Además, las medidas de evaluación del rendimiento se suelen circunscribir exclusivamente a actividades del pasado. En este sentido, la evaluación se entiende como un procedimiento de control más que como una forma de planificar las

actividades para el futuro (Garengo, Biazzo & Bitici, 2005).

7.1.1.5 Estructura Organizativa

Para Martínez & Milla (2005), toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella, estableciendo de este modo el trabajo que hay que hacer y quién tiene que hacerlo (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2007). Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que se reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quién las obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Toda organización cuenta con una estructura, que puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de su influencia sobre otros miembros.

La fortaleza de una empresa radica en la estructura organizativa y en la estrategia de dirección, que además de tener claramente establecidas las relaciones jerárquicas, debe disponer de una plataforma competitiva para funcionar eficazmente. El presente modelo de competitividad propone que la estructura organizativa se desarrolle bajo la modalidad estratégica directiva, compuesta por tres factores: Redes por puesto de trabajo, capacidad de absorción del conocimiento y equipo institucional.

7.1.1.6 Redes organizativas por puestos de trabajo

Los puestos de trabajo en una empresa están enlazados estrechamente en redes o secciones organizativas, de manera que se produce un servicio cooperado en donde los resultados de una gestión influyen directamente en el desempeño de otra. Por esta

razón, se propone identificar redes o secciones organizativas para lograr un trabajo cooperativo y colaborativo en equipo, con propuesta de servicio conjunto para mejorar los resultados de indicadores de evaluación de desempeño y operar con responsabilidad compartida, calidad total y gestión por procesos.

7.1.1.7 Capacidad de Absorción del Conocimiento

La capacidad de absorción del conocimiento es un concepto relacional que define la habilidad de las empresas para identificar, asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo (Cohen & Levinthal, 1990). El concepto trata de captar dos tipos de procesos relacionales: (a) las interacciones de conocimiento internas a las empresas, cuyas prácticas y dinámicas se integran en la rutina organizativa, y (b) las interacciones externas a las empresas que permiten captar conocimiento disponible en el entorno organizativo e integrarlo, mediante diversos mecanismos de asimilación y explotación en la dinámica de conocimiento e innovación de la propia organización.

Berbel (2011) menciona que: La capacidad de absorción (colectiva) también reside en los conocimientos previos. Este proceso lleva implícito un aprendizaje en el estado de conocimientos individuales a organizacionales/colectivos. Se producen cambios, aprendizajes simples como mejora de habilidades, de métodos, de uso de herramientas..., y complejos como el de doble espiral o de replanteamiento de conceptos y formas de hacer ya existentes.

El concepto de capacidad de absorción permite comprender las dinámicas de aprendizaje por interacción, derivadas del proceso de asimilación y explotación de conocimientos. Se trata de un concepto que busca captar estos procesos entre elementos internos y externos a las empresas, para el desarrollo de capacidades internas de innovación (Cohen y Levinthal, 1990).

Este eje está basado en la capacidad del personal de la empresa para adquirir o asimilar, comprendiendo y aplicando la información recibida, para luego transformarlo en habilidades y destrezas en el aprendizaje colectivo, para cumplir el ciclo de explotar el conocimiento, al disminuir tiempos improductivos y optimizar recursos.

Para que las Pymes puedan adquirir conocimiento externo, que muchas veces se encuentra en su entorno inmediato, necesitan desarrollar principalmente su capacidad de absorción. Esta capacidad les permite en primer lugar, monitorear el

entorno para conocer cuáles son los conocimientos y tecnologías disponibles, y en segundo lugar, ser capaces de aplicar esos conocimientos y tecnologías en su proceso productivo. Algunos estudios destacan que la falta de esta capacidad en las Pymes aparece como la barrera principal para internalizar el conocimiento externo (Valls, Arbussà, & Bikfalvi, 2004).

La capacidad de absorción del conocimiento se ha convertido en un instrumento relevante de gestión empresarial que involucra la asimilación del conocimiento, que consiste en comprenderlo y aplicarlo en búsqueda de una transformación en habilidades y destrezas para luego explotar el conocimiento adquirido, de tal manera que se facilite la integración de esfuerzos conjuntos en eslabones de cadena con resultados de responsabilidad compartida, en beneficio de la satisfacción del cliente.

No obstante, la capacidad de asimilar y la capacidad de explotar conocimientos para la innovación exigen competencias diferentes. En el primer caso, se trata de competencias de “aprendizaje” (learning capacities) que permiten elaborar y fijar conocimientos nuevos (asimilación); y en el segundo caso, se trata de competencias asociadas a la “solución de problemas” (problem solving) que permiten encontrar creativamente soluciones a problemas nuevos o imprevistos (explotación). Estas competencias son procesos que exigen diferentes formas de aprendizaje, que se encuentran disponibles tanto interna como externamente a la organización (Cohen y Levinthal, 1990).

Finalmente, ante la presencia de adquisición de conocimientos, es necesario que exista asimilación y comprensión, que consiste en una mezcla entre el autoaprendizaje, conocimiento interno y externo.

7.1.1.8 Equipo Institucional

Las empresas tienen dificultades y barreras de socialización para conformar equipos institucionales que operen bajo el principio de justo a tiempo, responsabilidad compartida y cadena de valor al cliente. Entre las principales barreras de conformación de equipos se tienen las barreras de comunicación, los conflictos infra grupales e inter grupales, la falta para desarrollar el pensamiento colectivo y las competencias institucionales.

Actualmente, las organizaciones que dejan ir a personas con conocimientos valiosos pierden también competitividad, así como las que suman a su equipo de trabajo personas con conocimientos valiosos ganan en competitividad, puesto que se reconoce que en cada persona existe previamente un Conocimiento Tácito que va junto a cada persona, que con la adquisición de información, se va transformando en Conocimiento Codificado, que puede ser difundido de manera masiva a los demás miembros de la organización.

Por lo tanto, la gestión de implementación de la Calidad Total en una organización involucra un cambio de paradigma, que está ligado a la percepción de compromiso y cooperativismo entre los miembros de la empresa, asociado a un mismo objetivo que es compartido con la actuación conjunta del personal, lo que implica una transformación colectiva con el fin de modelar el comportamiento individual y colectivo hacia un clima y cultura organizativa positiva, que permita el aprendizaje colectivo para fortalecer puntos fuertes y optimizar recursos económicos – financieros.

7.1.1.9 Gestión de Calidad

Maldonado (2013) refiere que: una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, coste y servicio. Para ello, se requiere la implementación de gestión de calidad, normalización, buenas prácticas de gestión empresarial, estandarización de procesos y productos, productividad y competitividad en el contexto de la globalización, lo que constituye uno de los principales requisitos de las empresas para alcanzar el posicionamiento de mercado, la competitividad y la fidelización de los clientes.

Porras (2013) afirma que la Administración de la calidad se fundamenta en la adopción de modelos de excelencia basados en principios de calidad total, en los que mediante el liderazgo se determina el rumbo y la cultura deseada, estableciendo los planes y proyectos estratégicos necesarios para colocar a la organización en un nivel de competencia, que le asegure su permanencia y crecimiento.

La correcta implementación y aplicación de las normas ISO, constituyen un modelo eficaz para regular las buenas prácticas de gestión, con criterio sistémico e inter-funcional, que involucra a todas las áreas departamentales de la empresa

enfaticando con sinergia positiva, desempeño laboral eficiente, que engloba una excelente gestión total de la calidad en cuanto a sistemas, procesos y productos.

Según Williams (2014), los programas y métodos de administración más recientes, tales como Administración de la Calidad Total, Six Sigma, ISO 9000, se centran en la mejora constante de la calidad. Esto es, con la idea de que los problemas deberían ser evitados antes de ser creados y que todos, no sólo aquellos por encima de un cierto nivel, deberían ser eliminados.

7.1.1.10 Normalización

Según Camisón & González, citados por Mayo & Ávila (2010), la normalización consiste en desarrollar normas para regular situaciones que se repiten en la realidad. Una norma es un documento consensuado y aprobado por un organismo reconocido nacional o internacionalmente, dependiendo del ámbito de aplicación de la norma. El objetivo principal de la normalización es la unificación de criterios, realizados de manera consensuada entre todos los agentes implicados en la norma en cuestión.

La normalización conlleva la racionalización y simplificación de actividades, para lo que es necesario el compromiso del personal al conformar un capital cultural, basado en una estructura organizativa formal, adoptando manuales de funciones y de procedimientos, que permitan crear una filosofía empresarial como guía de dirección estratégica, basado en un comportamiento organizativo de trabajo en equipo, que se sujete estrictamente en normas de calidad total y mejora continua.

7.1.1.11 Estandarización

Según León (2006), estandarizar un proceso es ajustar todo sus pasos o actividades a un modelo preestablecido con el propósito de disminuir al máximo posible su variabilidad. En términos simples, es "hacer las cosas siempre de la misma manera". Cuando las cosas se hacen "de la misma manera", su repetición regular disminuye su coste y la probabilidad de error y, por ende, el proceso se hace más seguro.

La estandarización en tiempos y técnicas de procesos de calidad servirá de

herramienta clave y permitirá establecer ventajas competitivas, para lo que se requiere aplicar procesos eficientes para minimizar costes, a través de la mejora continua y la estandarización de procesos, con lo que se refuerza y se perfecciona al personal para que adopten mecanismos de trabajo, que les permitirá optimizar tiempos productivos y ser competitivos.

Toda empresa busca brindar al público productos o servicios de calidad. Para poder lograr este objetivo, los empresarios deben fijar ciertos estándares de calidad, que le permitirán saber qué tan bueno es el producto o servicio que están brindando. Entonces, los estándares de calidad son puntos de referencia, que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores. Estos estándares permitirán saber si se debe modificar o no algún aspecto con el fin de mejorar los procesos y los productos que se brindan al público (Aulamass, 2014).

El aseguramiento de la calidad requiere de una medición sistemática del desempeño y de la gestión de calidad, para lo que es necesario la estandarización de tiempos en el proceso de diseño y fabricación de calzado, así como también, la homogenización de técnicas de proceso que permitan efectuar un análisis comparativo con estándares de referencia, que faciliten la búsqueda de soluciones posibles, diseño de mecanismos de control, prevención de errores para evitar repetición de anomalías, retroalimentación de información y procedimientos de ajustes de procesos, entre otros, como mecanismo de mejora continua.

7.1.1.12 Gestión por procesos

La gestión por procesos es una metodología corporativa utilizada para mejorar el desempeño organizativo (eficiencia y eficacia), encaminado a la optimización de la producción, en el menor tiempo y coste posible, para lo que se promueve la adopción de un enfoque basado en un análisis sistemático, con la finalidad de implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, a través del cumplimiento de requisitos normativos de entradas y salidas basado en competencias laborales, con el objetivo integral de minimizar la producción de unidades defectuosas, conseguir la mejora continua del proceso de fabricación, así como también, disponer constantemente de productos y servicios de óptima calidad con una propuesta de valor

al cliente (Jeston & Nelis, 2008).

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, denominado "propietarios" con los procesos clave, haciendo posible una gestión inter-funcional, generadora de valor para el usuario y que por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados y establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora, que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades (Rojas & Martínez, 2014).

De acuerdo a la norma ISO 9000, un producto se define "como el resultado de un proceso". Como puede observarse, para el desarrollo de éste existen diferentes factores que se agrupan: "las actividades", que representan la manera de organizarse para el desarrollo de los productos, "los facilitadores" que son apoyo a la actividad principal de la organización, y la "administración" que tiene el compromiso de dirección para la consecución de metas (Nava & Jiménez, 2005).

7.1.1.13 Mejora continua

Gutiérrez (2010) refiere que: la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Las empresas que serán objeto de Asociativismo en la fabricación de calzado fomentarán la mejora continua, a través de la adaptación de una cultura de innovación, de tal manera que, el personal se encuentre con capacidad de analizar y proponer ideas de mejora a través del empowerment, con el fin de dar solución a los problemas detectados sin necesidad de que el jefe directo tenga que resolverlos, sino que el personal por cuenta propia, se encuentre con la capacidad de proponer ideas y dar solución eficaz a los inconvenientes que se le presenten, para lo que se les facilitará autonomía laboral promoviendo un ambiente interno de confianza, donde prevalezca el apoyo mutuo favorecido por el intercambio eficaz de información.

Además, Gutiérrez (2010) presenta la importancia de la planificación de la

mejora continua como un proceso dentro del cual se debe definir, delimitar y analizar la magnitud del problema que se desea resolver, buscar todas las posibles causas que contribuyen a su aparición, investigar cuál de ellas es la más importante y por último, considerar las medidas remedio para eliminarlas.

7.1.1.14 Mercado Objetivo

Para una empresa, cualquiera que sea su tamaño, es de vital importancia conocer las características comunes que identifican a los consumidores, con la finalidad de categorizar y segmentar el mercado que abastece, lo que servirá como fuente informativa para formular estrategias que permitirán optimizar la gestión de marketing y ventas para incrementar la demanda (Ferrel & Hartline, 2012).

El poder de decisión de compra de los consumidores está definido por criterios demográficos como: edad, estrato social, género, hábitos, costumbres, valores, gustos, preferencias, entre otros aspectos, que hacen posible estimar los resultados de gestión comercial para optimizar el retorno de la inversión.

A continuación se plantean los factores competitivos relacionados al mercado objetivo.

7.1.1.15 Ampliar mecanismo de ventas: Venta Electrónica y por Catálogo

Las Pymes de calzado, fundamentalmente se orientan a desarrollar canales de distribución tradicionales, que son las ventas directas, mediante almacenes propios y, las ventas indirectas, mediante distribuidores selectivos representados por los almacenes de ventas de calzado. Últimamente, han surgido nuevos mecanismos de venta que minimizan la inversión comercial, como el comercio electrónico, mediante el que los consumidores localizan por Internet a distintos proveedores para cotizar sus requerimientos, disponer de mejores ofertas o facilitar sus pedidos.

Otro mecanismo de ventas sugerido y que está en apogeo es la venta por catálogos, mediante la que se recluta a vendedores independientes, se les capacita y se les provee de catálogos de productos con precios rebajados y diseños especiales, con la finalidad de que dispongan de mayores alternativas de venta.

7.1.1.16 Producción Intermedia

La producción intermedia resulta ser un mercado objetivo que ha operado por mucho tiempo en el país a favor de empresas extranjeras, que han practicado el ensamble de calzado con economías de escala, por lo general, orientadas a los estratos medios y bajos, como son los casos de China, Colombia, Perú y Brasil. De esta manera, proveían los productos desmontados en partes para que las empresas ensambladoras locales los montasen y así evadir las salvaguardas arancelarias del proteccionismo industrial.

La propuesta se orienta a desarrollar una alianza estratégica para desarrollar el ensamble con producción intermedia nacional en condiciones competitivas.

7.1.1.17 Nichos de mercado

Barquero & Fernández (2007) afirman que es un segmento del mercado en el que se encuentra una necesidad insatisfecha. Los nichos de mercado son un concepto simple que puede ayudarles a tomar ventajas con su negocio, inclusive en categorías de mercado muy competitivos. La gente que está interesada y consume su producto puede ser considerada un nicho de mercado. La idea detrás de los nichos de mercado es poder definir, comunicarse, vender y obtener feedback de sus mejores clientes.

Los consumidores se están volviendo cada día más exigentes porque sus opciones tienden a expandirse en la economía global en la que nos encontramos hoy en día. La idea de los nichos de mercado es tratar de satisfacer y mantener esa parte del mercado que realmente desean sus productos y/o servicios, pero no cualquiera de éstos será bueno para usted, es necesario que estime el tamaño del mercado hacia el que apunta como suyo, ya que debe ser suficientemente grande como para sostener su negocio año tras año (Barquero & Fernández, 2007).

Las Pymes de calzado operan con nichos de mercado, que les permiten tener un margen de competitividad respecto a la competencia globalizada. De esta manera, se plantean crear unos nuevos, orientados a la producción intermedia.

7.1.1.18 Internacionalización

Los diseños de los productos ecuatorianos y su producción local han

demostrado a través de la investigación, que son competitivos en los estratos medios – altos con mucha demanda en los países europeos, principalmente en España. Por esta razón, se promueve atender nichos de mercado en el extranjero, como manera de aumentar la demanda y la capacidad productiva de las Pymes de calzado.

7.1.2 Eje de los recursos

7.1.2.1 Recursos Empresariales

Son los medios productivos empleados por la organización para desarrollar el producto o servicio que ofrecen, y se clasifican en:

- a) **Recursos materiales:** Son bienes tangibles de los que dispone la empresa para ofrecer sus servicios, elaborar sus productos o desarrollar su actividad. Dentro de esta categoría se encuentran por ejemplo:
 - Edificios
 - Herramientas
 - Maquinaria
 - Vehículos
- b) **Recursos Técnicos:** Son los procedimientos que permiten la coordinación del resto de recursos para conseguir un resultado. Por ejemplo:
 - Sistemas de producción, técnicas de instalación
 - Patentes
- c) **Recursos Humanos:** Están formados por las personas que integran la empresa.
- d) **Recursos financieros:** Son la base económica que tiene la empresa para su financiación y funcionamiento. Pueden ser propios o ajenos, mediante inversores externos.
- e) **Recursos Intangibles:** Además de todos los anteriores, es importante tener en cuenta otros recursos como la reputación, que puede contribuir o dificultar en gran medida al éxito de la empresa. Estos factores influyen, incluso subjetivamente, en los procesos psicológicos implicados en la compra o contratación (Morales, 2013).

Por lo expuesto, los recursos empresariales constituyen ventajas, que al ser administrados convenientemente se convierten en ventajas comparativas o competitivas. Los sistemas y procedimientos eficientes, representan ventajas

comparativas que conducirán a minimizar costes, para a su vez representar ventajas competitivas.

Los procesos de mejora continua, referidos a la racionalización y simplificación de actividades como son: detección de tiempos innecesarios, corrección de errores e irregularidades de la gestión de calidad, detectadas en el momento oportuno, conllevan a minimizar costes en el aprovechamiento de los recursos empresariales.

Los factores de competitividad para potenciar el buen uso de los recursos empresariales se organizan en: Desarrollo Organizativo, Planificación de Requerimiento de Materiales, Mantenimiento de los Recursos Empresariales e Innovación Tecnológica.

7.1.2.2 Desarrollo organizativo

Las empresas precisan capacitar a su personal en el área organizativa para actuar bajo competencias, alineados al pensamiento colectivo de la filosofía empresarial. Por este motivo, cada departamento o área funcional debe mejorar la gestión de procesos y de calidad, acorde al diseño organizativo. Las Pymes de calzado tienen tendencia a desarrollar las áreas de producción y ventas, dejando desamparadas y muchas veces desatendidas otras áreas funcionales, que son requeridas para el buen funcionamiento empresarial.

Las organizaciones deben reinventar y actualizar continuamente su conocimiento común. Esto exige que tomen parte repetidamente en dos tipos de actividades relacionadas con el conocimiento. Primero deben encontrar maneras eficaces para transformar en conocimiento su experiencia en desarrollo (al crear conocimiento común). En segundo lugar, tienen que transferir dicho conocimiento a través del tiempo y del espacio (fortalecer el conocimiento común). La transformación de la experiencia en conocimiento puede parecer algo que sucede automáticamente en cualquier organización, sin embargo esto no es así (Trejo, 2009).

Para lograr el desarrollo organizativo es necesario desarrollar el aprendizaje colectivo, para mejorar progresivamente la capacidad de absorción del conocimiento, esto es, que las innovaciones se adopten y se apliquen de manera ágil, integrando a la organización en la mejora continua para desarrollar capacidades colectivas.

Gámez & José Renza (2013) sugieren que el aprendizaje en las organizaciones no es algo que se logra simplemente con la transferencia de recursos, sino que es un trabajo social conjunto, en el que las empresas constituyen y reconstituyen el conocimiento mediante la participación en actividades de colaboración. Este proceso de intercambio de conocimiento hace que las organizaciones sean proactivas en el momento de aprender cómo aprovechar las relaciones externas.

7.1.2.3 *Planificación de requerimiento de materiales*

La planificación de materiales requiere que todas las actividades deban ser planificadas conjuntamente en todas las áreas departamentales para poderse abastecer del producto, justo a tiempo, evitando stock innecesario o en exceso, para lo que se pretende estandarizar la talla de calzado, código de diseño, nivel de calidad, entre otros.

Ebert & Adam (2010) indican que: Los sistemas MRP (Material Requirements Planning), en español, Sistemas de Planificación de Requerimiento de Materiales, están concebidos para proporcionar:

- 1. Disminución de Inventarios:** El MRP determina cuántos componentes de cada material se necesitan y cuándo hay que llevar a cabo el plan maestro. Permite que el gerente adquiera el componente a medida que se necesita y por tanto, evita los costes de almacenamiento continuo y la reserva excesiva de existencias en el inventario.
- 2. Disminución de los tiempos de espera en la producción y en la entrega:** El MRP identifica cuáles de los muchos materiales y componentes necesita (cantidad y ritmo), disponibilidad, y qué acciones (adquisición y producción) son necesarias para cumplir con los tiempos límite de entrega. El coordinar las decisiones sobre inventarios, adquisiciones y producción, resulta de gran utilidad para evitar las demoras en la producción. Concede prioridad a las actividades de producción, fijando fechas límites a los pedidos del cliente.
- 3. Obligaciones realistas:** Las promesas de entrega realistas pueden reforzar la satisfacción del cliente. Al emplear el MRP, el departamento de producción puede dar a mercadotecnia la información oportuna sobre los probables tiempos de entrega a los clientes en perspectiva. Las órdenes de un nuevo cliente potencial

pueden añadirse al sistema, para mostrarle al administrador cómo se puede gestionar la carga total revisada con la capacidad existente. El resultado puede ser una fecha de entrega más realista.

- 4. Incremento en la eficiencia:** El MRP proporciona una coordinación más estrecha entre los departamentos y los centros de trabajo, a medida que la integración del producto avanza a través de ellos. Por consiguiente, la producción puede proseguir con menos personal indirecto, tales como los expedientes de materiales, y con menos interrupciones no planeadas en la producción, porque la base del MRP es tener todo los componentes disponibles en tiempo adecuadamente programados. La información proporcionada por el MRP estimula y apoya las eficiencias en la producción (p.87).

La implementación de un Sistema de Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP) es considerada una herramienta eficaz, que está estructurada con el propósito de optimizar el inventario, incrementar la capacidad de producción, así como también, aumentar las utilidades abaratando sus costes de producción.

Parra (2012) señala que entre los beneficios adquiridos cuando se aplica un sistema MRP se consigue:

- 1. Uso más eficiente de los recursos:** Se espera reducción en los inventarios, tanto en los productos que están en proceso como los ya terminados. Se localizan los cuellos de botella en los centros de trabajo y se programa fácilmente el mantenimiento de la maquinaria.
- 2. Mejor Planificación de prioridades:** Se reduce el tiempo para iniciar la elaboración de un producto, y se facilita modificar la programación de la producción teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.
- 3. Mejor servicio al cliente:** Se amplía la capacidad de la compañía para cumplir con las fechas de entrega prometidas. Se da la oportunidad de mejorar la calidad y reducir los precios.
- 4. Mejor información gerencial:** La gerencia usa las salidas de un MRP para tener claro el sistema físico de producción y así medir el desempeño de éste.

A los gerentes de las demás áreas funcionales se les facilita y mejora la planificación a largo plazo.

- Reducción de horas extras, tiempos libres y contratación temporal
- Disminución de la subcontratación

- Reducción substancial en el tiempo de obtención de la producción final
- Incremento de la productividad
- Posibilidad de conocer rápidamente las consecuencias financieras de la planificación
- Mantiene documentación confiable y actualizada (p.78).

El plan de requerimiento de materiales es un eje fundamental del sistema de información, a través de una actualización permanente de las necesidades de materiales que se emplean en la fabricación, los plazos de producción, su coste y el control de las existencias, lo que es coordinado con las demás áreas departamentales.

Para Míguez (2010) “los sistemas de inventarios requieren registros exactos, ya que sin exactitud, los directivos no pueden tomar decisiones precisas sobre la emisión de órdenes, la programación y los envíos” (p.15).

Para una eficiente dirección y control administrativo integral de los inventarios, se requiere la planificación conjunta entre todas las áreas departamentales, con el fin de conformar un cuadro de necesidades conjuntas de inventarios, integrado por los planes de ventas, marketing, producción, compras y finanzas, lo que facilitará la integración organizativa a través de un enfoque competitivo, sistémico, sinérgico y estratégico, que facilita la obtención de un sistema de información al día, con registros confiables y oportunos para las tomas de decisiones.

En la disponibilidad de materiales se consideran, tanto las existencias disponibles en bodega, como los materiales en tránsito, las reposiciones de devoluciones a proveedores, los materiales asignados a productos en proceso y las compras en proceso.

Anaya (2007) indica que “es necesario conocer la estructura de fabricación de cada artículo, en la que queden reflejadas los diferentes elementos que lo componen, así como el número necesario de cada uno de esos componentes para fabricar una unidad de ese artículo” (p.104).

La gestión de abastecimiento requiere planificar pedidos de calzado para cada semana del horizonte de planificación, con la finalidad de conocer la cantidad de materiales requerida que se van a solicitar y en qué momento se hará. La modalidad utilizada del plan de materiales será por aproximación de cubos de tiempo, que muestran las semanas en las que se debe hacer las compras y en qué cantidad deberían

comprarse.

Un sistema de información al día de inventarios incorporado al sistema de información contable, permitirá conformar un flujo de procesos productivos con abastecimientos continuos de inventarios justo a tiempo, evitando stock innecesarios o en exceso, control de compras y de consumos, compatibles y flexibles, así como también, con una adecuada relación coste/beneficio y con un alto grado de funcionalidad.

7.1.2.4 Mantenimiento de los recursos empresariales

Los recursos empresariales en general, deben estar disponibles y en buen estado de funcionamiento y no sólo preocuparse por las maquinarias, sino también por las instalaciones, sistemas y procedimientos, sistemas de información, entre otros. Para ello, se asumirán medidas de mantenimiento preventivo y correctivo.

El recurso humano es el activo que muchas veces se descuida al no dotarle adecuadamente de un buen sistema de desarrollo organizativo, para que mejore su competencia mediante asesorías, capacitaciones, simulacros, entre otros, dotándole de las herramientas y medios productivos necesarios para el desempeño. Normalmente, las empresas diseñan sistemas de administración de mantenimiento preventivo y correctivo para las maquinarias, pero se olvidan del recurso principal que es el ser humano.

Las actividades de mantenimiento del recurso humano corresponden al Departamento de Recursos Humanos. El mantenimiento en general, incluye la planificación de horarios, indicadores de mantenimiento, registro y seguimiento de incidencias, entre otros.

Según Muñoz (2009), en el proceso de mantenimiento se debe distinguir: mantenimiento correctivo y mantenimiento preventivo. El mantenimiento correctivo tiene lugar cuando ocurre una anomalía imprevista durante la operación del equipo; en cambio, en el preventivo se planifica a intervalos regulares, dependiendo de la fecha de la última operación de mantenimiento, o del tiempo operativo del equipo. El mantenimiento preventivo (o planeado) es menos costoso que el correctivo, ya que se planea cuando el equipo no está en operación, y no genera costes relacionados con la detención de la producción y el desperdicio por defectos.

7.1.2.5 Innovación tecnológica

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (2008) afirmó “que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones”. Toda operación de Asociativismo debe tener en cuenta este elemento partiendo de la base que, al referirnos a la capacidad de innovación, la entendemos tal y como lo escribe Schumpeter (1934): “Que la innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimientos y cambios en la organización industrial de manera continua, orientadas al cliente, consumidor o usuario”.

7.1.2.6 Infraestructura

Las Pymes de calzado, al igual que las industrias en general, han desarrollado especialmente una infraestructura que en muchas de ellas se ha sobredimensionado, generando costes de operación y de mantenimiento, mayores a los que pueden atender pero principalmente, han descuidado la infraestructura intangible humana.

Los factores competitivos agrupados en esta categorización son: dimensión óptima, capital cultural y tecnología funcional.

7.1.2.7 Dimensión óptima

Las Pymes de calzado no han logrado establecer una dimensión óptima del tamaño industrial para equilibrar eficientemente los recursos tangibles e intangibles, conforme al nivel de actividad de operaciones que poseen, pero que en muchos casos están sobredimensionados y en otros, sobredimensionados. Ambos extremos no son convenientes para las empresas porque cuando se sobredimensionan, se produce capacidad inactiva y costes fijos elevados, que no les permiten gozar de los resultados económicos financieros que consiguen. Por otra parte, el sobredimensionamiento ocasiona que no dispongan de capacidad suficiente para atender pedidos y crecer, por lo que requieren auxiliarse de la producción cooperada de otras empresas o simplemente, no cumplir con los pedidos.

7.1.2.8 *Capital cultural*

La gestión del conocimiento es una función administrativa para desarrollar la cultura y el desarrollo organizativo, en la que se sitúa al capital cultural como el principal activo de la organización, a través de la diferenciación competitiva ante la capacidad de compartir la información y las experiencias, los conocimientos individuales y colectivos, que gestionados de forma eficiente aportan valores.

Así, la innovación puede definirse como un proceso social e interactivo de conocimientos, por el que nuevas ideas se transforman o implementan en productos, procesos o servicios que generan valor para las empresas. En el marco de este proceso interactivo se generan externalidades de aprendizaje, mediatizado tanto por documentos y protocolos como por estructuras verbales e interacciones simbólicas (Castro, Rocca, & Ibarra, 2009).

Las empresas deben desarrollarse organizativamente, cultivando el capital cultural, que está determinado por el conjunto de conocimientos disponibles en la organización como parte de un legado patrimonial, que la empresa dispone como ventaja comparativa y que a su vez, mediante la cadena de valor al cliente logran convertirse en ventajas competitivas. De esta manera, el capital cultural está conformado por los años de experiencia del personal debidamente competente, capacitado, con infraestructura organizativa, manuales de funciones y procedimientos, sistemas y procedimientos eficientes, capacidad de absorción del conocimiento, entre otros aspectos, que conforman el equipo institucional con pensamiento colectivo, rendimiento conjunto y responsabilidad compartida.

7.1.2.9 *Tecnología funcional*

La tecnología está cambiando vertiginosamente, lo que conduce a que las empresas abandonen rápidamente las tecnologías existentes, muchas de las veces sin llegarlas a explotar suficientemente, convencidas de que adoptando procesos más veloces pueden alcanzar una reducción considerable de sus costes. Sin embargo, pronto se dan cuenta de que los desperdicios, derroches y cantidades defectuosas, no les permite aprovechar el ahorro derivado de la tecnología que adoptan, y más bien les producen un aumento de los costes fijos.

La presente propuesta competitiva sugiere la adopción de tecnologías funcionales, que sean acordes con el desarrollo organizativo, para luego ir adoptando nuevas tecnologías y mejorando simultáneamente su competitividad.

7.2 Consideraciones para la proposición del nuevo modelo

Las microempresas y Pymes del sector del calzado ecuatoriano requieren operar en niveles competitivos de economías de escala, para lograr la participación y posicionamiento en el mercado en condiciones favorables o lucrativas, que lleven a hacer frente a los grandes rivales competidores globalizados, que logran acaparar los mercados operando con bajos precios, pequeños márgenes de contribución y grandes volúmenes de producción, estrategias con las que restan posibilidades de competir a las pequeñas empresas, razón por la que se ven obligadas a sacrificar su capacidad productiva, para subsistir con pequeños nichos de mercado.

Por lo expuesto en la investigación, las Pymes de calzado ecuatorianas aún mantienen ventajas competitivas frente a los grandes competidores, y que han sido expuestas en el Modelo de Competitividad actual, lo que se fundamenta en los factores competitivos: producto, recursos humanos, infraestructura, mercado y estructura organizativa. Sin embargo, tales ventajas no logran un grado de significación deseado, que permita a las Pymes trabajar con un volumen continuo de producción, que aproveche permanentemente la capacidad establecida con resultados de rendimiento económico - financiero aceptable.

Por tal motivo, se hace necesario adoptar las estrategias ponderadas en el Asociativismo, y ponerlas en práctica mediante un innovador modelo de competitividad basado en: dirección, recursos empresariales, estructura organizativa, gestión de calidad, mercado e infraestructura, con lo que se establecerían relaciones sólidas y sostenibles, para aplicar el presente proyecto de ensamble de calzado masculino con producción intermedia.

Pumpin & García (1993) señalan al respecto que “todos los éxitos empresariales nunca se generan en procesos estables, sin rupturas, continuistas, sino que al contrario, sólo se generan éxitos empresariales cuando se encuentran las empresas en una fuerte dinámica tanto de los entornos, como de la propia estructura interna”.

Las Pymes de calzado tienen que romper su esquema directivo basado en la experiencia práctica, que significó éxitos en un momento dado por aplicaciones técnicas innovadoras funcionales, porque los esquemas tradicionales son estáticos y continuistas, tendentes a sacrificar la mejora continua y la búsqueda de alternativas innovadoras, para enfrentar nuevos retos de la demanda y la rivalidad competitiva, puesto que al ir creciendo las empresas, mejorando las tecnologías, cambiando las tendencias del mercado y aumentando el número de competidores, requieren diseñar y aplicar un nuevo modelo de competitividad acorde a la situación actual.

Pumpin & García (1993) indican que “no cabe la menor duda que el cambio de una forma de dirigir tradicional, funcionalista, dominante, a una dirección estratégica es toda una ruptura, tanto en la mentalidad del directivo como en la forma de materializar los cálculos económicos, los diseños organizativos, la forma de realizar el controlling y sus sistemas de información; pero fundamentalmente, de cómo concebir a la institución empresarial y de cómo dirigir los hombres de esa empresa”.

Como señala Cuervo (1994), citado por Sanchis & Ribeiro (1999), la dirección estratégica es un proceso racional (intencional) y un proceso emergente, es decir, es un proceso que combina estrategias intencionales y emergentes, patrones basados en las acciones pasadas y planes que miran al futuro.

La presente investigación se justifica porque propone flexibilizar el proceso productivo de las Pymes del sector calzado, a través de la práctica del Asociativismo, como estrategia competitiva para aplicarlo al proyecto de ensamble de calzado masculino con producción intermedia, a través de una adecuada racionalización, que facilite impulsar la productividad y la rentabilidad.

La estrategia competitiva del Asociativismo entre Pymes, contribuirá a la integración productiva del calzado, que permitiría aunar esfuerzos a través de responsabilidades compartidas en recursos, capital humano y cultural, así como también, la implementación de una filosofía empresarial basada en ejes de gestión de conocimientos, calidad, abastecimiento de inventario conjunto y gestión empresarial.

La aplicación del Asociativismo permitirá establecer relaciones sólidas estables de trabajo en equipo entre Pymes, lo que hará posible una organización industrial con cultura innovadora y competitiva, consolidada, con imagen corporativa, para generar una demanda creciente, sostenida y lucrativa.

A través de la presente propuesta de Asociativismo entre Pymes de calzado, se logrará acceder a mayores recursos financieros y a la integración de recursos complementarios, como son: proyectos de inversión, asistencia técnica, capacitación, investigación y desarrollo, que servirán para construir un camino que impulse la innovación, a través de la obtención de nuevos enfoques que mejoren la estructuras de costes haciéndolos más competitivos.

Saavedra & Molina (2012) señalan al respecto: “Una empresa con perfil asociativista comparte información e ideas, posee gestión transparente, busca resultados de largo plazo, toma decisiones colegiadas, ve en el competidor o proveedor a un aliado con quien poder aprender a crecer”.

Se propone a través de esta línea estratégica, incidir en el desarrollo de la capacidad innovadora de las empresas asociadas, para que no actúen sólo centradas en los procesos de producción sino de manera integral sobre la gestión empresarial, lo que repercutirá sobre los costes y el nivel de diferenciación, a través de una implementación con enfoque de gestión de calidad total, que facilitará la optimización de recursos y maximización de utilidades, para alcanzar los mayores márgenes de contribución posible.

Por consiguiente, la propuesta se justifica porque plantea desarrollar conjuntamente la competitividad organizativa, de manera inter funcional, interdisciplinaria, con resultados sinérgicos positivos y responsabilidad compartida, a través de redes de puesto de trabajo, para propiciar equipos de alto desempeño, relacionados en cadena de valor al cliente, con enfoque coordinado, alineado y sistemático, para consolidar una organización sostenible, sustentable, con imagen corporativa, que aumente la decisión de compra y la fidelización de los clientes.

7.3 Impactos esperados por la aplicación del modelo propuesto

La falta de capacidad de integración asociativa de las Pymes, causada entre otros aspectos por la falta de competencias de organización, afecta negativamente al desarrollo de éstas, que permitiría a las Pymes de calzado, impulsar la competitividad y flexibilizar la cadena de industrialización con producción intermedia en grupos empresariales, con gestión compartida.

7.3.1 Impacto económico

Las Pymes de calzado, están atravesando por una falta de competitividad abrumadora, frente a la competitividad de los países industrializados, que aun teniendo mayores costes productivos de los costes primos (materia prima y mano de obra directa) y costes logísticos, inclusive a grandes distancias intercontinentales como es el caso de China, logran ubicar el producto a precios relativamente bajos, con mayor calidad y diseño, lo que no podrá por mucho tiempo ser protegido por salvaguardas arancelarias, porque darán lugar al desarrollo del mercado negro como alternativa de compra de la población, para atenuar el alto coste de vida afectada por los altos costes de la producción nacional.

Por el contrario, la competitividad organizativa permitirá flexibilizar la cadena de industrialización para enfrentarse a la gran industria nacional, con agrupaciones de Pymes de alto desempeño de organización, que participan en niveles de inversión razonables y condiciones aceptables para obtener mayores beneficios económicos esperados.

7.3.2 Impacto social

Las Pymes representan alrededor del 90% del total de empresas y es una alternativa social importante, para generar empleo y reducir la pobreza, pero mientras no superen la falta de competitividad de organización para alcanzar el máximo aprovechamiento de recursos, seguirán siendo vulnerables a la sobrevivencia y peligro de extinción.

La presente propuesta implica el desarrollo organizativo, mediante una gestión empresarial compartida para disponer de un personal capacitado y comprometido con la organización. Se facilitará la gestión cultural en todos los ámbitos posibles, como parte del proceso de aculturación del comportamiento organizativo positivo y desarrollo de un clima laboral, que favorezca las prácticas saludables del Asociativismo, para canalizar esfuerzos conjuntos encaminados al direccionamiento estratégico, gestión por procesos y calidad total, bajo una misma filosofía empresarial, con la finalidad de racionalizar recursos conjuntos de manera óptima, tanto humanos como materiales, sistemas y procedimientos.

Se espera que la aplicación del modelo presentado apoye el desempeño laboral de la organización mediante una guía de buenas prácticas empresariales, recomendada internacionalmente como es la normativa ISO 9001, cuyos principios se fundamentan en la calidad total, filosofía justo a tiempo y gestión por procesos, con la finalidad de mejorar los hábitos de trabajo para conformar un equipo institucional de alto desempeño. De manera que se llegue a:

- a) Proveer una guía de buenas prácticas empresariales basadas en factores competitivos de gestión empresarial, con enfoque a la calidad total.
- b) Promover el pensamiento colectivo, propiciado por la práctica de la filosofía empresarial, como aspecto clave para consolidar el espíritu de cuerpo y conformar una organización auto gestionable, que funciona con responsabilidad compartida, gestión por procesos y de calidad, enfocado a la mejora continua.
- c) Conformar una estructura organizativa sólida con capacidad de absorción del conocimiento para desarrollar el aprendizaje colectivo y el trabajo en equipo.

Métodos

8.1 Método de investigación

Los aspectos metodológicos comprenden los procedimientos necesarios requeridos en el desarrollo de la investigación, para lo que se efectuará un tipo de estudio descriptivo que diagnostique la cultura del Asociativismo de las Pymes ecuatorianas, los factores de innovación que deben priorizarse, y los factores competitivos necesarios para conformar Pymes de ensamble de calzado, entre otros. Los métodos de investigación que se emplearán están encaminados a diagnosticar la cultura asociativa de los potenciales empresarios ecuatorianos de la ciudad de Guayaquil, que participarían en el emprendimiento de producción intermedia de ensamble de calzado masculino. Para ello, se aplicará una encuesta a efectos de conocer, evaluar y diagnosticar el grado de inserción, cooperación, relaciones personales, disciplina, organización y habilidad asertiva, que permitan proponer medidas de refuerzo y de apoyo para establecer un modelo de Asociativismo favorable, que promueva la competencia en un mercado globalizado, con habilidad asertiva y sinergias positivas. También se entrevistará a empresarios de Pymes españolas y ecuatorianas con el fin de conocer sus puntos de vista y experiencias, entre otros aspectos.

Se emplearán las siguientes técnicas de investigación primarias para analizar el problema planteado:

- a) Investigación Documental: Para disponer de las aportaciones de autores reconocidos en materia de competitividad, producción intermedia, Asociativismo, entre otros aspectos, que apoyen y fortalezcan la investigación, se consultarán diferentes textos de investigación documental y bibliográfica, que fundamenten y orienten las técnicas y procedimientos que se deban aplicar en el trabajo de investigación.
- b) Investigación de Campo: La investigación de campo es aquella que consiste en la recogida de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad dónde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2006).

En nuestro estudio, la investigación de campo consistió en la realización de las entrevistas a los empresarios del sector del calzado en la ciudad de Guayaquil (Ecuador) y en Fuensalida (España).

- c) Investigación Exploratoria: Se consultará a fabricantes de calzado para conocer los posibles precios de los productos intermedios, rendimiento laboral, costes, etc., a fin de establecer comparaciones, que lleven a la toma de decisiones de las mejores alternativas para la cadena de abastecimiento de producción intermedia.
- d) Investigación Explicativa: Se entrevistará a artesanos con experiencia para conocer los aspectos inherentes a la fabricación de calzado así como, a responsables de almacenes de venta de calzado para conocer apreciaciones de mercado, que sería necesario considerar dentro del lanzamiento del producto.
- e) Investigación Aplicada: Se intenta conocer cómo el Asociativismo entre Pymes mejora e impulsa la competitividad, averiguar las causas que originan el problema, analizar los modelos de aplicación del Asociativismo, que mejor se adapten a las Pymes y que permitan su fortalecimiento económico-financiero con un enfoque de desarrollo industrial.

8.2 Diseño de la investigación

Se trata de un estudio descriptivo transversal de naturaleza mixta, cuantitativa-cualitativa. El diseño de la investigación permitirá disponer de una información que dé respuesta a las interrogantes formuladas en la misma, y proporcionará la información necesaria para validar un modelo de Asociativismo, que se adapte a las Pymes Ecuatoriana de calzado. Para ello, se determinarán los factores competitivos requeridos para conformar Pymes de ensamble de calzado masculino, así como los factores de innovación que se deban priorizar para impulsar la competitividad.

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron:

- a) Análisis cualitativo de las Pymes españolas de calzado masculino, con el objetivo de estudiar los procesos de fabricación y factores competitivos, a fin de que contribuyan en el diseño de la propuesta del

nuevo modelo competitivo para las Pymes ecuatorianas de calzado. Para ello se realizó una entrevista a 6 empresarios, tras la realización de visitas a 6 Pymes de calzado en la población de Fuensalida (Toledo) en el mes de Julio del 2014.

b) Análisis cuantitativo y cualitativo de las Pymes ecuatorianas de calzado masculino, con el objetivo de determinar sus principales procesos de fabricación y factores competitivos actuales en la ciudad de Guayaquil. Para ello, se utilizaron dos instrumentos:

- 1) El cuestionario para conocer, evaluar y diagnosticar el grado de inserción, cooperación, relaciones personales, disciplina, organización y habilidad asertiva que permita proponer medidas de refuerzo, aplicado a 59 empresas en Octubre de 2014.
- 2) La entrevista a 12 empresarios de las Pymes de calzado en la ciudad de Guayaquil en el mes de Abril de 2015, para la identificación del modelo actual de producción y competitividad.

A partir de la información obtenida tras la realización de las entrevistas y la aplicación de los cuestionarios, se realizó un diagnóstico de la cultura asociativa para la validación del modelo competitivo basado en el Asociativismo, que promueva la competitividad de las Pymes ecuatorianas de calzado masculino en Guayaquil, y les permita participar en un nuevo proceso de producción intermedia de ensamble del calzado.

8.3 Participantes. Población y muestra

La población la conforman 300 productores que están agremiados y dedicados al ensamble de calzado masculino en la ciudad de Guayaquil, según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Guayaquil. Se han seleccionado productores de calzado masculino, con el fin de evitar la presencia de variables de confusión relativas a los diseños más variados de la producción de calzado femenino, intentando aislar de esta manera aquellos factores que pueden suponer una ventaja competitiva relacionadas exclusivamente con la producción intermedia.

Para la aplicación del cuestionario, el tamaño de la muestra está constituido por 59 microempresarios, dedicados a la fabricación de calzado de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N-1) \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

Donde la simbología representa los siguientes parámetros:

- N = Total de la población = 300
- $Z_{\infty} = 1.96$ al cuadrado
- p = proporción esperada (5%)
- q = 1 – p (1 – 0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%).

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{300 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (300 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 58,86 \sim 59$$

El tamaño de la muestra se redondea a 59 a efectos prácticos.

Los datos sociolaborales indican que la antigüedad media de las empresas a las que pertenecen los encuestados es de 19,3 años (dt = 16,1 años), con un rango comprendido entre 2 y 42 años. El número de empleados se encuentra comprendido entre 8 y 100, con una media de 39,7 empleados (dt = 28,9 empleados). El 23,7% (n = 14) son accionistas, siendo sus cargos gerentes o administradores. El 15,3% (n = 9) trabajan en producción. El 11,9% (n = 7) están en el departamento de marketing. El 20,3% (n = 12) trabajan en el departamento de contabilidad. El 13,6% (n = 8) están en el departamento financiero. El 6,8% (n = 4) trabajan en diseño. El 8,5% (n = 5)

trabajan en recursos humanos.

La muestra de empresarios de Guayaquil seleccionada para la aplicación de la entrevista ha sido de 12. Esta muestra se ha seleccionado previa solicitud de participación en la entrevista a los 59 empresarios seleccionados, de los cuales solo 12 han accedido a participar en esta fase del estudio. A continuación se presentan los datos sociolaborales de los participantes en la entrevista.

Todas las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil. La antigüedad media de las empresas es de 21,2 años (dt = 13,7 años), teniendo la empresa más joven 4 años de antigüedad y la más antigua 40. El número medio de trabajadores es de 38,8 empleados (dt = 21,3 empleados), con un rango comprendido entre 10 y 70. Respecto al perfil de las personas entrevistadas, todos ellos son hombres. El 16,7% (n = 2) son accionistas, uno de ellos con cargo de gerente y otro con cargo de administrador. El 25% (n = 3) trabajan en producción, con cargos de jefe de producción, gerente ejecutivo y encargado del departamento, respectivamente. El 16,7% (n = 2) trabajan en el departamento de marketing, siendo ambos jefes de ventas. El 16,7% (n = 2) trabajan en el departamento de contabilidad, siendo ambos contables. El 8,3% (n = 1) trabaja en el departamento financiero, siendo responsable de contabilidad. El 8,3% (n = 1) trabaja en el departamento de diseño, siendo diseñador. Otro entrevistado (8,3%) trabaja en el departamento de recursos humanos. El 75% (n = 9) son titulados universitarios, siendo el 33,3% (n = 4) de todos los entrevistados ingenieros. El 25% (n = 3) no tiene titulación universitaria (ver Tabla 16).

Tabla 16. Perfil de las Pymes de calzado en Ecuador donde se han realizado las entrevistas.

Emp.	Ant. (años)	Empl.	Dpto.	Cargo	Formación	Exp.
1	25	66	Accionista	Gerente	-	> 10 años
2	28	10	Producción	Jefe de producción	Ingeniero	> 8 años
3	15	42	Marketing	Jefe de ventas	Licenciado	> 5 años
4	40	70	Contabilidad	Contable	Ingeniero comercial	> 10 años
5	8	12	Marketing	Jefe de ventas	Licenciado	> 10 años
6	43	51	Financiero	Responsable de contabilidad	Economista	> 10 años
7	10	25	Contabilidad	Contable	Ingeniero comercial	> 8 años
8	6	38	Producción	Gerente ejecutivo	-	> 10 años
9	30	48	Producción	Encargado Dpto.	Ingeniero	> 10 años
10	12	62	Diseño	Diseñador	Licenciado	> 5 años
11	4	13	RRHH	RR HH	Licenciado	< 3 años
12	33	29	Accionista	Administrador	-	< 10 años

Emp.: empresa; Ant.: antigüedad; Dpto.: departamento; Exp.: experiencia.

Para la representación de empresarios del sector del calzado español se han realizado 6 entrevistas a correspondientes empresarios de la ciudad de Fuensalida (Toledo, España) con el fin de poner de manifiesto la opinión de estos empresarios en las cuestiones planteadas.

En la Tabla 17 se encuentran las características de los entrevistados en España. Todas las empresas son de la localidad de Fuensalida (Toledo). La antigüedad media es de 31,8 años (dt = 8,6 años), con un rango comprendido entre 18 y 43 años. El número de empleados oscila entre 10 y 64 (media = 28,3 años; dt = 23,2 años). El 33,3% (n = 2) son accionistas, con cargo de gerentes. El resto están en departamentos de contabilidad, producción, administración y marketing, respectivamente. El 66,7 % (n = 4) son titulados universitarios.

Tabla 17. Perfil de las Pymes de calzado en España donde se han realizado las entrevistas

Emp.	Ant. (años)	Empl.	Dpto.	Cargo	Formación	Exp.
1	43	64	Accionista	Gerente ejecutivo	Licenciado	> 10 años
2	30	10	Contabilidad	Jefe de contabilidad	Economista	> 5 años
3	38	50	Producción	Jefe de producción	Ingeniero	> 10 años
4	29	24	Administración	Administrador	-	> 5 años
5	33	10	Marketing	Director de ventas	Licenciado	> 2 años
6	18	12	Accionista	Gerente	-	> 10 años

Emp.: empresa; Ant.: antigüedad; Dpto.: departamento; Exp.: experiencia.

8.4 Instrumentos de medida

Para la recopilación de la información se han utilizado dos instrumentos de elaboración propia.

1. Cuestionario a Pymes de calzado masculina de la ciudad de Guayaquil.

Está compuesto por 18 ítems que han sido elaborados a partir de la identificación de 6 dimensiones presentes en el modelo propuesto a partir de las visitas previas realizadas:

1. Asociativismo: ítems 5, 6, 10, 11, 17 y 18.
2. Capacidad de innovación: ítems 12, 13, 15 y 16.
3. Capacidad Productiva: ítems 2, 4 y 14.
4. Competitividad: ítems 3 y 7.
5. Financiación: ítems 1 y 9.
6. Abastecimiento continuo: ítem 8.

A continuación (Tabla 18) presentamos los ítems del cuestionario. Se ha dado mayor protagonismo a las dimensiones relacionadas con el asociativismo y la

innovación como los dos pilares fundamentales de la propuesta del modelo para dotar de competitividad al sector. Los ítems 3 a 5, 7, y 10 a 17 son variables nominales de respuesta dicotómica (sí, no). Los ítems 1, 2 y 8 son variables ordinales con cuatro categorías de respuesta (siempre, casi siempre, a veces, nunca). El ítem 6 es una variable nominal con cuatro categorías de respuesta (crédito, comercialización, abastecimiento, otro). El ítem 9 es una variable nominal con tres categorías de respuesta (sí, no, a veces). El ítem 18 es una variable nominal con tres categorías de respuesta (igual sector y cartera, productos complementarios, igual tamaño industrial).

Tabla 18. Ítems del cuestionario a Pymes de calzado masculina de la ciudad de Guayaquil

1. ¿Dispone de facilidad de financiación para incrementar el volumen de producción?
2. ¿Dispone de capacidad productiva para incrementar el volumen de producción?
3. ¿Considera que los precios de los productos en el mercado son competitivos?
4. ¿Su empresa dispone de tecnología en los procesos de manufactura para mejorar la competitividad?
5. ¿Considera beneficioso participar en Asociaciones Empresariales para compartir intereses comunes?
6. ¿En el caso de participar de una alianza estratégica, qué tipo de beneficio le gustaría compartir?
7. ¿Considera que la sustitución de importaciones del calzado y sus partes, ha beneficiado a la producción nacional?
8. ¿Dispone de capital permanente destinado a fondo de maniobra para atender los compromisos de pago cotidianos de abastecimiento oportuno de las materias primas?
9. ¿Está conforme con la rentabilidad de la empresa (Margen de utilidad sobre ventas)?
10. ¿Ha participado en Asociaciones Empresariales para compartir intereses comunes?
11. ¿Le gustaría participar en un proyecto de ensamble de calzado mediante Asociación Empresarial de producción intermedia en cantidades y precios convenidos?
12. ¿Piensa que la innovación constituye un factor de competitividad clave para su empresa?
13. ¿En los últimos 5 años, ha desarrollado nuevos productos que haya lanzado al mercado?
14. En los últimos 5 años, ¿ha renovado su aparato productivo?

15. ¿Dispone de presupuesto para realizar Investigación y Desarrollo que propicie la innovación?

16. ¿Ha obtenido en los últimos 5 años ayuda del gobierno para el fomento de la innovación?

17. ¿Piensa usted que el Asociativismo constituye una buena alternativa para el fomento de la innovación?

18. En el caso de haber efectuado una alianza con otra empresa o estuviera pensando en hacerlo, ¿qué tipo de socio buscó o buscaría?

2. Entrevista de factores competitivos en las Pymes del sector del calzado masculino con producción intermedia de la ciudad de Guayaquil. Se trata de una entrevista que consta de 11 preguntas abiertas cuyo objetivo es determinar la opinión de los empresarios sobre los factores que proporcionan competitividad a las Pymes de ensamble de calzado masculino. Para el diseño de la entrevista hemos identificado 4 dimensiones:

1. Factores competitivos: ítems 1, 2, 7 y 11.
2. Estructura organizativa: ítems 5 y 8.
3. Planificación estratégica: ítems 3, 6 y 9.
4. Recursos empresariales: ítems 4 y 10.

En la tabla 19 se encuentran los ítems de la entrevista.

Tabla 19. Entrevista de factores competitivos en las Pymes del sector del calzado masculino con producción intermedia de la ciudad de Guayaquil.

1. ¿Qué factores competitivos considera relevantes para ser integrados sistemáticamente para mejorar la situación actual de las Pymes de calzado?

2. ¿Qué aspectos de estos factores competitivos requieren desarrollarse para cumplir con los objetivos de competitividad colectiva?

3. ¿Qué requisitos o acciones primordiales debe cumplir y satisfacer la Dirección de la empresa a la organización?

4. ¿Qué aspectos de los recursos empresariales son considerados puntos débiles de la

gestión?

5. ¿Qué enfoques innovadores de la estructura organizativa deben adoptarse en nuestra cultura empresarial?

6. ¿Qué aspectos de la Gestión de Calidad no son practicados suficientemente por las Pymes de calzado?

7. ¿El mercado de Pymes, a dónde considera que debe orientarse para encontrar una demanda creciente y sostenida, diferenciada del tamaño industrial?

8. ¿Qué aspectos de innovación de la infraestructura se han descuidado en la competitividad de las Pymes?

9. ¿Qué debilidades resaltan en el direccionamiento organizativo de las Pymes?

10. ¿Considera que los recursos humanos deben administrarse en igual magnitud que los demás recursos de la empresa?

11. ¿En qué factor competitivo ubica la mejora continua de la empresa?

8.5 Procedimiento de recogida de datos

En Octubre de 2014 se aplicó en la ciudad de Guayaquil una encuesta de 18 preguntas a empresarios de Pymes del sector del calzado masculino. A partir de ésta se pudo conocer, evaluar y diagnosticar el grado de inserción, cooperación, relaciones personales, disciplina, organización y habilidad asertiva, que permita proponer medidas de refuerzo.

De las visitas efectuadas a 12 Pymes de calzado masculino en la ciudad de Guayaquil en el mes de Abril del 2015, a través de las entrevistas realizadas a distintos empresarios, se pudieron diagnosticar y determinar los factores competitivos relevantes y predominantes que explican la fuerza competitiva, que emplea el sector industrial del calzado para enfrentarse a las estrategias de marketing derivadas de la rivalidad competitiva de la industria globalizada, que busca participar y posicionarse en el mercado incorporando permanentemente estrategias innovadoras empresariales para competir.

Por último, fueron visitadas 6 Pymes de calzado en la localidad de Fuensalida (Toledo) en el mes de Julio de 2014. En estas visitas, a través de las entrevistas realizadas a distintos empresarios, se llegaron a determinar los principales factores competitivos del sector.

8.6 Análisis de los datos

Para el análisis de los datos se han calculado las frecuencias y porcentajes de respuesta de los diferentes ítems de la encuesta. El análisis de las entrevistas se ha realizado mediante la extracción de las diferentes categorías semánticas y temáticas identificadas en las respuestas de los entrevistados.

Resultados

9.1 Verificación de hipótesis

A partir de las respuestas de estos empresarios, hemos podido ir verificando las correspondientes hipótesis de trabajo planteadas, cuya confirmación apoyaría la propuesta del modelo.

En relación con la hipótesis 1, podemos afirmar que la gran mayoría de empresarios (77%), confirman la importancia y el beneficio de la cultura del Asociativismo, para obtener acceso a las condiciones que permitan la creación de ventajas competitivas. No obstante, casi una cuarta parte de los empresarios (23%), no lo consideran una buena opción por pensar que es muy difícil poner de acuerdo a un grupo de personas y empresas tan heterogéneo para la toma de decisiones. Sin embargo, sólo el 8% no participaría en una iniciativa de Asociativismo, lo que confirma la buena acogida de esta forma de emprendimiento. Los beneficios más frecuentemente señalados son: el acceso al crédito para financiar una producción mayor, y la mayor facilidad para comercializar los productos.

Respecto a la hipótesis 2, la producción intermedia ha sido confirmada como una fuente fundamental para la creación de ventaja competitiva apoyada en la innovación tecnológica, lo que permitiría acceder a determinados nichos de mercado basados en la satisfacción del consumidor y la calidad. Todos los empresarios (100%) participantes han afirmado que el acceso a la innovación tecnológica de la mano del Asociativismo es una solución para la salida de la crisis económica y financiera. A nivel individual, los encuestados consideran que el valor añadido aportado por la innovación tecnológica, en este caso la producción intermedia, les ayudaría a tener mayores volúmenes de ventas con mayor rentabilidad. Sin embargo, encuentran la dificultad de la financiación para acceder a dicha tecnología. El Asociativismo supone una oportunidad para tener acceso a mayor crédito (85%) y, por lo tanto, a la adquisición de la tecnología necesaria, ya que en la actualidad, sólo el 8% de los empresarios tiene capacidad para invertir en I+D.

En relación con la hipótesis 3, la orientación a la satisfacción del consumidor es una de las prioridades planteadas por los empresarios del sector, ya que actualmente la principal ventaja competitiva es el precio. El Asociativismo es visto como una

oportunidad para acceder a determinados mercados que no se basan en el precio del producto, sino en la calidad de los acabados, en la adaptación al pie del consumidor, en una mayor comodidad y en otros criterios para los que es necesario contar con la tecnología adecuada, como puede ser la tecnología de modelado 3D. Por este motivo, la adquisición de tecnología puntera en el sector es percibida como necesaria para alcanzar otros nichos de mercado.

La hipótesis 4 también se ha visto confirmada por las respuestas de los empresarios, quienes afirman que la calidad es un factor esencial al que se puede aspirar a través de la innovación. En relación con la hipótesis anterior, los encuestados consideran que deben abandonar la política de precios bajos como principal ventaja competitiva, ya que esto genera muchas incertidumbres, debido a la variabilidad en el precio de las materias primas, el bajo margen de beneficios en este tipo de comercialización y la aparición de otros competidores con una producción más económica, de países que están en vías de desarrollo. En consecuencia, los empresarios se inclinan hacia la búsqueda de la calidad como ventaja competitiva. Sin embargo, como se ha dicho anteriormente, para producir calzado de alta calidad es necesario contar con tecnología de última generación e invertir en I+D de manera continuada, para lo que muchos empresarios no están preparados financieramente. El Asociativismo sería el marco en el que de forma cooperativa podrían financiarse las empresas del sector para competir con productos de calidad.

En cuanto a la hipótesis 5, los empresarios afirman que la dimensión más adecuada para la estructura organizativa es la de tamaño intermedio, que permite introducir las ventajas de la producción intermedia, a la vez que facilita la tarea de la gestión estratégica y la participación de todos los empleados en los procesos de absorción del conocimiento. Las grandes corporaciones son vistas como entidades fuera del control personal del empresario, por lo que son rechazadas, ya que la mentalidad del emprendedor es la de una persona que pone en marcha, controla y supervisa todas las operaciones de la empresa. Consecuentemente, tampoco creen que el Asociativismo deba dar lugar a una agrupación de empresas con un gran tamaño en su conjunto, sino que deben tener la dimensión suficiente para acceder a los beneficios de la unión de productores de calzado, sin llegar a alcanzar un tamaño que quede fuera del control individual.

Respecto a la hipótesis 6, el 100% de los empresarios se inclina por buscar

nichos de mercado en los que se priorice la calidad como principal ventaja competitiva, para lo que la innovación resulta esencial. En relación con las hipótesis 2, 3 y 4, la verificación de esta hipótesis supone la culminación de un proceso de gestión de la calidad en el marco del Asociativismo, que implica la búsqueda del mercado objetivo en este caso el de consumidores, que apuestan por la calidad y, por lo tanto, con un mayor poder adquisitivo que el de los clientes a los que ahora se dirigen sus productos.

Por último, la hipótesis 7 también ha recibido la confirmación del 100% de los empresarios, ya que para conseguir llegar a los mercados basados en la calidad, la estructura organizativa debe orientarse por la innovación y la gestión del conocimiento. Los esfuerzos de la dirección, así como de cada uno de los empleados comprometidos con un proyecto de Asociativismo que busca la calidad como ventaja competitiva, deben estar dirigidos a aplicar en todos los procedimientos los estándares de calidad. Los empresarios reconocen la necesidad de distinguirse de sus competidores en la aplicación de las últimas tecnologías y en la subsiguiente gestión del conocimiento.

9.2 Cuestionario a Pymes de calzado masculino de la ciudad de Guayaquil

Los datos obtenidos desde diferentes fuentes: empresarios, consumidores, estadísticas sectoriales y fuentes bibliográficas, son analizados de manera sistémica e integral desde el punto de vista central del proyecto, la pérdida de competitividad de las Pymes.

Las preguntas incluidas en la encuesta, se establecieron en concordancia con los factores de competitividad de las Pymes, con la finalidad de precisar los aspectos que causan el problema y determinar las consecuencias, que conducen a los niveles de ventas insatisfactorios de las Pymes, que es la principal barrera de funcionalidad operativa de este sector prioritario del país, hasta el punto de correr el riesgo de vulnerabilidad de vida y exclusión industrial.

9.2.1 Análisis del Asociativismo

Al ser preguntados si consideran beneficioso participar en Asociaciones

Empresariales para compartir intereses comunes, en mayor porcentaje, un 77% de los 45 empresarios encuestados, consideraron beneficioso participar en Asociaciones Empresariales porque generalmente logran beneficios de interés común para los participantes, lo que no es algo nuevo en el país y lo han practicado en otros sectores productivos artesanales, como son: los gremios de peluqueros, asociaciones de artesanos textiles, cooperativas de taxis, entre otros. Sin embargo, esta práctica no es muy común en los artesanos de calzado, porque han disfrutado de una preferencia ancestral por parte de los consumidores en lo que respecta a diseños clásicos y de calidad, pero últimamente la industria nacional ha sido invadida por calzados industriales, que utilizan diseños modernos con apliques y accesorios en una gama de materias primas, que aunque parten de la piel o el cuero, añaden material sintético y hasta plástico, con lo que brindan alternativas de presentación, poder adquisitivo y calidad.

Sin embargo, las Pymes no pueden competir con la gran industria nacional y a su vez con las industrias internacionales, principalmente China, que logró ubicar productos terminados en el país a un precio de \$5. Por esta razón, se han creado leyes protectoras para la industria nacional, que proporciona según lo expuesto mayor beneficio, mientras que las Pymes de calzado se encuentran destinadas a desaparecer por no ser competitivas y disponer de una limitada demanda de productos por no operar en economía de escala y tener que cubrir mayores costes productivos. Por esta razón, los encuestados consideraron como buena iniciativa la producción intermedia, para alcanzar especialidades y potenciar la inversión en una parte del calzado en lugar de la obra completa, que requiere de muchos procesos y materiales que no logran financiar las Pymes aún en la actual demanda de que disponen.

El 23% restante, 14 empresarios de los encuestados, indicaron que perciben a las Asociaciones de personas como muy polémicas. Pusieron como referencia las reuniones de gremios artesanales en las que no llegan a concretar, ni a ponerse de acuerdo con los intereses comunes de los agremiados, como tampoco entre los directivos y siempre estas reuniones se tornan polémicas e infructuosas. Por lo tanto, no consideran beneficioso participar en Asociaciones Empresariales, porque las empresas buscan sus propios intereses y jamás ceden ante los intereses particulares. Sin embargo reconocen que las grandes industrias del país y ciertos gremios, como son los del transporte, de la automoción, del turismo y de la construcción, han tenido éxito

en la conformación de cadenas Asociativas Empresariales, para proporcionar mayor valor agregado al cliente-usuario y alcanzar beneficios compartidos.

Manifestaron que en el caso de las Pymes de calzado, es necesario partir de una innovación cultural - individual para llegar a una cultura asociativa con pensamientos colectivos pro-sociales y éticos, y que las acciones inter empresariales no sólo estén respaldadas por bases legales, sino también por buenas prácticas sociales donde las personas se conduzcan con ética, honorabilidad y sin conflicto, para lo que las negociaciones deben partir de estudios previos de inversión, para evitar malos entendidos en los aspectos contractuales. Es decir, que no haya aspectos sin ser tratados previamente, que ocasionen falta de acuerdos de contingencia o de imprevistos, y que al final constituyen una de las principales causas de conflicto, que son aspectos que en la actualidad limitan la conformación de Asociaciones Empresariales.

Tabla 20. Disponibilidad de participación en Asociaciones Empresariales.

Opinión	N	%
Sí	45	77%
No	14	23%
TOTAL:	59	100%

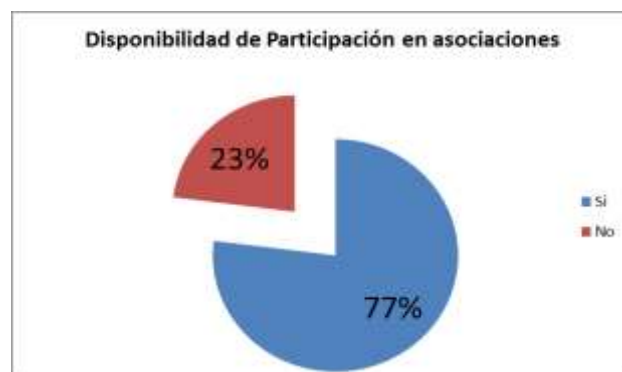


Figura 33. Disponibilidad de participación en Asociaciones Empresariales

Respecto a la cuestión que plantea que, en el caso de participar de una alianza estratégica, qué tipo de beneficio le gustaría compartir, el 85%, 50 Pymes encuestadas, señalaron la posibilidad de crédito en razón a poder financiar mayores niveles de producción, que les permitieran minimizar el coste de los materiales y poder alcanzar mayores volúmenes de producción, con los que podrían alcanzar mayores márgenes de contribución y utilidades y principalmente, impulsar la competitividad del tamaño industrial al que pertenecen.

Las entidades bancarias generalmente, no califican como sujetos de crédito a los pequeños negocios por considerarlos de alto riesgo, entre otras razones porque toman decisiones bajo incertidumbre y porque solicitan montos pequeños para amortizar a largo plazo, no cuentan con garantías crediticias calificadas y no disponen de proyectos de inversión que permitan determinar el monto, el uso del crédito y los posibles resultados, entre otros aspectos.

Finalmente, el 15% restante, 9 de los encuestados, indicaron que sería muy oportuno participar en el Asociativismo de comercialización, de forma que los productos pudieran ser rápidamente ubicados en el mercado, recuperando la inversión en capital de trabajo que es muy alto, lo que permitiría financiar la operación de mayores volúmenes de producción, entre otros aspectos.

Tabla 21. Tipo de beneficios a compartir.

Opinión	N	%
Crédito	50	85%
Comercialización	9	15%
Abastecimiento	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL:	59	100%

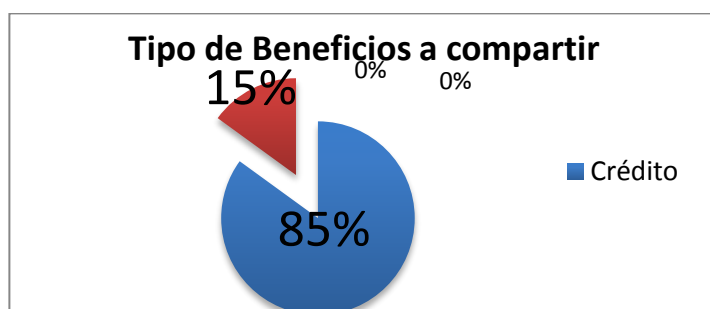


Figura 34. Tipo de beneficios a compartir

También se les preguntó si habían participado en Asociaciones Empresariales para compartir intereses comunes. La mayoría de los encuestados, un 77%, 45 Pymes de calzado, señalaron que no han participado en asociaciones empresariales sobre todo por las malas experiencias adquiridas personalmente cuando prestan dinero, o realizan alguna actividad comercial con algún familiar o amigo, entre otras. Comentaron que las empresas siempre buscan beneficiarse aun cuando se les presenten contingencias, lo que ocasionaría conflictos de organización que preferirían evitar porque terminan en litigios legales, en los que ambas partes pierden económicamente.

El 23% restante, 14 de los encuestados, indicó que sí han participado en asociaciones empresariales porque concurren a reuniones de gremios artesanales, cámaras de la pequeña industria y de artesanía, quienes organizan eventos que integran a las empresas para colaborar y beneficiarse mutuamente en oportunidades comerciales, liquidaciones de stock de mercaderías, compras y ventas conjuntas, entre otros acuerdos. Son relaciones momentáneas y no duraderas, para conformar un grupo industrial de producción conjunta.

Tabla 22. Experiencia de participación en Asociaciones

Opinión	N	%
Sí	14	23%
No	45	77%
TOTAL:	59	100%



Figura 35. Experiencia de participación en Asociaciones.

Respecto a si les gustaría participar en un proyecto de ensamble de calzado, mediante asociación empresarial de producción intermedia en cantidades y precios convenidos, la propuesta de proyecto de ensamble de calzado, formada por Asociaciones Empresariales, fue calificada como positiva por el 92% de los encuestados, 54 Pymes, quienes señalaron que es importante que en el mercado se muestren innovaciones de organizaciones industriales principalmente para los artesanos, quienes han tenido tradicionalmente la responsabilidad industrial de abarcar la totalidad de los procesos productivos de los artículos. Sin embargo, la producción intermedia no es nueva en otros sectores como el de la construcción o el inmobiliario, que producen partes de productos que se venden indistintamente al público, en ferreterías y centros especializados.

No obstante, la producción de calzado requiere de partes que se acoplan en un diseño conjunto. Por consiguiente, representan una estrategia de inversión y de flexibilidad industrial, que sería muy oportuno aplicar para conseguir el desarrollo de las Pymes en el país a través de la competitividad participativa de círculos empresariales, que integran una cadena de valor al cliente para intervenir con especialización y aseguramiento de la calidad en cadenas de abastecimiento de autoconsumo en el diseño de productos finales.

Finalmente, el 8%, 5 de los encuestados, afirmó que no les gustaría participar en el proyecto porque se pierde control administrativo organizativo, y es difícil manejar los costes unitarios conjuntos y los márgenes de utilidad de cada unidad productiva intermedia, con lo que se podrían originar conflictos empresariales, cuando se tengan que compartir repentinamente las variaciones de costes y gastos operacionales ante imprevistos o contingencias, y en los que unas empresas integrantes serían más eficientes que otras. Pero a la postre, los participantes más competitivos tendrían que absorber los costes de los menos competitivos, y las relaciones se podrían deteriorar cuando se busque estandarizar y normalizar los procesos, sobre todo de aquellos asociados con mayores desventajas.

Tabla 23. Disponibilidad de Participación en el Proyecto.

Opinión	N	%
Sí	54	92%
No	5	8%
TOTAL:	59	100%

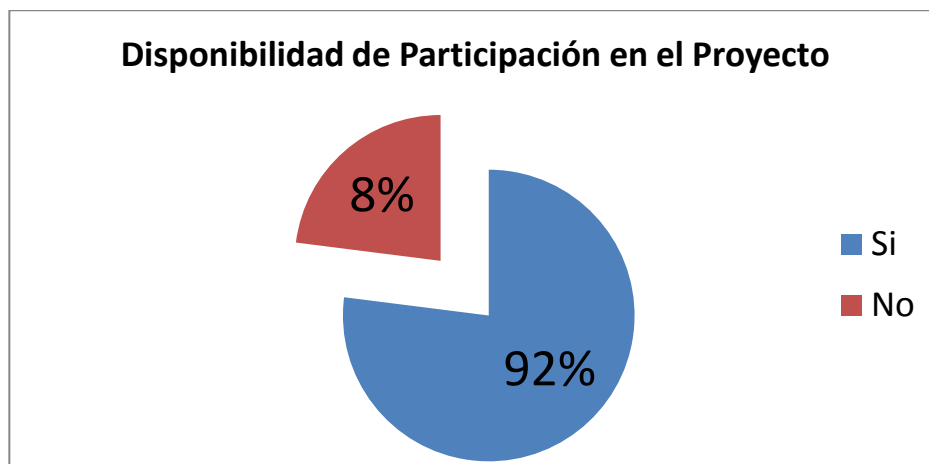


Figura 36. Disponibilidad de Participación en el Proyecto.

En cuanto a la opinión sobre si el Asociativismo constituye una buena alternativa para el fomento de la innovación, el 100% de los encuestados señaló que el Asociativismo representa una buena alternativa para salir de la crisis económica-financiera que padecen las Pymes de calzado, y les permitiría fomentar la Innovación para desarrollar la competitividad industrial, aprovechando las fortalezas de las Pymes del sector para conformar equipos empresariales de alto desempeño, que no solamente junten producciones intermedias mediante producción cooperada a un precio previamente convenido, sino que también participen en la gestión empresarial compartida con espíritu de cuerpo, para que puedan integrarse en centros de costes que les permita estandarizar procesos e implantar el aseguramiento de la calidad, para distribuir equitativamente las utilidades conjuntas, y evitar posibles conflictos que podrían presentarse al reconocer costes por ineficiencias en los productos intermedios, y como consecuencia, se afecte la cadena de valor al cliente en el producto final.

Tabla 24. Importancia del Asociativismo en la Innovación.

Opinión	N	%
Sí	59	100%
No	0	0%
TOTAL:	59	100%



Figura 37. Importancia del Asociativismo en la Innovación.

Por último, en relación con el Asociativismo, se les pregunto si, en caso de haber efectuado una alianza con otra empresa o si estuviera pensando en hacerlo, qué tipo de socio buscaría. El 70%, 41 de los encuestados, señaló que el tipo de socio que buscaría para establecer alianzas estratégicas sería del mismo sector y cartera, con el fin de encontrar compatibilidades de recursos y compartir experiencia en el área industrial.

En tanto que el 15%, 9 de los encuestados, indicó que los socios deben ser procedentes de productos complementarios, a fin de evitar la competencia interempresarial entre los miembros de la organización, de modo que todos participen formando una cadena de industrialización, que conforme un grupo de productos que no compitan entre sí, sino que complementan sus actividades. Señalaron los encuestados que en esta categoría se encuentra la producción intermedia de calzado, en la que cada uno de los miembros desarrollen sus competencias y especialización para formar un grupo industrial, que participe complementariamente en la oferta de un producto final, que requiere de la aplicación de una filosofía empresarial compartida, para alcanzar resultados conjuntos con sinergia positiva y calidad total.

Finalmente, el 15% restante, 9 de los encuestados, manifestaron que el Asociativismo tiene que practicarse en igual tamaño industrial para que puedan operar en similares economías de escala, equidad e inclusión. En caso contrario, podría presentarse una lucha de clases entre quienes cuentan con mayores alternativas dirimentes. Se trataría de evitar que por disponer de diferentes niveles de inversión y características, la empresa de mayor cuantía deseara acelerar la gestión empresarial de

los demás socios, imponiendo resultados y metas en las que influyesen las limitaciones de recursos, y como consecuencia se generasen conflictos por diferencias de roles.

Tabla 25. Tipos de Socios requeridos.

Opinión	N	%
Igual sector y cartera	41	70%
Productos complementarios	9	15%
Igual tamaño industrial	9	15%
TOTAL:	59	100%

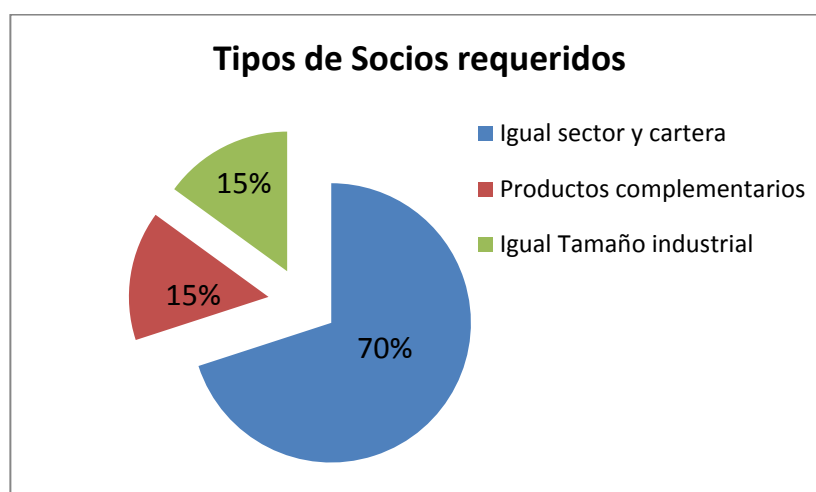


Figura 38. Tipos de Socios requeridos.

9.2.2 Análisis de la capacidad de innovación

En la categoría de análisis de la capacidad de innovación, en primer lugar se inquirió a los representantes de las empresas de ensamble de calzado si creían que la innovación constituye un factor de competitividad clave para su empresa. La innovación representa un factor de competitividad clave para el 100% de los encuestados, que afirmaron que las Pymes de calzado tienen limitaciones de innovación tecnológica, porque no cuentan con financiación para producir mayores volúmenes de producción a precios competitivos y aumentar la participación en el mercado. En la actualidad, con la prohibición de importaciones, la industria nacional presenta condiciones favorables aunque no pueden aprovecharlas, sobre todo porque requiere hacer inversiones en maquinarias, infraestructura y capacitar al personal sobre

el funcionamiento de las nuevas tecnologías.

Por otra parte, no disponen de sistemas administrativos para desarrollar un sistema de información contable actualizado y controlar la variedad de procesos, materias primas y demás factores, con la finalidad de tomar decisiones con certeza y competir con la gran industria nacional, cuyas empresas se benefician directamente con innovaciones de la matriz productiva y el apoyo del fomento industrial que ofrece el Estado.

Tabla 26. Importancia de la Innovación como factor clave de competitividad

Opinión	N	%
Sí	59	100%
No	0	0%
TOTAL:	59	100%

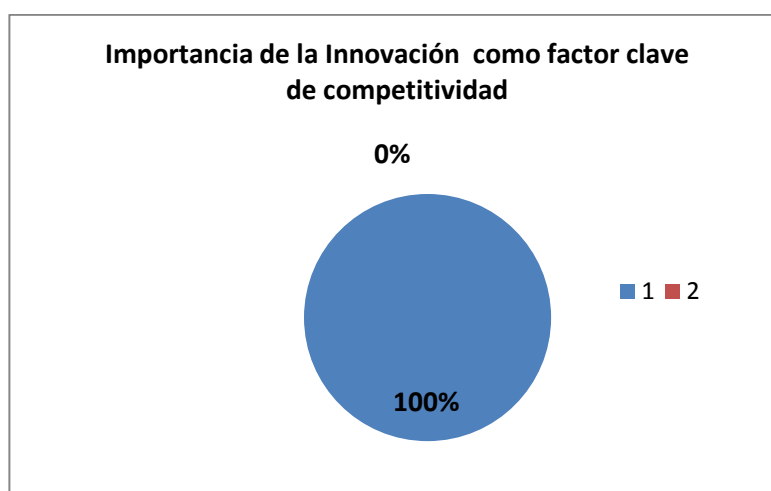


Figura 39. Importancia de la Innovación como factor clave de competitividad.

En relación a la cuestión sobre si en los últimos 5 años, ha desarrollado nuevos productos, que haya lanzado al mercado, el 54%, 32 de los encuestados, afirmó haber desarrollado nuevos productos que ha lanzado al mercado en los últimos 5 años, lo que es un aspecto que manejan bien las Pymes de calzado, debido a que fabrican bajos volúmenes de producción, que les permiten innovar diseños sin saturar el mercado, lo

que es apreciado por los consumidores, que buscan la moda de la diferenciación y no desean ver sus prendas de calzado similares a otras personas.

En tanto que el 46% restante, 27 de los encuestados, indicó que no disponen de suficiente capital para efectuar innovaciones de diseño de productos, porque puede darse el caso de que un nuevo producto no impacte al consumidor y no logre venderse. Por tal motivo, prefieren actuar conservadoramente, fabricando productos tradicionales o que aún no han logrado mayor demanda, y en ocasiones copian algún diseño que se impone en el mercado.

Tabla 27. Desarrollo de nuevos productos en los últimos 5 años.

Opinión	N	%
Sí	32	54%
No	27	46%
TOTAL:	59	100%

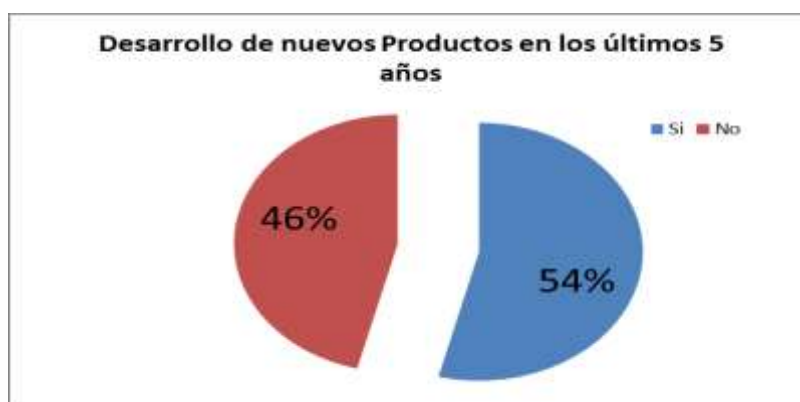


Figura 40. Desarrollo de nuevos productos en los últimos 5 años.

Respecto a la disponibilidad de presupuesto para realizar Investigación y Desarrollo que propicie la innovación, según el 92%, 54 de los encuestados, el aspecto de la Investigación y Desarrollo no está al alcance de su nivel operativo, porque es necesario participar en congresos y ferias internacionales así como realizar inversiones bajo este epígrafe, que implica sobre todo experimentaciones y estudios de mercados, y que no podrían financiarse por los altos costes operativos y bajos precios de ventas de su tamaño industrial. Además, los cambios tecnológicos que pudieran descubrir, no

serían aprovechables al no disponer de recursos productivos, ni de personal cualificado.

Mientras que el 8% restante, 5 de los encuestados, indicó que sí invierten en Investigación y Desarrollo y disponen de personal de diseño, que busca combinar modelos para hacer sus propios diseños, que luego les proponen a sus clientes mayoristas y deciden conjuntamente el lanzamiento del producto, y están pendientes así mismo de las inclinaciones de las modas de calzado, que se muestran en revistas especializadas o en catálogos internacionales, y reciben sugerencias de los clientes mayoristas al respecto.

Tabla 28. Presupuesto en Investigación y Desarrollo.

Opinión	N	%
Sí	5	8%
No	54	92%
TOTAL:	59	100%

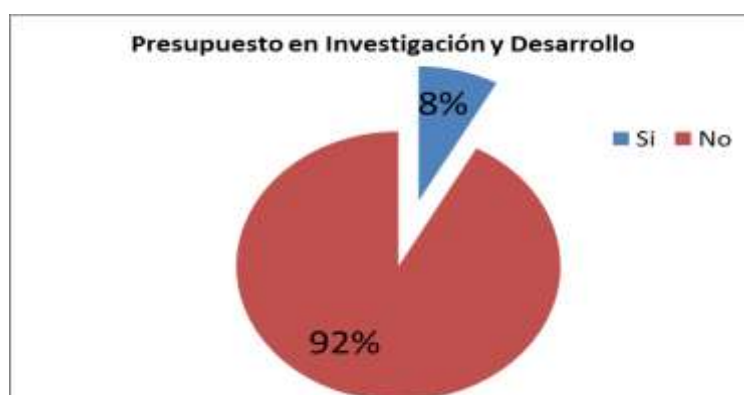


Figura 41. Presupuesto en Investigación y Desarrollo.

En la categoría de análisis de innovación también se preguntó si habían obtenido, en los últimos 5 años, ayuda del gobierno para el fomento de la innovación. El 92%, 54 de los encuestados, indicó no haber recibido ninguna ayuda por parte del gobierno y peor aún, sobre el fomento de la Innovación.

En tanto que el 8%, 5 de los encuestados, afirmó que recibieron ayuda del gobierno en el fomento de la Innovación, en cuanto a que han participado en créditos,

que han incluido capacitación y de esta manera han podido mejorar la administración, y adquirir unas pocas máquinas con las que han efectuado cambios que les han favorecido en el sistema de trabajo.

Tabla 29. Ayuda del Gobierno.

Opinión	N	%
Sí	5	8%
No	54	92%
TOTAL:	59	100%

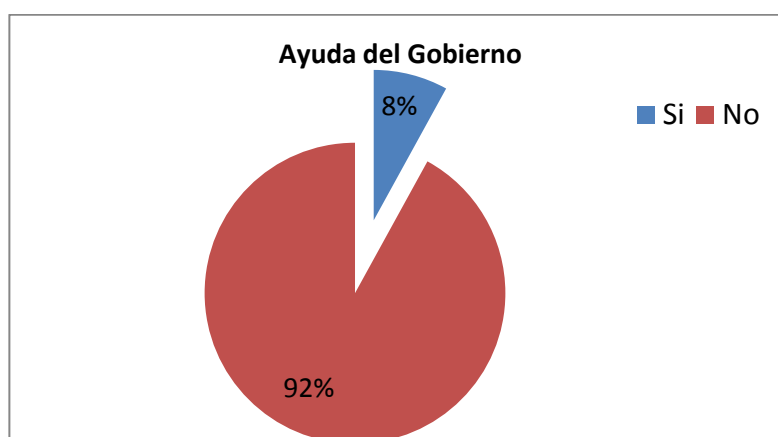


Figura 42. Ayuda del Gobierno.

9.2.3 Análisis de la capacidad productiva

En primer lugar se quiso saber si disponen de capacidad productiva para incrementar el volumen de producción. Los encuestados señalaron tener dificultades para incrementar el volumen de producción. El 39%, 23 de los encuestados, indicó que a veces reciben pedidos, que los habilitan temporalmente para ampliar su capacidad productiva pero tienen dificultades operativas, tales como: contratar obreros cualificados que justo puedan trabajar en las fechas requeridas, así como subcontratar ciertas actividades productivas a otras Pymes, con la finalidad de cubrir todas las fases productivas: costura del cuero o piel y cosido de la suela, entre otros requerimientos.

El 38%, 22 de los encuestados, indicó que casi siempre tienen capacidad o disponibilidad porque la demanda es muy variable y hay ocasiones en que un diseño de

calzado tiene acogida, pero al poco tiempo son replicados y rebajados sus precios por la competencia, lo que hace que nuevamente bajen los niveles productivos y las ventas.

Mientras que el 15%, 9 de los encuestados, señaló que nunca disponen de capacidad productiva para incrementar los volúmenes de producción porque trabajan bajo pedido y su infraestructura está acorde con el nivel productivo que tienen. Otros encuestados señalaron que inicialmente, tenían un mayor número de máquinas pero tuvieron que venderlas por falta de uso para disponer de fondo de maniobra, y para operar en un volumen conservador sostenible con clientes fidelizados.

Finalmente, el 8%, 5 de los encuestados, indicó que siempre disponen de capacidad productiva porque existe una marcada competitividad, sobre todo con las empresas de gran tamaño y con los productos importados, que aunque está prohibido su ingreso al país entran sin control aduanero.

En la actualidad existen muchas variedades de productos sustitutivos con una gama de diseño y precios a disponibilidad de los usuarios: zapatos deportivos, zapatos de suela y zapatos de plástico, que suelen ser visiblemente muy similares a los calzados de cuero o de piel.

Tabla 30. Capacidad productiva para incrementar el Volumen de Producción.

Opinión	N	%
Siempre	5	8%
Casi siempre	22	38%
A veces	23	39%
Nunca	9	15%
TOTAL:	59	100%

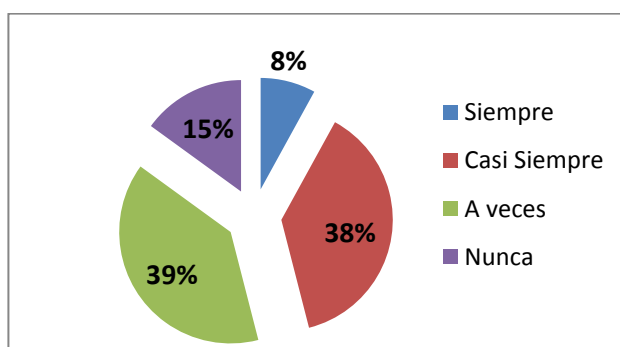


Figura 43. Capacidad productiva para incrementar el Volumen de Producción.

En relación con la disposición de la empresa de tecnología en los procesos de Manufactura para mejorar la competitividad, que normalmente trae consigo una mayor productividad, mejora de la calidad del producto y minimización de los costes, el 47% de los 28 empresarios encuestados, señalaron que sí disponen de tecnología pero no tecnología punta, debido a que constantemente surgen nuevas maquinarias con mejores características y capacidades.

Un gran porcentaje de este grupo de empresarios, señaló que también adquieren máquinas de segunda mano de proveedores colombianos, quienes ofrecen capacitación y mantenimiento de la maquinaria y esto les ha dado muy buenos resultados, porque no presentan problemas de funcionamiento. Algunos empresarios comentaron que, prefieren maquinaria nueva porque traen consigo tecnología punta y vida útil íntegra, con lo que aseguran un mayor tiempo de servicio y seguridad en la inversión. Sin embargo, también señalaron que aproximadamente en un promedio de cinco años no han efectuado nuevas adquisiciones, por consiguiente, sus máquinas pueden estar ya obsoletas aunque están operativas.

El 53%, de los 31 empresario encuestados, señaló que no disponen de tecnología y las pocas máquinas de que disponen tienen un promedio de 12 años funcionando y fueron adquiridas en el país, en algunos casos de oportunidad, en la época en que se inició la dolarización y en la que muchos empresarios de calzado abandonaron la actividad al entrar el país en una crisis económica financiera.

Tabla 31. Tecnología en procesos de Manufactura.

Opinión	N	%
Sí	28	47%
No	31	53%
TOTAL:	59	100%

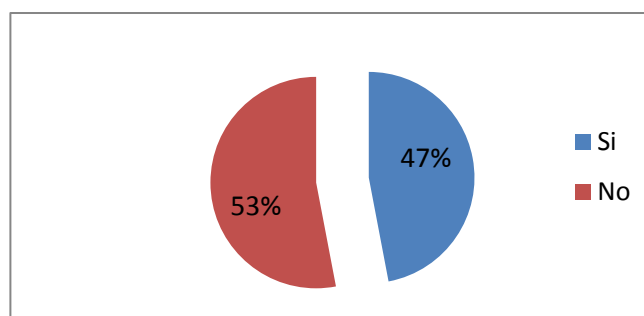


Figura 44. Tecnología en procesos de Manufactura.

Por último, se les preguntó, respecto a la capacidad productiva, si en los últimos 5 años, ha renovado su aparato productivo. El 54%, 32 de los encuestados, indicó que no han renovado su aparato productivo, entre otras razones por la falta de recursos financieros, capacitación de personal, niveles de ventas decrecientes y variables. Y en algunos casos, se han visto en la necesidad de adoptar medidas temporales, como es el caso de contratar servicios prestados para suplir los requerimientos productivos, derivados de las máquinas en mal estado, principalmente en lo que refiere a costura de suelas y cueros.

En tanto que el 46%, 27 de los encuestados, señaló que sí han renovado su aparato productivo de manera parcial principalmente con máquinas usadas de origen colombiano, que proveen de mantenimiento y asistencia técnica en Colombia. No han logrado sacarle el máximo provecho a sus adquisiciones porque el personal no logra conformar un equipo de producción continua, por lo que las máquinas se desaprovechan al no operar en línea coordinadamente de manera planificada y sistematizada.

Tabla 32. Renovación del Aparato Productivo.

Opinión	N	%
Sí	27	46%
No	32	54%
TOTAL:	59	100%

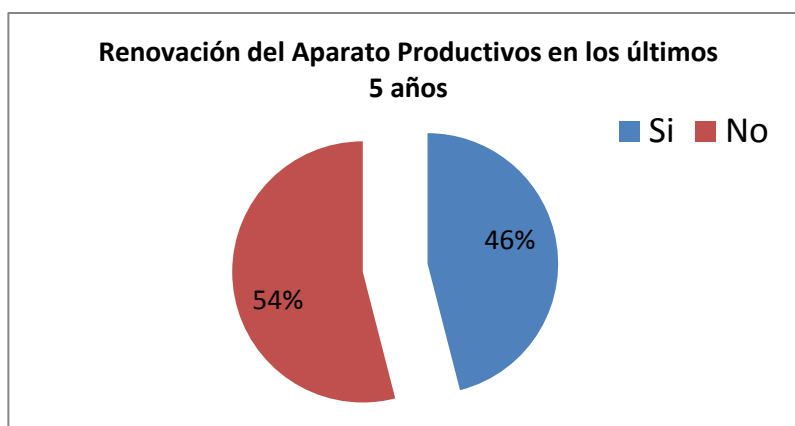


Figura 45. Renovación del Aparato Productivos en los últimos 5 años.

9.2.4 Análisis de la competitividad

En relación con la competitividad actual de las empresas, se preguntó si consideraban que los precios de los productos en el mercado son competitivos. El 78%, 46 de los encuestados, afirmó que sí son competitivos. Estas empresas realizan sondeos de mercados para conocer los rangos de precios de los productos. De esta manera, sus precios no se derivan de los costes de los productos sino de la oferta y la demanda. Pero debido al alto coste que tienen las materias primas, tienen que buscar alternativas de venta inmediata para alcanzar la mayor rotación de stock posible; no obstante, sus ingresos también se ven afectados por la reposición de productos, como por ejemplo, cuando un diseño no tiene salida, los clientes intermediarios solicitan el cambio o un descuento, que es concedido en la próxima venta. En algunos casos, autorizan a los almacenes de calzado o distribuidores de producto al detalle a realizar remates con estos productos que ya son atractivos por los consumidores potenciales.

Finalmente, el 22% restante, 13 de los encuestados, señaló que sus precios no son competitivos porque derivan entre otros aspectos de los costes alcanzados y no de la oferta y de la demanda, lo que podría ocasionarles pérdidas por falta de rotación de stock, porque los precios en el mercado tienen muchos orígenes, como promociones, stock antiguo de productos, precios de las grandes industrias de zapatos que han ingresado al país sin control aduanero, productos de mala calidad que sólo se percibe cuando se utilizan.

Por estas razones, buscan competir con calidad y diseño, que son parámetros

reconocidos por el consumidor y por el precio que están dispuestos a pagar por la diferenciación de marcas y productos.

Tabla 33. Competitividad de los Precios

Opinión	N	%
Sí	46	78%
No	13	22%
TOTAL:	59	100%

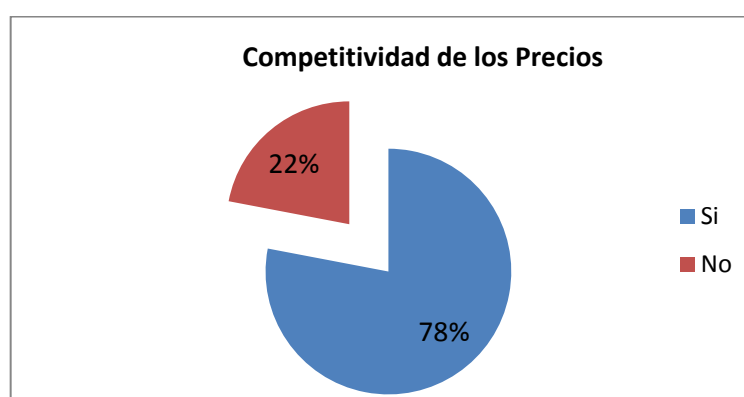


Figura 46. Competitividad de los Precios

En relación con la cuestión sobre si consideraban que la sustitución de importaciones del calzado y sus partes, han beneficiado a la producción nacional, el 54%, 32 de los encuestados, indicaron que la competencia de calzado es muy alta, debido principalmente a los productos chinos que operan a precios muy reducidos, en tanto que, con la producción nacional sí pueden hacer frente aún en desventaja pues al trabajar con modelos exclusivos de pequeñas producciones, pueden diferenciar el producto en el mercado y también, porque las pequeñas industrias aún funcionan con artesanos que le atribuyen al producto características particulares, que son bien recibidas por el consumidor y que pueden operar con pequeños márgenes de ganancia, lo que les permite competir y subsistir frente a la gran industria nacional. Sin embargo, señalaron que el alto coste de la vida, que ocasionan los impuestos está produciendo dificultades para subsistir.

En tanto que el 46%, 27 de los encuestados, señaló que la sustitución de importaciones no les ha beneficiado porque sus márgenes de contribución son muy

pequeños en relación a la inversión en materias primas. Por consiguiente, es imposible alcanzar una adecuada relación coste-volumen-utilidad sin economía de escala. Además, no cuentan con grandes tecnologías que les permitirían reducir el coste de mano de obra que es muy alto, y tienen que invertir en seguridad y salud ocupacional como exigen las nuevas leyes con las sanciones de aplicación que imponen los organismos competentes. Tampoco cuentan con un suficiente capital de trabajo para incrementar el volumen de producción y las ventas, que les permitiría mejorar su participación en el mercado y las utilidades.

Tabla 34. Criterio sobre beneficios de sustitución de importaciones.

Opinión	N	%
Sí	32	54%
No	27	46%
TOTAL:	59	100%

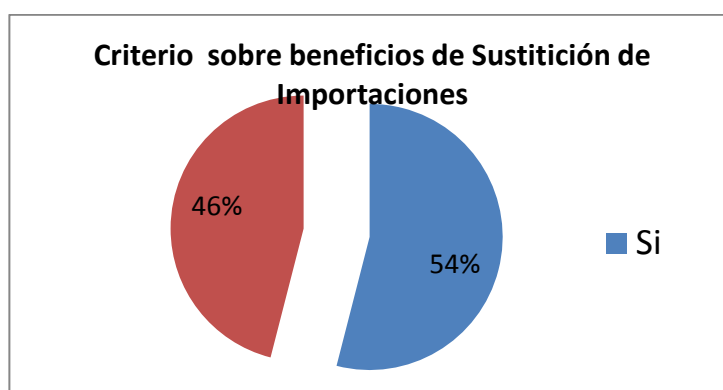


Figura 47. Criterio sobre beneficios de sustitución de importaciones.

9.2.5 Análisis de la financiación

En la categoría de análisis de acceso a la financiación, en primer lugar se les preguntó si disponen de facilidades de fuentes de financiación para incrementar el volumen de producción. Las Pymes encuestadas señalaron que 22 empresarios, el 38% de la muestra, no dispone de facilidades de financiación. Esto representa una de las principales dificultades para el sector del calzado, por la variabilidad de los costes de las materias primas y las altas inversiones requeridas para incrementar el volumen de producción, sobre todo en épocas de mayor demanda como son las fechas de entrada a

clases y la época navideña. Según indicaron los encuestados, entre las principales razones que dificultan la financiación están los requerimientos para acreditar las garantías y las condiciones de pronto pago, generalmente de un año, y que además los trámites tardan mucho tiempo.

El 32%, representado por 19 de los encuestados, indicó que casi siempre consiguen financiación a través de proveedores y préstamos personales, provenientes de familiares, amigos, crédito de proveedores y anticipo de clientes. Sin embargo, tienen dificultades de pago porque los clientes intermediarios, no siempre cumplen los compromisos de deudas y cuando vuelven a prestar dinero, tienen ciertas dificultades para renovar la deuda. Señalaron que los bancos prestan cantidades pequeñas y exigen muchos requisitos y cuando precisan de mayores inversiones, solicitan estudios previos que demoran su realización. Por esto, muchas veces no logran conseguir préstamos a largo plazo para cubrir la totalidad de las inversiones.

Finalmente, el 30% restante, 18 encuestados, señalaron que en ocasiones logran concesiones de préstamos bancarios cuando disponen de avalistas, seguramente porque hoy en día casi nadie quiere constituirse en avalista personal.

Tabla 35. Facilidades de Financiación para incrementar la producción.

Opinión	N	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	19	32%
A veces	18	30%
Nunca	22	38%
TOTAL:	59	100%

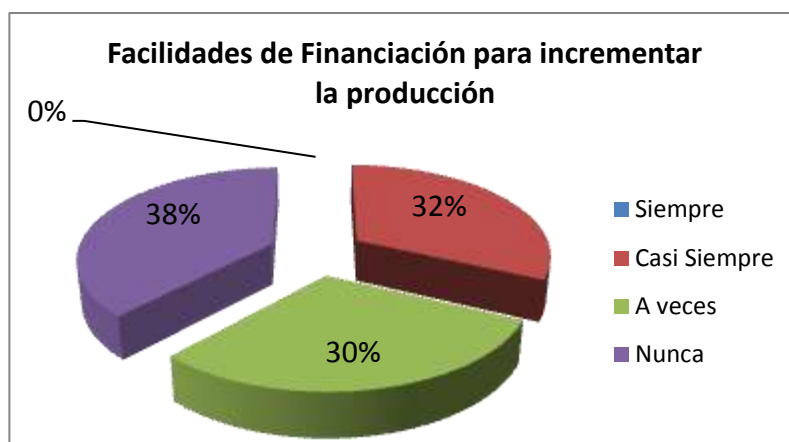


Figura 48. Facilidades de Financiación para incrementar la producción.

Los empresarios de calzado, al ser consultados sobre la conformidad con los resultados de la rentabilidad de la empresa, específicamente en el margen de utilidad sobre ventas, expresaron con mayoría, el 54%, 32 de los encuestados, que en el sector de las Pymes de calzado hay inconformidad porque las materias primas se han encarecido entre otras razones por los altos impuestos, incrementos salariales, elevación del coste de repuestos y servicios técnicos, prohibición de importaciones, que hace más difícil abastecerse de accesorios y apliques, entre otros materiales importados. Mientras que el consumidor por el alto coste de la vida, busca calzados más económicos que puede conseguirlos por la alta competencia y por los que han entrado al país sin control aduanero.

El 38%, 22 Pymes encuestadas, señalaron que están conformes con la rentabilidad de la empresa porque disponen de maquinaria, personal capacitado, manejo administrativo y un sistema de abastecimiento eficiente, con lo que pueden establecer una adecuada relación de costes, volumen y utilidad que les permiten atenuar la crisis y disfrutar de ganancias, aun cuando los márgenes de contribución vienen disminuyendo progresivamente en el tiempo.

Finalmente, el 8%, 5 de los encuestados, señaló que a veces logran conformidad en la rentabilidad de la empresa, sobre todo cuando reciben pedidos de calzados a medida y diseños bajo pedido solicitados por algunas empresas que requieren dotar de una particularidad a la ropa de trabajo del personal, y por personas particulares que requieren de un producto específico que no encuentran en el mercado.

Entonces, debido a la poca producción de que disponen atienden este tipo de pedidos, que son muy solicitados principalmente por minusválidos, tallas atípicas, ya sean muy grandes o muy pequeñas, zapatos para payasos o algún estilo artístico, entre otros.

Tabla 36. Conformidad sobre margen de utilidad de la empresa

Opinión	N	%
Sí	22	38%
No	32	54%
A veces	5	8%
TOTAL:	59	100%

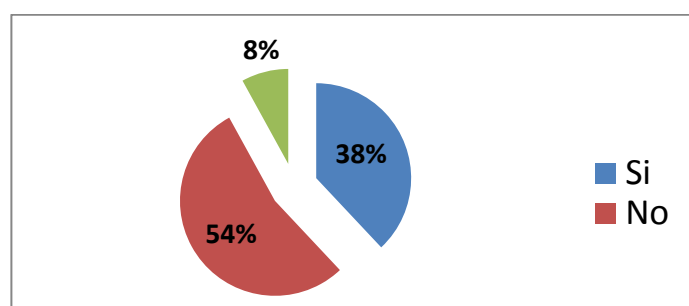


Figura 49. Conformidad sobre margen de utilidad de la empresa

9.2.6 Análisis del abastecimiento continuo

Por último, en relación con la categoría de abastecimiento continuo, se les preguntó si disponen de capital permanente destinado a fondo de maniobra para atender los compromisos de pago cotidianos de abastecimiento oportuno de las materias primas. Los encuestados mayoritariamente señalaron en un 46%, 27 Pymes, que a veces disponen de suficiente fondo de maniobra, sobre todo cuando hay medio circulante en el país y los sectores en general marchan bien; en caso contrario, los consumidores no efectúan sus compras y los almacenes no logran vender lo suficiente y como consecuencia retrasan los pagos.

En tanto que el 31%, 18 de los encuestados, indicaron que nunca disponen de suficiente capital de trabajo porque siempre hay prioridades que deben atender, principalmente impuestos, sueldos y salarios, servicios básicos, que no pueden esperar. Por otra parte, existe una alta competitividad sobre modelos, materiales, precios, que hacen muchas veces que sus productos se retrasen en la venta, y como resultado no

logran una pronta recuperación de cartera. Por esta razón consideran necesaria la investigación de mercado para mantenerse al tanto de los gustos y preferencias del consumidor y de las tendencias modernas de los productos internacionales, que pueden invadir el mercado de un momento a otro porque la vanguardia de la innovación es la base de la competencia, principalmente en la moda.

El 15%, 9 de los encuestados, señalaron que casi siempre disponen de capital de trabajo porque prefieren actuar de manera conservadora en función de una demanda estable de clientes fidelizados para mantenerse en un tamaño industrial, que les permita operar sin dificultades evitando parar la producción por casos fortuitos, como falta de liquidez, a fin de cubrir las materias primas que precisan para responder eficientemente a la actividad empresarial.

Finalmente, el 8% restante, 5 de los encuestados, señaló que siempre mantienen un fondo de maniobra conservador para evitar contratiempos en el abastecimiento de las materias primas, que puedan ocasionar cuellos de botella o paralizaciones de trabajo; también para cumplir con los compromisos de pago que a su vez, les van a permitir conservar créditos y disponer de referencias comerciales para lo que es indispensable mantener una buena gestión empresarial, apoyada en un buen sistema de información contable al día. Igualmente señalaron que también les es necesario para mantener políticas conservadoras de gestión de cobro y plazos de pago, esto es, que las cuentas a pagar se pacten en mayores plazos que la recuperación de cartera, para evitar financiar capital de trabajo extra como consecuencia de la diferencia de días entre estos, que influyen directamente en la liquidez corriente mientras se recupera la cartera.

Tabla 37. Disponibilidad de Fondo de Maniobra

Opinión	N	%
Siempre	5	8%
Casi siempre	9	15%
A veces	27	46%
Nunca	18	31%
TOTAL:	59	100%

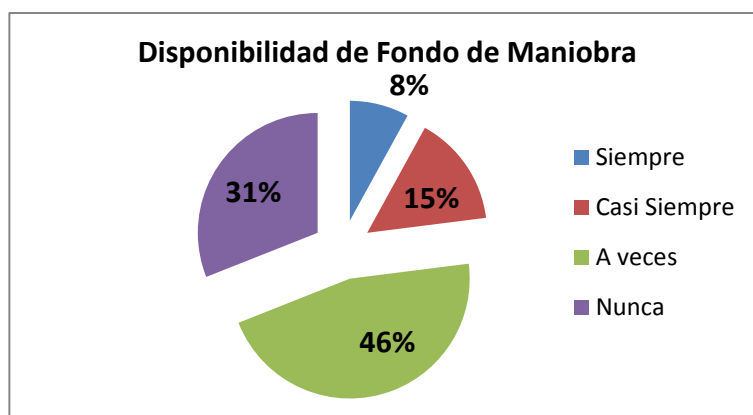


Figura 50. Disponibilidad de Fondo de Maniobra

9.3 Factores de competitividad según las Pymes ecuatorianas de calzado masculino en Guayaquil

Pese a las grandes limitaciones predominantes en la gran mayoría de las Pymes ecuatorianas, se puede percibir que disponen de un grado aceptable de competitividad o capacidad para subsistir y coexistir con las grandes empresas, nacionales e internacionales, que operan de forma globalizada en el libre mercado sin diferencias de tamaño industrial y etapas de vida empresarial (introducción, aceptación, crecimiento y madurez).

A partir de las visitas se pudieron identificar las siguientes categorías de análisis.

9.3.1 Competitividad en nichos de mercado

Según el 75% de los empresarios, el tamaño industrial es relativo como factor de competitividad, porque cada tamaño ofrece ventajas comparativas y opera en su respectivo rango económico, que les permite atender demandas diferenciadas entre el tipo de producción industrial y el tamaño de las operaciones. Las Pymes pueden atender segmentos de mercado más reducidos con diseños especiales, como calzados sobre medidas o con características personalizadas para atender necesidades de los clientes con defectos en los pies, usos especiales o mayores exigencias en el nivel de detalles del diseño, como es el caso del calzado femenino, que buscan una mayor combinación de apliques, materiales, colores, cortes, entre otros.

La sofisticación de la demanda se orienta cada día más a la satisfacción

personalizada de los consumidores, lo que está cultivando un nuevo contexto de mercado, que brinda oportunidades de nuevos nichos de mercado en el que las Pymes, disponen de una alta competitividad derivada de pequeños lotes de producción.

9.3.2 Cercanía a los puntos de venta

La distribución de productos a nichos de mercado reducidos y cercanos es otro factor de competitividad, comparado con las grandes industrias, que requieren adoptar distribución intensiva para ubicar las grandes producciones y ponerlas a disposición de los consumidores, como resultado de un mercado disperso que requiere de una mayor gestión de marketing e intermediación comercial, para ubicar los productos en manos de los consumidores finales.

En la Figura 51, se muestra la forma generalizada de comercialización de las Pymes industriales de calzado, establecida en dos modalidades: 1) ventas directas a través de Salas de exhibición de propiedad de la empresa generalmente, ubicadas en lugares estratégicos, como hipermercados o en los exteriores de la planta industrial; y 2) ventas indirectas, mediante distribución selectiva en almacenes particulares; algunas industrias están adoptando la venta por catálogos, donde la empresa reúne a emprendedores para capacitarlos en procesos y productos, para que operen como vendedores particulares especializados a cuenta propia y en tiempo libre con ventajas competitivas frente a los almacenes, tales como: explicación técnica, garantía de satisfacción, precios pactados con descuento, entrega a domicilio, entre otras particularidades.

En el Anexo III, se muestra una sección de catálogo de venta de calzados Jumstar, suministrado por la empresa JUANMA.

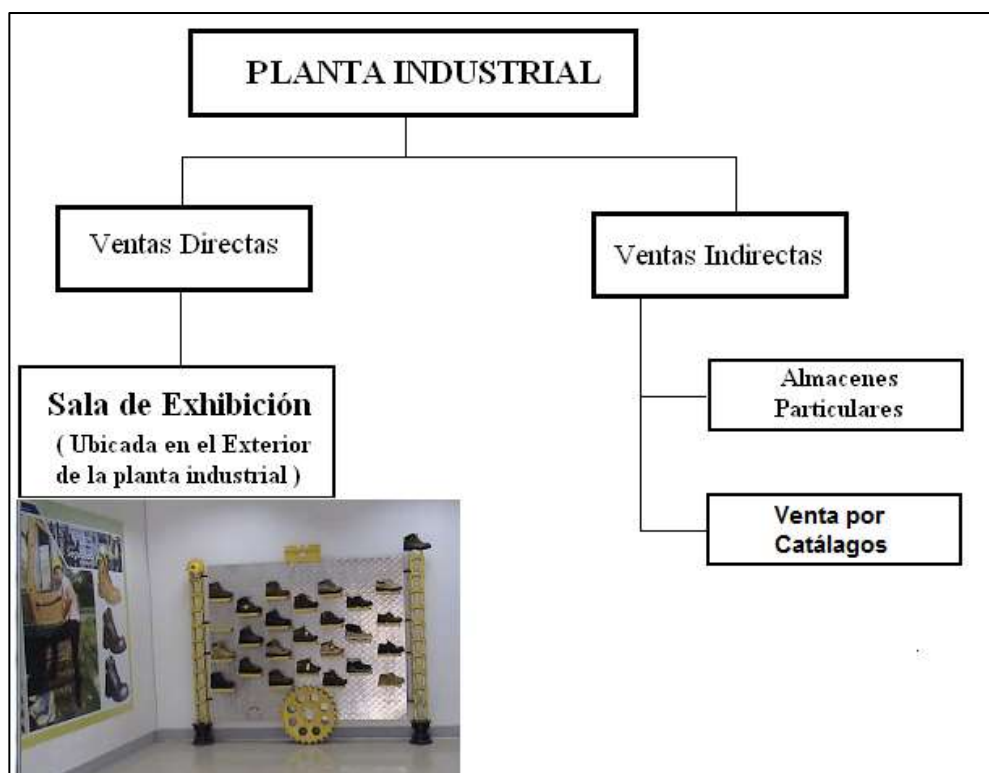


Figura 51. Modalidad de comercialización de las Pymes industriales de calzado de Guayaquil.

9.3.3 Capacidad de subsistencia

Las Pymes de calzado, dada la competitividad globalizada, han desarrollado una gran capacidad de Subsistencia para hacer frente a la variabilidad de la demanda, con el fin de reaccionar estratégicamente ante una reducción inesperada de ésta, que proviene de diferentes fuentes, como el cambio de tendencia de diseño de productos, alto coste de vida, estrategias empresariales por rivalidad entre competidores, entre otros.

9.3.4 Vocación de servicio

Las Pymes de calzado, aunque no disponen de un adecuado desarrollo organizativo, participan de un alto grado de implicación, que representa un alto compromiso o grado de voluntad de los empleados, para cumplir metas y objetivos a favor de la empresa, que se expresa en eficiencia colectiva con acciones conjuntas en el momento que el empresario, requiere de colaboración para satisfacer un pedido o requerimiento. Los empresarios resaltaron el factor de cohesión grupal para auxiliarse

entre compañeros en su quehacer cotidiano. De esta manera, las Pymes de calzado superan las limitaciones del trabajo industrial, con el fin de competir frente a las adversidades de la competitividad globalizada, que podrían afectar a la empresa y a la estabilidad laboral.

9.3.5 Mano de obra cualificada de planta.

Es un factor de competitividad de singular importancia, que favorece al tamaño industrial en razón de que el buen diseño y acabado depende de la destreza productiva del personal, tanto para corregir errores de producción como para brindar acabados especiales.

9.3.6 Flexibilidad industrial horizontal.

Propicia la descentralización de operaciones industriales mediante alianzas estratégicas de servicios productivos, en las que se pactan las exigencias mutuas del servicio mediante producción cooperada, con la finalidad de obtener pedidos emergentes o superar deficiencias de capacidad, que auxilie potenciales cuellos de botellas del proceso productivo.

9.3.7 Alto nivel de pervivencia frente a las crisis económicas

Señalan los empresarios, que han desarrollado un alto nivel de pervivencia, que les permite adaptarse a las condiciones de cambios y oportunidades del mercado por su propia cuenta, sin necesidad de recurrir a grandes inversiones. Los productores de calzados señalaron que su estabilidad económica puede variar inusualmente de un momento a otro, como consecuencia de medidas económicas, mercado negro de calzado o estrategia de precios, procedentes de la rivalidad entre competidores de la industria. Por tal motivo, se ven obligados a buscar alternativas estratégicas empresariales para superar las desviaciones económicas financieras circunstanciales.

9.3.8 Amplio mercado potencial

Las Pymes nacionales por falta de financiación operan bajo pedido con distribución selectiva, lo que está sujeto a variabilidad de demanda, debido a la competencia globalizada, y como consecuencia se produce una contracción comercial, que no permite aprovechar la amplitud de la demanda nacional y la capacidad de planta de sus instalaciones, aunque este mecanismo les produce ahorro en inversiones de las actividades mercadotécnicas.

Los almacenes de calzados establecen sus pedidos históricamente en cantidades conservadoras, para asegurar la salida de la mercancía. Los productos están orientados a los estratos medios y bajos que representan la mayoría de la población, sin embargo, la competencia busca captar los estratos bajos para asegurar una demanda estable, sustentable y sostenible y, de esta manera introducen productos de bajo diseño, precios y durabilidad, que son accesibles al poder adquisitivo de la mayoría de la población, que sobreviven con un salario mínimo vital, que apenas permite cubrir el 50% de la cesta familiar básica.

9.3.9 Acogida internacional del calzado ecuatoriano

El buen acabado del calzado ecuatoriano ha despertado interés en el mercado internacional, en el que España figura entre los primeros destinos y en el que hay posibilidades de competir en precio: Un zapato de niño de material sintético cuesta en España 42 euros, Ecuador podría venderlo según los empresarios, a 18 dólares y el material es de cuero. La compañía Liwi produce desde hace cinco años zapatos especiales para personas con diabetes o enfermedades artríticas. El coste vuelve a convertirse en su principal carta: “50 dólares en Ecuador frente a los 300 euros (402 dólares) en Europa”.

9.3.10 Estabilidad al cambio

El personal de las Pymes de calzado, por su juventud y experiencia, puede trabajar bajo presión sin alterar la coherencia organizativa, basada en la vocación de servicio y el espíritu de cuerpo con cualidad estable de comportamiento organizativo. El personal que trabaja en las Pymes de calzado está supeditado a un conjunto de

circunstancias que pueden afectar el desempeño de su trabajo, como son: sobretiempos y sobrecarga de trabajo, cambios inesperados de órdenes, malas condiciones del clima laboral, incumplimiento de remuneraciones, interrupciones de trabajo por falta de materias primas o daño repentino de la maquinaria, entre otros, que pueden afectar al comportamiento organizativo, pero al que los trabajadores logran adaptarse, para superar las limitaciones circunstanciales del entorno productivo y operativo, que están afectados por las limitaciones de recursos empresariales y variabilidad de la demanda.

9.3.11 Variedad y calidad de diseño

La competitividad del diseño ecuatoriano es una de las principales fortalezas competitivas, que permite al empresario mantener fidelizados a sus clientes, quienes compran el producto al menos dos veces por año. A través del diseño se logra una adecuada combinación de confort, colores, matices, apliques, accesorios, funcionalidad de uso, durabilidad, al menor precio posible, para mantener acogida en el mercado.

Según expresan los empresarios, el diseño ecuatoriano ha sido premiado en la competencia internacional Futurmoda 2011, en la que participaron 50 diseñadores de España en el concurso organizado por la Asociación Española de Componentes y Maquinaria para el Calzado (AEC), que se llevó a cabo en Alicante, el 12 de mayo del 2015 (Espinosa, 2012).

9.3.12 Tamaño organizativo reducido y manejable

El tamaño reducido de personal para las Pymes de calzado visitadas, representa una ventaja competitiva para conseguir eficacia organizativa, con el fin de racionalizar recursos y simplificar actividades de manera directa, ágil y sin tecnicismos, que permite redistribuir y controlar fácilmente actividades, brindar trato personalizado, promover el aprendizaje colectivo, analizar, dar soluciones conjuntas y aplicar un liderazgo transformador de voluntades.

Los empresarios expresaron que prefieren trabajar con personal reducido porque han experimentado que, a medida que se incrementa el personal, se dificulta la dirección, disminuye la productividad y se incrementa el tiempo de trabajo directivo, al tener que interactuar con un mayor número de trabajadores.

9.3.13 Complemento humano operativo

La tecnología ha alcanzado mayores dimensiones en el diseño de maquinarias de calzado, para proveer mayores velocidades de proceso y conseguir mejores resultados de operaciones; sin embargo, es necesario el complemento humano operativo debidamente cualificado, para modelar con precisión y arte los materiales que se procesan y obtener mejores resultados con el apoyo de la tecnificación de la maquinaria, sobre todo en la fases productivas de trazado de piezas, corte, pespunte o costura, ensamble de capellada o corte, elaboración de ojales, armado de punta y talón, preparado de suela, cosido de suela, corrección de fallas y acabado (Anexo VI).

9.3.14 Rentabilidad en venta

Los empresarios señalaron que mantienen una rentabilidad competitiva que se sitúa en un promedio anual de margen bruto en ventas del 30%, equivalente a 400.000 dólares, lo que representa un volumen de ventas aproximadamente de 3.500 pares anuales de calzado, por un monto aproximado de \$ 1.200.000, en un rendimiento promedio de 22 pares por hora. La tasa activa efectiva referencial para el segmento productivo Pymes se ubica en el 11,2%, en tanto que, la tasa activa referencial es del 8,17%, de lo que se deduce que el margen bruto en ventas de las Pymes es conveniente y rentable (BCE, 2014).

9.3.15 Servicio al cliente

Los Empresarios señalaron que trabajan bajo pedido mediante distribución selectiva con almacenes comerciales de calzado reconocidos, que mantienen ventas regulares con clientes fidelizados; por tal motivo, cualquier reclamo del distribuidor o del cliente final es atendido inmediatamente y por lo general, se reemplazan las inconformidades del producto con un calzado nuevo y sin defectos. De igual forma, cuando el producto está desactualizado en estanterías y se queda inmovilizado, también es atendido con la reposición del producto del diseño actualizado, lo que es tratado como gastos de marketing, pero no son valores representativos bajo esta modalidad. Los productos son entregados a los almacenes con un crédito de 30 días y

se le proporciona material publicitario, como tarjetones, pantallas acrílicas, artículos promocionales, entre otros y éstos, en términos promedio representan el 2% de la estructura de coste.

9.3.16 Marketing directo

Es la modalidad de relacionarse con los distribuidores minoristas, quienes a su vez se relacionan con el cliente final para conocer las tendencias de mercado, gustos y preferencias, con el fin de incidir favorablemente en la decisión de compra del consumidor, y mantenerlo fidelizado así como captar nuevos clientes. Por lo general, cuando se diseñan nuevos productos se pone a consideración de los clientes intermediarios o distribuidores, quienes hacen observaciones o sugieren modelos que están en auge y/o solicitan los clientes.

9.4 Competitividad de las Pymes españolas de calzado masculino en la ciudad de Toledo

La visita a Fuensalida (Toledo) tuvo el objetivo de identificar los factores de competitividad de las Pymes españolas, que pudieran ser comparables y servir de base como uno de los parámetros del nuevo modelo competitivo a ser propuesto, para el Asociativismo de las Pymes ecuatorianas de calzado masculino en Guayaquil. Sin embargo, España ha sido elegida por su papel de relieve en el mercado de calzados mundial con su reconocida calidad. Los factores competitivos identificados fueron los siguientes.

9.4.1 Instalaciones productivas modernas y tecnológicamente avanzadas

Las empresas españolas visitadas disponen de modernas instalaciones con maquinarias tecnológicamente avanzadas, lo que determina una ventaja competitiva para mejorar velocidad de procesos, lograr ahorro energético y atribuir climatización y acabados de ciertas fases productivas, que son mecanizadas y automatizadas, para ofrecer una mayor precisión y acabado de los productos en proceso, con lo que minimizan los costes productivos y consiguen un monitoreo automatizado confiable

con equipos informáticos

a) Mecanización de diseño y prototipo de calzado - Los trabajos de diseño de calzado han sido facilitados con el apoyo de modernos programas de diseño gráfico orientados al calzado, de manera que en pocos instantes se puedan combinar una serie de elementos componentes del diseño, como: colores, tipos de cuero, suela, cortes, costura, apliques, formas de los componentes, entre otros aspectos de requerimiento y especificaciones técnicas, con el fin de apreciar el diseño final tridimensional de un conjunto de modelos y diseños, que proponen la creatividad, visualización y minuciosidad del diseñador, para llegar a la propuesta final debidamente analizada. Anteriormente, estos procesos se realizaban mediante el trabajo conjunto de dibujantes, modelistas y hormeros, pero gracias a la tecnología ha sido simplificado mediante ordenadores y máquinas de prototipo.

b) Automatización de corte - La disponibilidad de maquinaria de corte automático de pieles de alta precisión, además de ampliar la velocidad de proceso y acabado del corte, permite acelerar el proceso con una o varias capas de piel, para lograr cortes perfectos por muy complicados que sean, y facilitar y agilizar la tarea del cortador con un aumento considerable de productividad, que hace posible reducir costes productivos y responder con mayor calidad de presentación del producto, considerado como un aspecto de gran importancia. que influye en el poder de decisión de compra del consumidor.

Automatización de fases productivas con equipos automáticos - El empleo de equipos informáticos para el control del proceso productivo, en cuanto a calibraciones de herramientas de presión, corte, revoluciones por minuto, sistema de enfriamiento, calorimetría, moldeo, temperatura, humedad, detección de errores de procesos y maniobras de operaciones, permite regular el funcionamiento operativo de la maquinaria y alertar al operador sobre su actuación frente a las irregularidades presentadas en el proceso. De esta manera, se brinda un asistente inteligente al operador, que le ayuda a controlar y regular el proceso operativo.

9.4.2 Eficiencia energética

El proceso de calzado emplea una gran cantidad de sistemas térmicos, que a primera instancia utilizan la electricidad como fuente de energía, que ha sido reemplazado por el vapor por ser menos costoso y proveer de mayor eficiencia

energética. Las Pymes de calzado visitadas disponen de calderas para cubrir sus necesidades térmicas de los procesos productivos y de calefacción. Las calderas se emplean para generar vapor sobrecalentado a temperaturas, que oscilan entre 200 y 1.000 grados centígrados, que se aprovecha para calentar fluidos (agua, aire, aceite), que utiliza la maquinaria en diferentes fases productivas. A su vez, las calderas están provistas de ablandadores de agua para mejorar su calidad respecto a la dureza y facilitar el proceso de evaporación. También cuentan con un sistema de recuperación de aguas residuales, cuya finalidad es la reducción del consumo.

9.4.3 Ambiente laboral positivo

El personal dispone de adecuadas condiciones de trabajo en cuanto a instalaciones amplias, uniformes, climatización, iluminación, diseño de interiores y exteriores, herramientas y equipos, que brindan facilidades operativas, así como cumplimiento de normativas de seguridad industrial y salud ocupacional. Las condiciones de trabajo representan un factor de competitividad que se traduce en productividad, eficiencia y calidad al proveer al personal de un ambiente saludable, que no le causa fatiga, ni reduce capacidades emocionales y psicológicas.

9.4.4 Asistencia inteligente robótica

Las empresas consultadas están orientando sus estrategias de productividad laboral al ahorro en tiempo y costes de personal, mediante el empleo de máquinas inteligentes llamados robots, capaces de sustituir el trabajo humano en actividades complejas o de riesgo de salud ocupacional, como es la aplicación de adhesivos y químicos en el proceso de encolar o pulir el calzado.

9.4.5 Eficiencia de gestión empresarial

La actividad laboral productiva está apoyada en el buen manejo administrativo, que se evidencia con el apoyo de programas contables y de requerimiento de materiales, estados financieros al día, apoyo institucional al personal, entre otros aspectos.

9.4.6 Balance de línea de producción

Es un factor de competitividad que permite producir grandes cantidades de calzado a costes bajos, para lo que agrupan las fases productivas en un ciclo de tiempo determinado, con el fin de establecer un flujo de proceso continuo, uniforme y balanceado, que evita que se produzcan cuellos de botella, propiciando un ritmo de trabajo uniforme con operaciones equilibradas, que facilitan el control de materiales y demás recursos empresariales, mediante la estandarización de procesos, reduciendo distancias y racionalizando recursos con operaciones consecutivas, inmediatas y adyacentes (Anexo VI).

9.4.7 Desarrollo organizativo

Se observa que las Pymes españolas han logrado mejorar el desempeño laboral de su personal mediante un comportamiento organizativo positivo, que involucra cultura y clima de trabajo, que les permite establecer una mejor coordinación interdepartamental sobre todo entre administración y producción, apoyada en tecnologías punta y sistemas inteligentes, para facilitar la gestión por procesos y de calidad y asegurar el grado de competitividad, que les permite mantener la hegemonía en el mercado de calzado europeo de alta calidad.

9.4.8 Antigüedad empresarial

Las competencias empresariales también se nutren del capital cultural, que se acrecienta con la experiencia, a medida que el personal se interrelaciona con las actividades empresariales y fortalece el aprendizaje colectivo, respecto a la filosofía empresarial y la práctica diaria, con el fin de ir moldeando las actitudes individuales hacia un comportamiento organizativo deseado. Las Pymes consultadas tienen más de 20 años de trabajo y su personal goza de estabilidad, siendo algunos de ellos fundadores. Sus experiencias y recomendaciones forman parte de la gestión empresarial, y les permiten desenvolverse en el mercado, desarrollar actividades empresariales racionales y aplicar un sin número de estrategias, que forman parte de la competitividad de la empresa y del sector al que pertenecen.

Discusión

Los resultados del estudio han permitido la obtención de información relevante para la justificación del modelo propuesto en las diferentes categorías de análisis establecidas. En relación con el Asociativismo, que es una de las piedras angulares de nuestra propuesta, la mayoría de los empresarios consideran beneficioso participar en éstas Asociaciones porque existen buenas experiencias en otros sectores productivos artesanales que serviría para potenciar la inversión en producción intermedia en lugar de la inversión total.

Lewin (2011), propone un modelo de capacidad de absorción, dirigiendo la atención al equilibrio entre conocimiento interno para la creación de procesos, y la identificación, adquisición y asimilación de nuevos conocimientos originados en el ambiente externo, con el propósito de identificar la configuración de rutinas de alto nivel, que permitan a la organización poner en práctica nuevas acciones de gestión e innovaciones, de acuerdo con la adaptación de la empresa al entorno y la implementación de dichas rutinas.

La integración empresarial de producción intermedia en un grupo industrial requiere integrar procesos y filosofía empresarial, que incluye un conjunto de conocimientos que deben ser adquiridos, asimilados y transformados en mejora continua y espíritu de cuerpo, para que puedan ser explotados conjuntamente con responsabilidad compartida, lo que equivale a potenciar la capacidad de absorción de todo los miembros de la cadena de abastecimiento conjunto, de producción intermedia del nuevo grupo industrial de las Pymes de calzado.

La mayoría de los encuestados consideran oportuno el Asociativismo empresarial, porque sería una alternativa para constituir un tipo de garantía grupal, que satisficiera las exigencias comunes de los bancos, como una estrategia financiera con la que podrían acceder a los créditos oportunos requeridos.

Para Junkin & Orton (2005): La organización empresarial aumenta los beneficios económicos y sociales de las actividades productivas orientadas al mercado, puesto que permite reducir costes de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos.

Las Pymes de calzado no disponen de una cultura asociativa empresarial, ni cuentan con una adecuada capacidad de absorción de conocimiento para actuar colectivamente en función de competencias adecuadas para dar solución a problemas, para aprender y producir pensamientos críticos e innovadores basados en el conocimiento colectivo, que les permitan alcanzar el desarrollo organizativo basado en el aprendizaje organizativo.

Para Senge (2003), la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden, no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo.

Para López (2014), los principios básicos de esta nueva cultura son:

1. Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio.
2. Estructura organizativa ágil basada en la comunicación, la información y el diálogo continuo.
3. Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.
4. Compromiso con el desarrollo de las personas.
5. Liderazgo por niveles de conocimiento.
6. Capacidad de anticiparse a los cambios.
7. Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.
8. Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal.

Los resultados señalan la necesidad de fomentar el Asociativismo de forma activa, a través de una metodología científica, ya que el porcentaje más alto de los encuestados señalaron que no han participado en Agrupaciones Empresariales porque no disponen de estudios previos, como proyectos de inversión y planes de negocios para determinar las bondades de la inversión, y establecer principios de equidad para compartir gestión, recursos, beneficios y riesgos.

Señalaron que toda negociación debe estar regida por acuerdos contractuales reglamentarios y mecanismos, que faculten el desarrollo de absorción de conocimientos para propiciar el aprendizaje organizativo de competencias colectivas, que permitirá al grupo industrial explotar conjuntamente la producción intermedia.

Para la autora, no basta agrupar personas para compartir gestiones, beneficios y responsabilidades, sino que es necesario desarrollar una filosofía empresarial conjunta y compartida: Misión, visión, valores, reglamentos y políticas, manuales de funciones y procedimientos, entre otros, que representan el direccionamiento estratégico, a través del que se logrará el desarrollo organizativo del aprendizaje colectivo que debe ser explotado conjuntamente, bajo el principio de la calidad total, del justo a tiempo, mejora continua, programación y planificación sistemática de actividades, promovido por un liderazgo asertivo y gestión empresarial conjunta y compartida.

En cuanto a la capacidad de integración en redes de cooperación para conformar una asociación empresarial de producción intermedia, los empresarios señalaron estar interesados porque representa una estrategia de inversión y flexibilidad industrial, que funcionaría en cadena de abastecimientos de autoconsumo en el diseño de productos finales.

La producción intermedia no es un asunto nuevo; desde hace mucho tiempo, es practicada por la industria del automóvil donde los fabricantes de piezas elaboran un sin número de piezas que son ensambladas por los constructores y reparadores de coches, para lo que se ha requerido estandarizar procesos, diseños, técnicas, métodos, tiempos, precios, entre otros, con la finalidad de lograr un estándar de calidad que ha permitido el desarrollo de producción intermedia entre fabricantes de diferentes empresas y países y en muchos casos, sin existir acuerdos contractuales para el desarrollo de la producción, comercio y distribución de piezas.

Según los empresarios encuestados, en relación a la capacidad de integración en redes de cooperación para el fomento de la Innovación, señalaron que el Asociativismo representa la clave para superar la crisis económica financiera del sector de Pymes de calzado, lo que permitiría desarrollar nuevos sistemas de colaboración mutua tales como: producción cooperada, flexibilización de la cadena de industrialización, abastecimiento y producción conjunta, gestión empresarial compartida, entre otras alternativas, que beneficiarían a los empresarios, al estado y a la sociedad en general, a través de desarrollo comunitario.

Las empresas multinacionales representan un claro ejemplo de Asociativismo empresarial, se integran en redes de empresarios a nivel mundial por medios contractuales colectivos, como la franquicia para participar en cooperación tecnológica, de innovación, investigación de desarrollo, gestión de conocimiento,

marketing compartido, etc.

El Asociativismo de Pymes de calzado es una alternativa de aplicación del paradigma de gestión empresarial aplicado por las grandes industrias, como un recurso no explotado con fines sociales y principios de equidad.

Señala Thévenet (1992) que, para participar en una obra común, toda organización debe guiarse por el principio de equidad: “todos deben tener capacidad para situar la actividad y las misiones del conjunto de las empresas, y para situar las suyas propias dentro de ese conjunto”.

Otro factor clave es el referido a la capacidad de innovación. Aquí se observa que la totalidad de las empresas encuestadas señalaron que es un elemento fundamental de competitividad, pero por limitaciones de financiación no adoptan tecnologías punta y muchas veces no logran renovar sus maquinarias y capacitar al personal.

Las Pymes de calzado mantienen sistemas organizativos empíricos y no han logrado innovar la gestión administrativa y del conocimiento; en muchos casos, no disponen de sistemas informatizados integrados: ventas, cuentas por cobrar, inventarios, rol de pagos, informe gerencial, presupuestos y costes. De esta manera, disponen de un sistema de información limitado que les dificulta tomar decisiones bajo una certeza razonable. Además, en la parte productiva no han logrado un equilibrio del personal y de materiales para la simplificación de actividades y racionalización de procesos, con la finalidad de minimizar los tiempos productivos y evitar pérdidas económicas por retrocesos y productos defectuosos, entre otros aspectos.

Algunas empresas Pymes de calzado disponen de maquinarias actualizadas, pero no las mantienen operando en flujo continuo y existe desaprovechamiento de recursos.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones, un porcentaje mayoritario de los empresarios señalaron haber lanzado nuevos productos al mercado, lo que representa una ventaja comparativa, que influye favorablemente en la decisión de compra de los consumidores, en razón de que los nuevos diseños satisfacen la moda de la diferenciación al no estar saturados en el mercado.

Según Velásquez (2012): el diseño y desarrollo de un producto o servicio es una parte muy importante, sobre todo si se quiere lanzar un producto nuevo al mercado, porque el consumidor siempre busca cumplir con sus necesidades y adquirir un producto llamativo físicamente en su color, tamaño, forma, calidad y sobre todo en precio, o sea que sea accesible y lo puedan adquirir.

Las Pymes de calzados hacen pequeñas innovaciones en los diseños, para evitar dificultades en el momento de ubicar el producto en el mercado; por consiguiente, explotan diseños que tienen fácil salida, a los que les hacen pequeñas modificaciones con apliques atractivos para hacerlos llamativos.

Según Rosa (2013) para tener éxito, el producto debe obviamente funcionar apropiadamente, pero no es suficiente: éste debe ser fácil y conveniente de usar, así como poseer una personalidad que satisfaga y que proporcione placer al utilizarlo.

Los consumidores no encuentran mayor diferencia en los calzados procedentes de las Pymes; sin embargo, se puede observar que el diseño del calzado no es un asunto de precio, porque el calzado chino es atractivo además de ser económico.

Frente a un mundo competitivo, las alternativas de compras de los consumidores se han incrementado de tal manera que requieren tomar decisiones complejas, frente a otras alternativas, tanto objetivas: precios, volúmenes, calidad del producto, como subjetivas: creencias, colores, mensajes, imagen de marca, identidad, garantía, servicios, atención al cliente, que son aspectos complementarios a la propuesta de valor del producto y guardan mucha incidencia en la decisión de compra y fidelización del cliente.

En relación a la investigación, de la asignación de presupuesto en Investigación y Desarrollo para propiciar la gestión de Innovación, el mayor porcentaje de los empresarios señalaron no disponer de un presupuesto o fondo asignado para este objetivo, debido al escaso nivel de ventas y rentabilidad económica del ejercicio; señalaron que normalmente, los distribuidores de los productos sugieren diseños de moda que tienen salida y señalan aquellos diseños que están quedando en desuso. Además, los diseñadores proponen cambios a los diseños para mejorar la atracción de los productos.

Esta modalidad, les permite a las Pymes de calzado hacer innovaciones sin invertir en Investigación y Desarrollo. Sin embargo, el alcance de la investigación y

desarrollo incluye otros aspectos además de la tecnología de la maquinaria, tales como: sistemas de monitoreo, mecanismo de control de actividades, programas de contabilidad, indicadores de gestión y de calidad, sistemas y procedimientos, entre otros.

Por lo general, las Pymes de calzado no asignan presupuesto para desarrollar la gestión de marketing que también forma parte de la Investigación y Desarrollo, porque se llegan a conocer, estudiar e interpretar las necesidades de los consumidores para averiguar anticipadamente, gustos, preferencias e intención de compra, lo que es complementado con un Plan de Negocios, para evaluar la rentabilidad de la propuesta y confirmar la conveniencia de hacer los cambios de desarrollo del producto, promociones y publicidad porque se hayan determinado suficientes clientes potenciales.

García (2008) señala al respecto que el marketing en la organización tiene una repercusión de enorme importancia, porque de lo que consigue depende la continuidad de la empresa. Si en efecto se impulsa la demanda y vende, subsiste. Si, por el contrario falla en su intento, la compañía desaparece tras la sombra de otros competidores, que supieron entender mejor los deseos, preferencias y necesidades de los consumidores.

Las pequeñas empresas suelen ignorar la importancia de la gestión de marketing, porque se centran en sus propias apreciaciones personales, e interpretan a través de la decisión de compra de sus clientes, observando el comportamiento de las ventas sin establecer comunicación con el consumidor final.

Al respecto Marín (2011) señala que es por eso que una parte importantísima del marketing se centra en identificar las necesidades y deseos de los consumidores en todo momento, ya sea mediante el estudio del mercado, o simplemente observando y analizando los clientes de que disponen las empresas y preguntándoles por sus preferencias. Saber qué es lo que quiere el cliente es básico para poder ofrecerle un aumento de valor, entendiendo como valor la diferencia entre el beneficio que percibe el cliente por nuestro producto o servicio y lo que paga.

En cuanto al fomento estatal de la Innovación en los últimos 5 años, los empresarios encuestados dicen no recibir ayuda de fomento. La intervención estatal en el desarrollo de los sectores productivos es de gran importancia porque brinda

oportunidades para mejorar debilidades comunes del sector, por lo que no puede estar ajustado exclusivamente a medidas proteccionistas como: aumentar aranceles o prohibir importaciones para conseguir una mayor participación en ventas de la producción nacional. Más bien, debe estar orientado a desarrollar labores de marketing, investigación y desarrollo, cultura empresarial, oportunidades comerciales, garantía de financiaciones estatales, capacitación aplicada por objetivos, software libre de administración gerencial integrado con los demás subsistemas, tales como: clientes, ventas, contabilidad, nóminas, costes, presupuestos, seguros, entre otros. También debe fortalecer el Asociativismo empresarial, la comunicación asertiva, el desarrollo de estudios de proyectos de inversión y planes de negocios para emprendedores, bibliotecas de consulta técnica, asesoría industrial, entre otros medios de gestión de innovación y conocimientos.

Para abordar un modelo basado en la innovación tecnológica, la capacidad de producción se observa como un aspecto importante en el desarrollo de la competitividad. Los resultados indican que como no disponen de flexibilidad en la infraestructura física para ofrecer variedad en los incrementos de volumen producidos, muchas veces se ven en la necesidad de solicitar ayuda a otros artesanos, y cuando disponen de capacidad ociosa, les corresponde prestar servicios productivos a otros artesanos cuando es posible.

La productividad marginal en estos casos es aplicable, porque la participación de las Pymes de calzado en el mercado no es constante, y muchas veces, al disponer de capacidad inactiva requieren subcontratar con la finalidad de reducir los costes fijos unitarios, en función de la ley de los Rendimientos Marginales Decrecientes, que señala que: “a medida que aumenta la cantidad utilizada de un factor variable mientras que los otros factores permanecen fijos, el Producto Marginal primero aumentará, pero llegará un punto en que comience a disminuir, hasta llegar a hacerse negativo” (Eco Finanzas, 2015).

La gestión de innovación respecto al nivel tecnológico de las Pymes de calzado, por el momento está desactualizada; sin embargo, señalaron que tienen dificultades para actualizar sus maquinarias periódicamente por los altos costes e inconvenientes de la financiación, por lo que muchos inversionistas de calzado recurren a la alternativa de comprar máquinas reformadas.

El sector calzado dispone de maquinaria provista de tecnologías, que no saben utilizar suficientemente debido a la falta de capacitación del personal, no solamente en el aspecto técnico del manejo de la maquinaria, sino también respecto a la capacitación para conformar un equipo institucional de alto desempeño, que proceda en base a criterios de racionalización y simplificación de actividades, que llevan a crear un flujo sostenible de balance operativo organizativo y a optimizar la gestión por procesos, así como a minimizar costes fijos con la respectiva mejora de la gestión total de la calidad.

Gutiérrez (2009), sugiere que si se mejora la calidad disminuyen los costes. La reducción de costes juntamente con la mejora de la calidad se traduce en una mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, que le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios, conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados.

La calidad productiva de las Pymes actualmente está orientada hacia el buen acabado del producto, lo que es del agrado para el consumidor que busca un producto de buena calidad. Sin embargo, el margen de contribución del productor Pymes está cada vez más afectado por la falta de gestión total de calidad y de mejora continua a nivel organizativo.

Gutiérrez (2009) señala por otra lado que: el simple uso de métodos estadísticos para controlar procesos y el esfuerzo por disminuir productos sin defectos, no constituyen calidad total; es necesario también que la gestión empresarial encargada de la parte administrativa, cumpla con los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. Se trata de planear toda la actividad de la empresa para entregar al consumidor artículos, que respondan a sus requerimientos y que tengan calidad superior a la que ofrecen los competidores, lo que significa cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas.

Con relación a la Gestión de Innovación, es preciso conocer la renovación del aparato productivo en los últimos 5, donde el mayor porcentaje de los encuestados señalaron no haber renovado su maquinaria por falta de recursos financieros.

La disponibilidad de tecnología de fabricación representa hoy en día una ventaja comparativa y competitiva, porque las actividades de procesos se minimizan y mejoran los acabados que se consiguen con máquinas sofisticadas; no obstante, la

organización obrera de Pymes de calzado, aunque trabajan en equipos, sus actividades no se encuentran normalizadas, ni estandarizadas, y el personal no funciona coordinada y sistemáticamente para mantener la sincronización en el flujo continuo de procesos y, de esta manera se desaprovecha la productividad tecnológica.

También se ha querido abordar la competitividad actual de las empresas. La mayoría de los entrevistados señalaron que sus precios son competitivos, debido a que la fijación de los mismos se establece en función de la oferta y la demanda. Según datos de la revista Líderes, los ecuatorianos destinan entre el 15 y el 20% de su sueldo a ropa, y por esta razón el mercado es muy flexible. El consumidor al detectar una subida de precios, busca alternativas comerciales con el fin de mantener su poder adquisitivo.

Según la revista Mercado hay tres elementos básicos que determinan el comportamiento de la demanda como elástica o inelástica:

- a) La proporción que el consumidor gasta de sus ingresos para adquirir el producto.
- b) La disponibilidad de productos sustitutos.
- c) El tiempo para adaptarse a los cambios.

La normativa reguladora a nivel de impuestos y tasas es también un elemento a tener en cuenta en el ámbito de la competitividad. El mayor porcentaje de los empresarios se han beneficiado con las medidas económicas de intervención estatal, pero asimismo, se sienten afectados por el incremento significativo de impuestos y de beneficios sociales a los trabajadores, lo que ha ocasionado que sus utilidades no mejoren significativamente y con el tiempo se sigan empeorando debido a la reducción del nivel de ventas ocasionado por el alto coste de vida de la población.

Según señala Lilia Villavicencio, Presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (Caltu), el sector de calzado se expandió significativamente en un 60% al pasar la producción nacional de 15 millones de pares de calzado en el 2008, fabricados por aproximadamente 600 productores, a fabricar 32 millones de pares calzado por año con un total de 5.000 fabricantes en el año 2012. Últimamente señaló la funcionaria, que el

sector del calzado ha experimentado una notable desaceleración debido a la presunta entrada de calzado asiático al Ecuador, por medio de la ruta logística de los países de Colombia y Perú, que tienen acuerdos regionales para no pagar el arancel mixto que grava al calzado, y que los ingresan con certificado de origen de estos dos países, pero realmente llegan desde países como: Japón, Brasil y China, mediante el mecanismo conocido como triangulación (El Universo, 2010).

Otro factor necesario para el desarrollo tecnológico es la capacidad de acceso a la financiación. La no disposición de facilidades de financiación que indicaron la mayoría de los encuestados, es debido a los términos de concesión de préstamos no favorables, como: altas tasas de interés, monto de crédito condicionado a la capacidad de endeudamiento, periodo de pago reducido, menor o igual a un año, y garantía personal.

El problema de endeudamiento de las Pymes de calzado obedece a que no disponen de ventas regulares, y tienen un comportamiento cíclico con mayor demanda en épocas escolares y en Navidad. Por otra parte, las Pymes de calzado no disponen de estados financieros confiables, ni proyectos de inversión que evalúen los resultados de la inversión a efectuar.

Además, los flujos financieros, que presentan generalmente comprometen a otros gastos y pagos, que ponen en riesgo la finanza productiva por no disponer de suficiente capital de trabajo, ni contar con títulos contables de provisión de gastos como: seguridad industrial, reparación, mantenimiento, siniestros y demás contingencias.

La capacidad de financiación está muy relacionada con la rentabilidad neta. Sin embargo, la mayoría de los empresarios señalaron su disconformidad con el bajo margen de contribución que disponen y como resultado obtienen una baja utilidad neta.

El margen de venta unitario normalmente se ubica alrededor del 25%, según señalaron los encuestados, pero debido a la falta de una demanda estable se produce una baja rotación de inventarios que afecta a la utilidad neta del ejercicio. De esta manera, las Pymes de calzados presentan limitaciones de segmentación de mercado y posicionamiento al no existir diferenciación competitiva por tamaño industrial.

La Gran Industria bajo la excusa de aplicar el sistema de Distribución Intensiva está desplazando a las Pymes, que además tienen que competir con las multinacionales que operan bajo la modalidad de importaciones y contrabando.

Una empresa que no perciba un rendimiento adecuado de utilidades, pronto tendrá dificultades de solvencia y liquidez al no poder cubrir obligaciones de pronto pago, contingencias, y por supuesto, no dispondrá de un margen de utilidad que satisfaga a los empresarios para continuar con la actividad.

Finalmente, la capacidad de abastecimiento continuo de materias primas es un aspecto logístico muy relacionado con la capacidad financiera de las empresas, y que puede determinar una ventaja competitiva basada en el precio. El mayor porcentaje de los empresarios señalo que algunas veces tienen suficiente fondo de maniobra para disponer de circulante y hacer frente a sus habituales compras.

El alto coste de la materia prima en la fabricación de calzado, alrededor de 12.000 dólares mensuales para una producción de 2.500 pares, representa una cantidad significativa que deben equilibrar adecuadamente para atender la producción mensual. Por esta razón, se requiere adoptar una estrategia financiera para evitar tener inventarios inmovilizados, y el caso más común es trabajar bajo pedidos o en diseños de producción que cuentan con demanda.

La falta de fondo de maniobra puede acarrear desequilibrios en una empresa porque no se podrían atender pedidos, lo que conllevaría a una falta de liquidez que restringiría cubrir deudas a tiempo, así como también, atender circunstancias de contingencias, entre otros aspectos.

Según Serrahima (2015), el fondo de maniobra es un concepto de financiación. Hace referencia a los fondos permanentes. Es la parte de estos fondos a largo plazo que están financiando inversiones en circulante (de corto plazo). También se denomina “fondo de rotación”, “capital circulante”, “capital de trabajo” o “working capital”.

A la vista de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 59 Pymes orientadas a la fabricación de calzado, se realizó un análisis general sobre los factores del Asociativismo que caracterizan a los empresarios de las Pymes ecuatorianas, como

parte de la gestión de integración de Pymes en la estrategia organizativa para impulsar la competitividad.

En relación con la competitividad, el estudio permitió determinar que los productos que expenden las Pymes de calzado, aún se mantienen competitivos, en razón a que los precios son establecidos en función de la oferta y la demanda, aun cuando deben sacrificar utilidades para lograr ventas inmediatas y evitar mantener stock de productos, que pueden afectar el flujo económico financiero.

La sustitución de la importación ha favorecido a la producción nacional en el país, pero ha sido aprovechada sobre todo por las grandes industrias, nacionales y extranjeras que operan en el país, porque disponen de ventajas empresariales para acceder a la investigación y desarrollo, créditos, economía de escala, precios bajos, entre otros. Sin embargo, las Pymes de calzado también se han favorecido porque la competencia es menor y los precios son más altos que aquellos que ofertaban los competidores extranjeros, con lo que logran un mayor margen de beneficio.

No obstante, la mejora competitiva auspiciada por el gobierno no ha sido tan satisfactoria y alentadora para el sector Pymes, porque los consumidores han disminuido la secuencia de compras como resultado del incremento del coste de vida, y ahora, como resultado de la intervención estatal, las Pymes tienen que satisfacer mayores impuestos y beneficios sociales.

La administración gerencial representa un factor de competitividad de mucha trascendencia, según consideraron las empresas encuestadas, pero por la falta de competencias administrativas y financiación de las Pymes, no logran conformar organizaciones de alto desempeño que logren mejorar continuamente su organización. Por consiguiente, se encuentran limitadas y rezagadas del desarrollo organizativo, y cada vez se acercan más a la situación de sobrevivir en un mercado y un entorno que no les ofrece una verdadera equidad o inclusión, y no les permite formar parte del sector más amplio de la economía pero más vulnerable al entorno industrial, en el que desarrollan sus actividades.

Desde que se suspendió la aplicación de la leyes de fomento a las pequeñas industrias de artesanías y a los organismos de apoyo administrativos y de gestión empresarial, como el CENAPPIA (Centro Nacional de Producción de la Pequeña Industria de Artesanía), la intervención de apoyo estatal ha sido mínima y ha

provocado que cada Pyme de calzado desarrolle competencias por su propia cuenta, que no han podido superar, al no disponer de sistemas de información contable y de gestión para favorecer el sistema de trabajo.

Respecto a la capacidad de innovación tecnológica, constantemente las Pymes de calzado están buscando alternativas para mejorar los productos, y en los últimos cinco años señalan haber innovado nuevos diseños, y haber atendido pedidos especiales, que operan en pequeños volúmenes de producción. Sin embargo, pese a los esfuerzos no disponen de recursos para mejorar su competitividad y su posición económica financiera.

El sector de Pymes de calzado, no ha logrado renovar su aparato productivo, por lo que ha buscado alternativas para suplir los requerimientos como es la subcontratación y la compra de máquinas usadas, entre otros aspectos.

Las Pymes en general, no disponen de tecnología para desarrollar los procesos de manufactura. Por tal motivo, deben ampliar el volumen de producción para justificar las grandes inversiones y procurar la recuperación de la inversión, a fin de justificar el incremento de los costes fijos totales, que pueden llegar a disminuirse a través de una mejor relación de coste, volumen y utilidad, que tienen efectos en los costes unitarios cuando se logra una mayor producción.

Las inversiones que ha alcanzado este sector en maquinarias se han realizado fundamentalmente en maquinarias usadas, lo que repercute en la obsolescencia en el menor tiempo posible. No obstante, los costes de mantenimiento son elevados porque los repuestos no tienen continuidad y muchas veces tienen que adaptarse para mantener la maquinaria en servicio.

En cuanto al abastecimiento continuo, debido a las pequeñas producciones, las Pymes buscan atender mercados desatendidos como son los pedidos de calzados especiales, ya sean en diseños, medidas, materiales, acabados, exclusividad, entre otros aspectos. Sin embargo, la tecnología actual tanto en máquinas como en el manejo de la organización está afectando a la competitividad de las Pymes en los pocos recursos competitivos de que dispone, y que aún les permiten subsistir, porque las grandes industrias buscan operar con distribución intensiva y atender pedidos especiales de

pequeñas producciones, creando una versatilidad que reduce aún más el espacio de la participación de las Pymes en el país.

Si analizamos el Asociativismo, podemos afirmar, que existe poca experiencia a largo plazo en Asociaciones Empresariales de las Pymes de calzado. Sin embargo, señalan que han podido disfrutar de oportunidades comerciales conjuntas, organizadas por gremios y cámaras en relaciones asociativas transitorias, como es el caso de atender pedidos mediante la producción conjunta de empresarios, en las que se han satisfecho individual y colectivamente los requisitos de los pedidos.

El capital cultural de las Pymes de calzado, está definido principalmente por la cultura histórica del personal artesano, que provienen de una herencia artesanal ancestral, donde los artesanos ingresaban a un taller en calidad de aprendices y adoptaban las costumbres de su maestro.

La organización de las Pymes de calzado es principalmente informal, no dispone de filosofía empresarial claramente establecida. Las tomas de decisiones son netamente bajo incertidumbres, porque no emplean estudios previos para desarrollar proyectos de inversión, y tampoco disponen de canales de información formal y tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), para favorecer la gestión empresarial.

La autora desea considerar que el Asociativismo debe ser aplicado inclusive dentro de una misma organización, mediante apoyo mutuo entre compañeros de trabajo, equipos departamentales, o un conjunto de organizaciones que conforman una institución, puesto que no es suficiente que los empleados cumplan íntegramente las decisiones de los jefes y a su vez, la institución los recompensen con algún estímulo como respuesta de apoyo mutuo.

Es necesario incentivar el apoyo asociativo en muchos aspectos como: innovación, cultura empresarial, filosofía estratégica, rendimientos con sinergia positiva, gestión de conocimiento, gestión por procesos, gestión de calidad, gestión de innovación, entre otros. Estos aspectos suelen ser responsabilidad exclusiva de los directivos, cuando en realidad es una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la organización, y no está sujeto únicamente a una relación contractual, porque involucra el esfuerzo conjunto voluntario donde cada miembro se sienta

beneficiado por la explotación colectiva de conocimientos y competencias.

Existe un beneficio económico conjunto a nivel empresarial, para motivar al personal a obtener buenos resultados colectivos al final de un periodo fiscal, lo que está contemplado en la participación del 15% de las utilidades antes de impuestos y participaciones. Sin embargo, esta motivación no parece ser suficiente para comprometer voluntades y alcanzar sinergia positiva.

La razón principal obedece a la importancia asignada a la división del trabajo, mediante la que se distribuyen funciones y responsabilidades dejando a un lado el espíritu de cuerpo, la cohesión e integración social, como facultades culturales de los individuos para sumar esfuerzos y compartir ideales, que están reflejados en la filosofía estratégica empresarial como parte del direccionamiento estratégico expresado en la misión, visión, políticas, valores institucionales, reglamento interno, manuales de funciones y procedimientos, entre otros.

Los encuestados manifestaron que estarían gustosos en participar en Asociaciones Empresariales para poder operar en economías de escala, y poder cubrir los costes operativos y fondos de maniobra, que precisa el sector para ampliar su capacidad productiva. Sin embargo, reconocen que las cadenas asociativas empresariales han tenido éxitos en otros gremios, como el del automóvil, turismo y construcción, por lo que el sector debe abandonar la cultura individual para adoptar una cultura asociativa empresarial, con pensamientos colectivos, pro-sociales y éticos, apoyados con bases legales para mediar conflictos y facilitar las negociaciones en aspectos contractuales.

El sector de Pymes de calzado, ha señalado que le gustaría compartir alianzas estratégicas para facilitar los créditos con los que podrían renovar su maquinaria, y financiar el incremento de producción, que les permitiría amortizar fácilmente los costes fijos. Los encuestados consideran muy oportuno participar en Asociativismo de comercialización, complementariamente al de crecimiento productivo, porque les facilitaría establecer un flujo continuo del producto de la fábrica al consumidor.

El tipo de beneficio que les gustaría compartir entre Pymes asociadas de calzados es que se les considerase como sujeto de crédito, para tener acceso a préstamos con tasas de intereses preferenciales y préstamos a largo plazo, con lo que lograrían amortizar convenientemente la deuda y la recuperación de la inversión. No

obstante, deberán también compartir proyectos de inversión y planes de negocios, que les permitirán guiar la gestión empresarial, la de procesos y la gestión de calidad, que en la actualidad son indispensables para competir de forma globalizada en un mercado competitivo que no hace diferencias del tamaño industrial, puesto que el posicionamiento del mercado y la diferenciación de los productos se establecen en función de una propuesta de valor apoyada en ventajas empresariales, competitivas o comparativas.

Sin embargo, el Asociativismo para las Pymes de calzado entrevistadas, representó una buena alternativa para salir de la crisis financiera, mediante el que establecerían alianzas estratégicas con socios del mismo sector y cartera, compartiendo recursos y experiencia en el área industrial, evitando una auto competencia entre los miembros asociados, razón por la que se hace inoportuna la fabricación de productos intermedios complementarios para conformar un grupo empresarial, que no compita entre sí, sino que más bien, conformen un equipo organizativo que comparta una misma filosofía empresarial para alcanzar resultados conjuntos, con sinergia positiva y calidad total. Para ello, deberá operar con igual capacidad productiva respecto al producto final y evitar incidencias y discrepancias de volúmenes productivos, que tiendan a conformar conflictos en el balance de producción.

Respecto a la capacidad productiva de las Pymes, se pudo determinar que existen dificultades operativas relacionadas con la competitividad laboral, y dificultades de cubrir todas las fases productivas por insuficiencia de maquinarias, tecnologías y capital de trabajo, que dificultan la competitividad porque no disponen de una demanda creciente, y requiere asegurar una producción vendible para mantener un flujo de producción - venta que los libere de stocks de producto en almacenaje, que provocan la necesidad de incrementar el fondo de maniobra y mantener capital inmovilizado.

Por último, un problema importante en relación con la capacidad de financiación es que las Pymes de calzado, no disponen de suficientes fondos de maniobra para atender los compromisos de pagos cotidianos y el abastecimiento oportuno de materias primas entre otras razones, porque no cumplen con requisitos y

no son cualificadas como sujetos de crédito, porque precisan de pequeñas cantidades de préstamos que requieren amortizarlo a largo plazo, y no disponen de estudios previos que justifiquen la inversión, entre otros aspectos.

Por esta razón, no pueden operar en economías de escala y ser competitivos en relación a los costes unitarios variables principalmente, porque deben atender a prioridades de costes, como son: sueldos, impuestos, servicios básicos, entre otros y, por ello mejorar la gestión administrativa, minimizando los gastos operativos, la gestión por procesos y el coste de abastecimiento, bajo el esquema del tiempo justo, para evitar mayores inversiones en inventarios de productos terminados.

En su mayoría, el sector de Pymes de calzado no está conforme con el margen de utilidad sobre las ventas, en función de la casi constante carestía de las materias primas, y deberían optimizar los costes productivos a través de la gestión de calidad, que propone mejores procedimientos, procesos y productos, eliminando los tiempos improductivos y los costes de re-procesos, que son aspectos que afectan a la competitividad de las Pymes de calzado, dado que es un sector vulnerable que no dispone de competencias administrativas para optimizar la gestión empresarial y mejorar la calidad total, que debe responder a la cadena de valor integral, interna y externa, que parte desde el abastecimiento de las materias hasta que el producto llegue a mano del consumidor final.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en cumplimiento de los objetivos planteados nos han ofrecido una visión específica acerca de la opinión de los empresarios de Pymes del sector del calzado de la ciudad de Guayaquil sobre la cultura del Asociativismo (objetivo 1), los factores de innovación que deben impulsarse, con énfasis en la producción intermedia (objetivo 2), los factores competitivos que a su juicio deben priorizarse (objetivo 3), aplicando además un análisis DAFO para la determinación de las fortalezas y debilidades del sector (objetivo 4). De esta manera, se ha construido un modelo de 6 factores que impulsarían la competitividad, y que esperaba ser confirmado a través de las respuestas de los empresarios a un cuestionario y una entrevista en la que se manifestarían las categorías de análisis en relación con dichos factores.

1. Por lo tanto, a la luz de los resultados obtenidos, podemos afirmar que la Producción Intermedia normalizada, representa una forma alternativa de organización en cadena, de externalización productiva de Pymes, que permitiría conformar grupos industriales en cadenas de montaje o líneas de producción para combinar estratégicamente división de trabajo, inversión y financiación.

El 92% de las Pymes encuestadas, señalaron que estarían dispuestas a participar en el proyecto de producción intermedia, porque han dado buenos resultados en otros sectores productivos como: construcción, mobiliario de oficina y sistema eléctrico, cuyos productos se venden, indistintamente al público en ferreterías y centros especializados.

2. La cultura del Asociativismo es una práctica antigua, que se ha desarrollado por mucho tiempo en actividades sin fines de lucro, como: gremios, núcleos familiares, asociaciones, clubes, confraternidades, organizaciones sindicales, cámaras, juntas de defensa, entre otros. Sin embargo, últimamente se han desarrollado con buenos resultados cadenas productivas con fines de lucro, administradas temporalmente por Consultoras Privadas.

Según la encuesta aplicada, se arrojan las siguientes conclusiones al respecto:

- a) El 77% de los encuestados consideran beneficioso participar en Asociaciones lucrativas Empresariales, aunque hasta el momento no han participado en ninguna por formularse en condiciones informales y

toma de decisiones bajo incertidumbre.

- b) El 85% señaló como principal motivo, el establecer alianzas estratégicas y mejorar la posibilidad de crédito para impulsar la competitividad del tamaño industrial al que pertenecen.
- c) El 100% coincidieron en que la cooperación inter empresarial con gestión empresarial compartida, contribuiría a fomentar la innovación para estandarizar procesos, desarrollar la organización e implantar el aseguramiento de la calidad.

3. Los factores competitivos desarrollados por las Pymes ecuatorianas de calzado, se orientan principalmente a potenciar precios, tecnología punta, innovación de la Infraestructura Física, pero no invierten especialmente en Investigación & Desarrollo y Capacidad de Absorción de Conocimiento, que conduciría a la Pymes a potenciar el Desarrollo Organizativo.

De la encuesta aplicada se obtienen las siguientes conclusiones:

- a) El 78% de los encuestados, señalan que los precios son competitivos porque se establecen en función del mercado y no se derivan de los costes, por lo que se ven obligados a sacrificar el margen de contribución y, como consecuencia, tienen que enfrentar un coste de oportunidad de sacrificio, que implica desatender actividades funcionales y de apoyo que consideran de menor prioridad:
 - No invertir en procesos de marketing.
 - Disminuir jefaturas y supervisores.
 - Mantenimiento.
 - No invertir en investigación & desarrollo.
 - Tecnología de la Información y la Comunicación.
- b) El 53% señala que no disponen de Tecnología punta y tienen un retraso promedio de 12 años de obsolescencia pero, por falta de financiación y recuperación de la inversión, no han logrado tener la oportunidad de hacer actualizaciones.
- c) El 54% señala con referencia a la sustitución de importaciones:
 - Que han ampliado su margen de venta, pero sus utilidades siguen siendo insuficientes, en razón de los altos costes operativos y del incremento de beneficios sociales e impuestos.

- Que las grandes industrias nacionales, la mayoría multinacionales y la injerencia del contrabando, mantienen la hegemonía de precios y el poder de decisión de compra de los consumidores.
 - Que no están conformes con el margen de utilidad de la empresa, porque las materias primas se han encarecido por diferentes causas.
- d) El 100% señala que la Innovación constituye el factor clave de competitividad, porque conlleva al Desarrollo Organizativo, que por el momento está siendo distanciado de la mejora continua porque la preocupación empresarial está centrada en el desarrollo de la Infraestructura Física, lo que no permite alcanzar la calidad total con filosofía empresarial, que es indispensable para reducir los costes operativos y maximizar utilidades.

4. Los factores de Innovación de las Pymes ecuatorianas de calzado se han analizado según su naturaleza:

- a) Bienes Tangibles que son de naturaleza material, como es el caso de: infraestructura física, desarrollo de productos, imagen corporativa, que puede ser fácilmente percibidos por los sentidos, probablemente porque son los aspectos que a primera instancia influyen en la decisión de compra de los consumidores.
- El 54% de los encuestados, señala que en los últimos 5 años han desarrollado nuevos productos.
 - El 54% de los encuestados no han renovado su aparato productivo, entre otras razones, por la falta de recursos financieros.
 - El 46% de los encuestados manifiesta que sí lo ha renovado de manera parcial, con maquinarias usadas.
- b) Activos intangibles: Esta Innovación ha sido muy escasa, porque no disponen de presupuesto en su mayoría para realizar Investigación & Desarrollo, entre otros aspectos y afecta a la competitividad, en relación al desarrollo organizativo para potenciar buenas prácticas sostenibles empresariales, que requieren de la intervención estatal en aspectos

como: capacitación gratuita, software libre de gestión empresarial, investigación & desarrollo, estrategias competitivas, comportamiento organizativo, capacidad de absorción de conocimientos, planificación organizativa de requerimientos de materiales, entre otros.

- El 54% de los encuestados no han mejorado sus sistemas administrativos y de competitividad.
- El 92% de las Pymes afirman no haber recibido en los últimos 5 años ayuda del gobierno para el fomento de la Innovación; de esta manera, no se ha posibilitado una adecuada relación pública/privada, que permita cubrir aspectos generales intangibles del sector Pymes.

5. Las Pymes de calzado ecuatorianas cuentan con factores de competitividad que les permiten competir con bajos rendimientos y volúmenes de producción, capacidad inactiva y pequeños nichos de mercado, manteniendo esquemas competitivos tradicionales como son: Infraestructura física, Mercado globalizado, orientación a la calidad del producto, estructura organizativa informal y competencia del recurso humano.

6. Actualmente las empresas no tienen disponibilidad de ningún modelo empresarial, que guíe las acciones administrativas de manera sistémica, para alcanzar un desarrollo organizativo, por lo que consideramos que nuestra propuesta integra las necesidades de gestión del sector, según los resultados obtenidos. Los empresarios del sector del calzado de Guayaquil han confirmado la viabilidad de un modelo de gestión empresarial, basado en la innovación tecnológica como medio de conseguir una producción de calidad que permita abrir nuevos nichos de mercado.

Recomendaciones

1. Es imprescindible que las empresas optimicen sus procesos productivos en calidad total, esto es, en todas las áreas funcionales de la empresa, para lo que es necesario que los procesos estén debidamente normalizados, que los contenidos de trabajo se puedan repetir sin mayor variación de costes y con la máxima productividad posible, con la finalidad de estandarizar procesos para que sean relativamente estables y puedan ser percibidos por los consumidores con igual grado de satisfacción.

La adopción de la gestión de la calidad total ISO 9001, proporciona una guía de procedimientos, que promueve el aseguramiento de la calidad para evitar repeticiones de procesos con anomalías y errores, mediante ajustes de procesos de mejora continua para garantizar procesos eficientes y eficaces, basados en la evaluación óptima de indicadores de gestión y de calidad.

La producción intermedia mediante estándares de calidad, identificada mediante códigos de producción, garantiza el ensamble de diseños al involucrar referencias de talla, diseño del calzado, sexo, grupo etario, como referencia para promover la cadena de industrialización y producción intermedia en grupos industriales Pymes.

2. Se propone el desarrollo de una gestión empresarial compartida, para participar en una misma filosofía empresarial con líneas estratégicas, para alcanzar objetivos y metas conjuntas, dirigidas por profesionales de la administración con demostrada competencia (Técnica, Social, Psicológica y Emocional), seleccionados por una empresa consultora de prestigio, como las consultoras: Hansen Holm, Romero & Asociados y Price Waterhouse.

Por otra parte, es necesario dotar de formalidad contractual al Asociativismo empresarial para lo que se deberán preparar estudios previos, proyectos y planes de negocios para anticipar, mediar y corregir anomalías organizativas y determinar la factibilidad del proyecto, con el fin de contar con una guía de inversión y que se conozcan claramente todas las particularidades respectivas a la inversión.

3. Las empresas exitosas orientan la gestión empresarial hacia el desarrollo

organizativo, en razón de que la innovación por sí sola no mejora la competitividad, mientras no se logre el espíritu de cuerpo, la vocación de servicio, la cadena de valor al cliente, interno y externo, lo que es posible cuando se mejora el comportamiento organizativo, saludable, sinérgico y sistémico, que está relacionado con la capacidad de absorción del conocimiento, que para desarrollarse requiere de la gestión de innovación y del conocimiento, mediante estrategias de organización que permitan cultivar la cultura, el clima empresarial y las competencias colectivas, con la finalidad de alcanzar sinergia positiva y compartir responsabilidades, beneficios y utilidades.

4. Es necesario potenciar la relación pública/privada en aquellos aspectos verdaderamente necesarios, que promuevan el desarrollo organizativo empresarial, que al momento está siendo dirigida a aspectos de financiación, participación en ferias, salvaguardias de prohibición de importaciones, para captar mayor participación en el mercado, en tanto que el sector del calzado, según los estudios realizados, invierte muy poco en investigación y desarrollo, cultura empresarial como: seguridad y salud ocupacional, clima empresarial, sistemas y procedimientos, gestión gerencial, organización y métodos, planificación estratégica, gestión de la calidad total, entre otros, que podrían favorecer a las organizaciones para lograr la anhelada competitividad que no puede surgir de la improvisación, empirismos y toma de decisiones bajo incertidumbres, porque requiere de las TICS empresariales, entre otros factores de la competitividad moderna, que muy bien pueden ser facilitados minimizando los costes con intervención económica-financiera de la relación pública privada, como un mecanismo de apoyo e incentivo de fomento gestionado por el sector de las Pymes de calzado.

5. Las Pymes de calzado ecuatoriano requieren mejorar o rediseñar el modelo de competitividad actual, cambiando los esquemas tradicionales para alcanzar un modelo exitoso acorde al entorno actual:

- a) Potenciar la infraestructura humana, desarrollando el capital cultural y la dimensión óptima empresarial, que involucra proporcionar la infraestructura física con la humana y el nivel de explotación de operaciones.

- b) Orientar la calidad no solamente al producto, sino también a la gestión de calidad, que comprende la normalización, estandarización, gestión por procesos y mejoramiento continuo de los recursos empresariales.
- c) Potenciar la estructura organizativa con capacidad de absorción del conocimiento, para conformar un equipo institucional de alto desempeño, que opera en cadenas de servicios de valor al cliente.
- d) No centrarse únicamente en el recurso humano, sino en los recursos empresariales, basados en la planificación estratégica, el mantenimiento, desarrollo organizativo y la innovación tecnológica.

Referencias bibliográficas

- Abay. (2011). *La competitividad del sector artesano en España*. Obtenido de http://www.ipyme.org/Publicaciones/COMPETITIVIDAD_SECTORARTESANO.pdf
- ACR. (2013). *Nuevas reglas para las cooperativas; en el Austro son 179*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/386344-nuevas-reglas-para-las-cooperativas-en-el-austro-son-179/#.VKgcXiuG9w8>
- ACR. (2014). *Desafíos que afrontan los productores del calzado*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/448910-grandes-y-pequenos-productores-de-calzado-enfrentan-desafios/#.VQRMuNKG-Cw>
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Anaya, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: Editorial ESIC .
- Araque, W. (2012). *Las PyME y su situación actual. Cuaderno de trabajo N° 1. Ecuador: Observatorio PyME*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Archibugi, D. & Michie, J. (1997). *Technology, globalization and economic performance*. New York: Cambridge University.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª ed.)*. Caracas: Episteme.
- Aulamass. (2014). *Estándares de calidad*. Obtenido de <http://aula.mass.pe/manual/estandares-de-calidad>.
- Ayala, S. (2014). *El principal producto de contrabando, la ropa*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/principal-producto-de-contrabando-ropa.html>
- Azua, j. (2000). *Alianza Coopetitiva para la nueva economía: empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: MacGraw Hill.
- Badaracom, J. (2000). *ALIANZAS ESTRATEGICAS El caso de general Motor e IBM*. España: MCGRAW-HILL.

- Báez, M. (2005). *Asociativismo de pequeños productores*. Mendoza Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Baldwin, J.R. & Johnson, J. (1996). Business strategies in more- and less-innovative firms in Canada. *Research Policy*, 25(5), 785-804.
- Banker, R. D., Poter, G., & Srinivasan, D. (2000). An Empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *The Accounting Review*. 75(1), 65-92.
- Barbero, J., & Sánchez, L. (2007). *Las Pymes en España*. España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. & Arian, A. M. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. In: M.A. Hitt, R.E. Freeman & J.S. Harrison (Eds.). *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barquero, J., & Fernández, L. (2007). *Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad*. España: e-book.
- Barson, R. J., Foster, G., Struck, T., Ratchev, S., Pawar, K., Weber, F., & Wunram, M. (2000). *Inter- and intraorganisational barriers to sharing knowledge in the extended supply chain*. Bremen: e2000 Conference Proceedings.
- BCE. (2014). *Tasas de Interés*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes032014.htm>
- Bello, D. C., Lohtia, R., & Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33, 57-64.
- Belohlav, J.A. (1993). Quality, strategy, and competitiveness. *California Management Review*, 35(3), 55-69.
- Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: UOC.
- Bertolini, G. (2005). *Generación de Emprendimientos Productivos, Asociativismo y*

- Cooperativismo*. Obtenido de <http://www.coopaguamerlo.com.ar/descargas/cooperativismo/cursos/2008/microemprendimientos/clase6.pdf>
- Blacio, R. (2010). *El Cooperativismo en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador>
- Blenkhorn, D. L. & Fleisher, C. S. (2005). *Competitive Intelligence and Global Business*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Drayer, R. W. (2005). The digital transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P., & Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 70.
- Bracker J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Bravo, L. M., Valenciana, P., Carrillo, S., & Bustamante, A. C. (2014). La asociación como estrategia, en la micro y pequeña industria en Mexicali, Baja California, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1495-1503.
- Bueno, E. (1987). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (1988). *La competitividad de la empresa española*. Madrid: AECA.
- Bueno, E., Morcillo, P., & Sarabia, J. M. (1986). *La innovación como factor de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. Madrid: IADE.
- Burrow, J. L., Kleindl, B., & Everard, K. E. (2008). *Business principles and management* (12^a ed.). Ohio: Thomson.
- Cáceres, R., Guzmán, J., & Rekowski, M. (2011). Firms as source of variety in innovation: influence of size and sector. *International Entrepreneurship Management Journal*, 357-372.
- Callan, B. & Guinet, J. (2000). *Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation. Report on Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers*. Bologna: OCDE.

- CAMEC. (2002). *Cámara Ecuatoriana del Calzado, Cuero y Conexos*. Obtenido de <http://www.portaldelcuero.com/leatherxpo/organizador.htm>
- Camisón, C., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- CAPEIPI. (2013). *Análisis de Información Censo Capeipi 2013*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B4XMwhPZFYJzNkZiZnNhTEdKV28/view?pli=1>
- CAQ. (2015). *Fines de la Cámara Artesanal*. Obtenido de http://camaraartesanaldequito.com/?page_id=2
- Carana Ecuador. (2015). *Cadenas Productivas*. Obtenido de http://www.carana.ec/?page_id=1260. Cadenas Productivas
- CARANA Ecuador. (2015). *Quiénes Somos*. Obtenido de http://www.carana.ec/?page_id=1244 Carana Ecuador 2015
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas Alianzas público para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina, CEALCI.
- Casani, F. (1993). *Las Alianzas Estratégicas y los Acuerdos de Cooperación*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <http://hdl.handle.net/10486/4102>
- Castro, J., Rocca, L., & Ibarra, A. (2009). Capacidad de absorción y formas de aprendizaje para la innovación: un modelo conceptual. *Cairn Info*, 76.
- CEPyme. (2014). *La innovación en las Pymes: Cómo estimularla y finan* Obtenido de http://www.cepyme.es/es/economia/la-innovacion-en-las-Pymes-como-estimularla-y_4.html
- Chan, L. L. M., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chavarria, H., Supulveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad: elementos conceptuales*. San José - Costa Rica: IICA.
- Chen, X. (2006). *Customer satisfaction, customer bargaining power, and financial performance*. USA: University of Southern California.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Christensen, N. (2014). *En Ecuador, el 90 % son empresas familiares*. Obtenido de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5929608&tipo=2
- Cirulos de Empresarios. (2012). *Las Pyme: clave para recuperar el crecimiento y el empleo*. Obtenido de http://circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2012/09/12-09-2011_documento_sobre_Pymes.pdf
- CNAE. (2014). *Manual de eficiencia energética para Pymes: Industria del cuero y del calzado*. Obtenido de http://www.planeficienciaenergetica.es/archivos/14_MEE_PymeS_cuero_calzado.pdf
- Coad, A. & Tamvada, J. P. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383-400.
- Coba, O. (2013). *Contrabando en 2013: \$18 millones detectados*. Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/contrabando-en-2013-18-millones-detectados-596891.html>
- Cochran, C. (2003). *Customer Satisfaction. Tools, Techniques, and Formulas for success*. USA: Parton Press.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation* *Administrative Science Quarterly*. New York: Administrative Science Quarterly, Sage Publications, Inc. .
- Congreso Nacional. (1999). *La comisión legislativa y codificación*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2013, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Congreso Nacional. (2001). *Ley de cooperativas, codificación*. Obtenido de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organisation economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121–154.
- Costa, M. (2015). *Larga vida para las empresas*. Obtenido de <http://www.forocapitalPymes.com/articulos/larga-vida-para-las-empresas/>

- Cox, A. (1999). A research agenda for supply chain and business management thinking. *Supply Chain Management*, 4(4), 209.
- Crece Negocios . (2010). *Ventajas competitivas* . Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Davenport, T.H., Leibold, M. & Voelpel, S. (2006). *Strategic management in the innovation economy: strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities*. Erlangen: Publicis.
- Del Olmo, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes españolas*. España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Del Olmo, F. (2014). *La financiación tradicional de las Pymes en España: un análisis en el marco de la Unión Europea*. Obtenido de http://www2.uah.es/iaes/publicaciones/DT_07_13.pdf
- Derecho Ecuador. (2013). *Registro Oficial No. 19, Jueves 20 de Junio del 2013 Suplemento*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2013/junio/code/20952/registro-oficial-no-19---jueves-20-de-junio-de-2013-suplemento>
- Descuadrando. (25 de Marzo de 2014). *Economía de escala*. Obtenido de http://descuadrando.com/Econom%C3%ADa_de_escal
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Diafoot Club. (2006). Obtenido de TU PROPIA FRANQUICIA DIAFOOT: <http://www.diafootclub.com/#!stores/c1sfj>
- Dino,R. N. (2015). Crossing Boundaries:Toward Integrating Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Researc Through Practice. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(2), 139-146. DOI: 10.1037/aca0000015.
- Drake, C., Gwynne, A. Waite, N. (1998). Barclays Life Customer Satisfaction and Loyalty Tracking Survey: a demonstration of customer loyalty research in practice. *International Journal of Bank Marketing*, 16, 287-292.

- Ebert, R., & Adam, E. (2010). *Sistema MRP: Aplicación de MRP como un Sistema de Programación y Ordenamiento*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/SISTEMA-MRP/1667818.html>
- EC. (2013). *Contrabando en 2013: \$18 millones detectados*. Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/contrabando-en-2013-18-millones-detectados-596891.html>
- EC. (2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-en-ecuador-cierra-el-2013-con-una-caida-de-176-puntos/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-en-ecuador-cierra-el-2013-con-una-caida-de-176-puntos/>
- EC. (2014). *Indicadores macroeconómicos Enero 2014*. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/enero-2014.pdf>
- Eco Finanzas. (2015). *Productividad Marginal*. Obtenido de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRODUCTIVIDAD_MARGINAL.htm
- Ecuador en Cifras. (2015). *Cambio de Año Base del Índice de Precios al Consumidor-IPC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf
- Ecuador Inmediato. (2011). Obtenido de Clausuran fábrica de zapatos falsificados en Guayaquil:
http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=144850&umt=clausuran_fabrica_zapatos_falsificados_en_guayaquil+
- Ecuador Inmediato. (2014). *La producción del calzado ecuatoriano mejora en 70%*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=127323&umt=expreso_guayaquil_produccion_del_calzado_ecuatoriano_mejora_en_70
- Eizenherz. (2010). *Concepto de Racionalización*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Racionalizacion/1246722.html>
- Ekos Negocios. (2012). *PymeS: CONTRIBUCIÓN CLAVE EN LA ECONOMÍA*.

- Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>
- Ekosnegocios. (2013). *Hacia el crecimiento sostenible*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2482&c=1>
- Ekosnegocios. (2013). *PymeS: CONTRIBUCIÓN CLAVE EN LA ECONOMÍA*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf>
- Ekosnegocios. (2014). *Pymes: contribución clave en la Economía*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>
- El Comercio. (2012). *En juicios civiles, los trámites son muy lentos y burocráticos*. Obtenido de <http://www.elcomercio.ec/actualidad/seguridad/juicios-civiles-tramites-son-lentos.html>
- El Emprendedor. (2014). *Empresas de Ecuador: Quito lidera en cantidad*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/quito-lider-empresas-de-ecuador/>
- El Heraldo. (2013). Obtenido de Embajada de Taiwan apoyará “Polo de Desarrollo Productivo”: <http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=2013-01-01&seccion=Ciudad¬icia=22056>
- El Heraldo. (2013). Obtenido de Sector del cuero y calzado con apoyo de ANCE: <http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=2013-07-13&seccion=Ciudad¬icia=29000>
- El Heraldo. (2015). Obtenido de Producción de calzado en Ambato de mejor calidad : <http://ecuatorianoenvivo.com/produccion-de-calzado-en-ambato-de-mejor-calidad/>
- El Mercurio. (2010.). Obtenido de Zapatos de Gualaceo a la conquista del mercado nacional: <http://www.elmercurio.com.ec/259728-zapatos-de-gualaceo-a-la-conquista-del-mercado-nacional/#.VUoF8Y7tmko>
- El Telégrafo. (2013). *El ecuatoriano gasta hasta \$ 150 al mes en cosméticos*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-ecuatoriano-gasta-hasta-150-al-mes-en-cosmeticos.html>
- El Telégrafo. (2013). Obtenido de Paulina Anda alcanza el éxito con su mayor pasión: el diseño de zapatos: <http://www.telegrafo.com.ec/tele-mix/item/paulina-anda-alcanza-el-exito-con-su-mayor-pasion-el-diseno-de-zapatos.html>

- El Telegrafo. (Marzo de 2014). Obtenido de Ambato tendrá su polo de desarrollo para el calzado: <http://eltelegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/ambato-tendra-su-polo-de-desarrollo-para-el-calzado.html>
- El Universo. (2010). *La industria de calzado crece pese a falta de tecnificación*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2010/06/22/1/1356/industria-calzado-crece-pese-falta-tecnificacion.html>
- El Universo. (2011). *Experiencia asociativa en Ecuador ayuda a productores*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2011/12/17/1/1416/experiencia-asociativa-ecuador-ayuda-productores.html>
- El UNIVERSO. (2013). *Industria local del calzado crece menos y se incrementan las importaciones*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/18/nota/1747506/calzado-local-crece-menos-e-importaciones-incrementan>
- El Universo. (2015). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- El Universo. (2015). *El sector calzado analiza medida y cierre del 2014*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/19/nota/4456816/sector-calzado-analiza-medida-cierre-2014>
- Elfring T. & Volberda W.V. (2001). *Rethinking Strategy*. Sage Publications, London.
- Elgue, M. (2005). *Asociativismo y calidad organizacional*. Argentina: Congreso de Apicultura.
- Espinosa, A. (2012). *Un ecuatoriano ganó premio en España con un zapato*. Obtenido de <https://ecuatorianosenelmundo.wordpress.com/testimonios/historias/86-2/>
- Esser, K., Hillebrand, W., & Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL No. 59*, 52.
- Estrategia. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 49.
- Euro Residentes. (2009). Obtenido de El trabajo colaborativo en la empresa.: http://empresa.euroresidentes.com/2009_08_01_archive.html

- Explored. (2006). Obtenido de Las microfranquicias salen a la venta: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-microfranquicias-salen-a-la-venta-226175.html>
- Explored. (2012). *Mercado de valores: el financiamiento a la medida de las pequeñas empresas*. Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/mercado-de-valores-el-financiamiento-a-la-medida-de-las-pequenas-empresas-567644.html>
- ExploRed. (2013). Obtenido de Los ecuatorianos podrán usar zapatos hechos a su medida: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/los-ecuatorianos-podran-usar-zapatos-hechos-a-su-medida-582083.html>
- Expreso. (2010). *Expreso (Guayaquil) La producción del calzado ecuatoriano mejora en 70%*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=127323&umt=expreso_guayaquil_produccion_del_calzado_ecuatoriano_mejora_en_70#
- Feldman, R. (2003) *Epistemology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ferran, J. (2008). *La cultura del cuerpo y Los pueblos indígenas*. Barcelona España: UOC.
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. (2012). *Marketing Strategy* (6th ed.). Melbourne: South-Western CENGAGE Learning.
- FI - UNAM. (2014). *Estrategia competitiva*. Obtenido de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIV.html>
- Figueroa, R. (2003). *Desempleo y precariedad en la sociedad de mercado*. Chile: RIL.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax.
- Fogli, L. (2006). *Customer Service Delivery: Research and Best Practices*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Foros Ecuador. (2013). *Franquicias en Ecuador*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%3%ADa-y->

finanzas/298-franquicias-en-ecuador

- Foss, N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33, 1–24.
- Furrer O., Thomas H. & Goussevskaia A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
- Furrer O., Thomas H. & Goussevskaia A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
- Gamez, D., & Renza, J. (2013). *La capacidad de absorción de las empresas y la transferencia de conocimiento como elementos claves en el aprendizaje interorganizativo*. Proyecto de Grado, Universidad ICESI Cali-Colombia, Cali-Colombia. Obtenido de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76458/1/capacidad_absprcop_empresas.pdf
- Gammacurta, G. (2011). *Las Pymes se unen para mejorar su competitividad y exportar*. Obtenido de <http://ambito.com/noticia.asp?id=614781&r=ml>
- García, M. (2008). *Manual de marketing*. España: ESIC.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bitici, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Garmendia, A. & Garmendia, I. (2015). La Pyme industrial vasca ante la crisis en un mundo globalizado: Ega Master. *Boletín de Estudios Económicos*, LXX(214), 99-112.
- Ginter P.M., Swayne L.E. & Duncan W.J. (2002). *Strategic Management of Healthcare Organisations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- González, H. (2001). *Manual de filosofía social y ciencias sociales*. México: Universidad Iberoamericana.
- González, J. (2014). Innovación y calidad como estrategias gerenciales para empresas de servicio. *COEPTUM- Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 43-51.
- González, J., García, L., Lucero, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de

- innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, 109-133.
- González, R., & Gibler, N. (2003). *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad*. Obtenido de http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI_ManualACTyCCC.pdf
- Grant, R.M. (1991). A resources-based perspective of competitive advantage. *California Management Review*, 33, 114–135.
- Gronum, S., Steen, J., & Verreyne, M. L. (2015). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 40(3). Published online before print.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, M. (2009). Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad. México: Limusa.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
- Hambrick D.C. & Chen M-J. (2008). New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management. *Academy of Management Review*, 33(1), 32–54.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard business review*, 72(4), 122.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivasta, R. K. (1998). Market orientation and organisational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hanna, V. y Walsh, K. (2002). Small firm network: a successful approach to innovation? *R&D Management*, 32, 201-207. DOI: 10.1111/1467-9310.00253.
- Harzallah, M. & Vernadat, F. (2001). IT-based competency modelling and management: from theory to practice in enterprise engineering and operations. *Computers in Industry*, 48, 157-179.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49.

- Heracleous L. & DeVoge S. (1998). Bridging the gap of relevance: strategic management and organisational management. *Long Range Planning*, 31(5), 25–35.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2001). *Strategic Management Theory – An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction*. London: Cogent Publishing.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases* (7th ed.). Mason, OH: Thomson.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos*. México: Cengage Learning.
- Holguín, j. (2009). Obtenido de Ecuador es un mercado 'apetitoso' para franquicias: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=3727863&idcat=19308&tipo=2>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yin, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25, 417–456.
- Hou, H. & He, M. (2008). Model of the sustained innovation system in logistic enterprises. *Service Operations and Logistics, and Informatics*, 2, 2382-2386.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/maap.htm>
<https://books.google.com.ec/books?id=Ka46zNiFgMgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- In Quito. (2014). *Artesanos de Quito*. Obtenido de <http://www.in-quito.com/uio-kito-qito-kyto-qyto/spanish-uio/artesanos-quito-ecuador/quito-artesano.htm>
- InLog. (2014). *Cadena de abastecimiento*. Obtenido de http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Cadena_de_Abastecimiento.pdf
- Itami, H. (1991). *Mobilizing invisible assets. With Thomas W. Roehl*. Harvard: Harvard University Press.

- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1996). Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 1-37.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*. Burlington, MA: Elsevier.
- Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S., & Smith, J. T. (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, 24-34. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.03.016.
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Junankar, P.N. (2011). *The Global Economic Crisis: Long Term Unemployment in the OECD*. Bonn, Germany: OECD.
- Junkin, R., & Orton, B. (2005). *Organización empresarial de pequeños productores y productoras*. Turrialba, Costa Rica: IICA / CATIE.
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of Japanese Society of Quality Control*, April, 39-48.
- Ketchen D.J., Boyd B.K. & Bergh D.D. (2008). Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges. *Organisational Research Methods*, 11(4), 643–658.
- Kinder, T. (2003). Go with the flow: a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise. *Research Policy*, 32(3), 503-523.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.
- Koopman, G. J., & Székely, I. P. (2009). *Impact of the current economic and financial crisis on potential output*. Brussels: European Commission.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2005). *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Krajňáková, E. Navikaitė, A.; Navickas, V (2014). *Paradigm shift of small and*

medium-sized enterprises competitive advantage. Kaunas: Kaunas University of Technology.

Krell H. (2008). *Qué son Alianzas Estratégicas*. Obtenido el 28 de Octubre del 2015 en:

<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692&t=QU%C3%89-ES-UNA-ALIANZA-ESTRAT%C3%89GICA.htm>

Kroll, M., Wright, P., & Heiens, R. A. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4), 375-384.

Kume, A. (2014). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Kwok, Y & Yu, E. S. H. (2005). *Leontief paradox and the role of factor intensity measurement*. 15th International Conference on Input-Output Technique, Beijing

La Hora Nacional. (2002). *Momentos difíciles para productores de calzado*. Obtenido de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000111049/-1/home/goRegional/Tungurahua#.VQVW1NKG-Cx>

La Hora. (2002). *Contrabando liquida a la industria nacional* . Obtenido de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000079959/-1/home/goRegional/Quito#.VLbUJdKG91U>

La Hora. (2003). Obtenido de Fortalecen productividad del calzado: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000206283/-1/Fortalecen_productividad_del_calzado.html#.VUp6dPyG-NY

Leavy, B. (2005). Supply chain effectiveness: strategy and integration. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 331-336.

Lee, C., Wills, D., & Schluter, G. (1988). An Empirical Analysis of the Leontief Paradox in US Agricultural Trade. *Agribusiness*, 4 (1), 49-61

Lee, S. M., Kim, J., Choi, Y., & Lee, S. G. (2009). Effects of IT knowledge and media selection on operational performance of small firms. *Small Business Economics*, 32(3), 241-258.

León, A. (2006). *Fundamentos de seguridad al paciente para disminuir errores*

médicos. Cali Colombia: Universidad del Valle.

- Leontief, W. W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97 (4), 332-349
- Lerma, F., & Missionari, D. (2006). *La Cultura y sus Procesos*. España: Laborum.
- Lewin, A. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*,. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000941>
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. Obtenido de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>
- Lindgren, R. (2005). Adopting competence systems in fastgrowing knowledge-intensive organizations. *Journal of Information and Knowledge Management*, 4(1), 1-13.
- Lindgren, R., Stenmark, D., & Ljungberg, J. (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 18-29.
- Liu, B. S., Sudharshan, D., & Hamer, L. O. (2000). After service response in service quality assessment: a real-time updating model approach. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 160-178.
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, Y. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.07.012.
- López, J. (2014). *Aprendizaje Organizacional*. Obtenido de <https://prezi.com/etu2oigskhwr/aprendizaje-organizacional/>
- López, L. (2011). *El poder del olfato*. Obtenido de http://www.lisandrolopez.blogspot.com/2011/04/el-imperativo-cultural-y-la_20.html
- Lorenzoni, G. (1990). *L'architettura di sviluppo delle imprese minori Costellazioni e piccoli gruppi*. Bolonia Italia: Il Mulino.
- Lowth, G., Prowle, M. & Zhang, M. (2010). *The impact of economic recession on*

- business strategy planning in UK companies*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- MacErinskiene, I. & Survilaite, S. (2011). Intellectual capital as the main factor of company's value added. *Intelektine Ekonomika*, 5(4-12), 560-574.
- Madlberger, M. (2009). What drives firms to engage in inter-organizational information sharing in supply chain management? *International Journal of E-Collaboration*, 5(2), 18-43.
- Mahoney J.T. (1993). Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, 30(1), 173-191.
- Mäkinen, S. & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study. *Management Research News*, 30(10), 735-748.
- Maldonado, J. (2013). *Fundamentos de calidad total y gestión empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/fundamentos-calidad-total-gestion-empresarial.htm>
- Malgesini, G., & Giménez, C. (2000). *Guía de conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*. Madrid España: Los Libros de la Catarata.
- Managershelp. (2014). *El Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>
- Mansfield, G. M. & Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models -- strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(1), 35-44.
- Marín, Q. (2011). *Elaboración del plan de marketing*. España: Profit.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mavrotas, G., Schorrocks, A., & Sen, A. (2007). *Advancing Development: Core Themes in Global Economics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mayo, J & Ávila, y (2010). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*
- MCPEC. (2014). *MINISTRO RICHARD ESPINOSA INAUGURÓ LA SEGUNDA FERIA INTERNACIONAL DE CALZADO Y COMPONENTES (FICCE) 2014*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/ministro-richard-espinoza->

- inauguro-la-segunda-feria-internacional-de-calzado-y-componentes-ficce-2014/
- Mentzer, J. T., Matthew, B. M., & Stank, T. P. (2007). *Handbook of Global Supply Chain Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Michon, F. (1986). *Flexibilité et Partages: les enjeux de la Solidarité*. Italia: Economies et Sociétés.
- MIES. (2014). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- Míguez, M. (2010). *Introducción a la gestión de stocks: El proceso de control, valoración y gestión de stocks*. España: Editorial Ideaspropias..
- Mintzberg H. & Walker J.A. (1989). Of strategies deliberate and emergent. In: D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 19–23). London: McMillan/OU.
- Mintzberg H. (1990). The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.
- Mintzberg H. (1999). *The Strategy Process* (3rd ed). London: Prentice-Hall.
- Miocevic, D. (2008). Organizational buying effectiveness in supply chain environment: a conceptual framework. *Journal of Business Market Management*, 2(4), 171-185.
- Mittal, B. & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.
- Mo, J. P. T. & Zhou, M. (2003). Tools and methods for managing intangible assets of virtual Enterprise. *Computers in Industry*, 5, 197-210.
- Montero, P. (2014). *Falta tamaño para competir: el 94% de las empresas tiene menos de 10 empleados. Las microempresas facilitan el 38,5% del empleo en España*. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/emprendedores-Pymes/noticias/5438481/01/14/Falta-tamano-para-competir-el-94-de-las-empresas-tiene-menos-de-10-empleados.html#.Kku8IISiqqRaYpd>
- Moon, I. & Choi, S. (1994). The distribution free continuous review inventory system with a service level constraint. *Computers & Industrial Engineering*, 27, 209-212.
- Moore S. (1995). Making sense of strategic management: towards a constructive

- guide. *Management Decision*, 33(1), 19–23.
- Morales, G. (2013). *Gestión del montaje y mantenimiento de instalaciones*. España: Paraninfo.
- Morcillo, P. (2006). *Cultura e innovación empresarial. La conexión perfecta*. Madrid: Paraninfo.
- Moreno Rojas, S., & García Carrillo, A. (2014). Sistema para la Evaluación de Capacidades de Innovación en Pymes de Países en Desarrollo: Caso Panamá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 109-122.
- Morris, L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*, 5-10.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Learning Editores.
- Nag R., Hambrick D.C. & Chen M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28, 935–955.
- Naranjo, M., & Burgos, S. (2010). Obtenido de Boletín mensual de Análisis Sectorial de Mypimes No.1 Sector Calzado: <http://www.flacsoandes.edu.ec/ciePymes/media/boletines/01.pdf>
- Nava, V., & Jiménez, A. (2005). *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Colombia: Limusa.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literatura review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nunes, P. (2012). *Alianza Estratégica*. Recuperado el 8 de Abril de 2014, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>
- Nunes, P. (2012). *Economía escala*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/economiaescala.htm>
- Nurer S.P., Rasheed A.A. & Natarajan V. (2008). The intellectual structure of the

- strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319–336.
- Oliver, L.R. (1999). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- OMPI. (2015). Obtenido de ¿Qué es una patente?: http://www.wipo.int/patentscope/es/patents_faq.html#patent
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2005). *Oslo Manual*. Eurostat - European Commission.
- Orlandi, P. (2006). *Un análisis de las alternativas de financiación para las Pymes exportadoras*. Madrid: White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador-CEDEX.
- Ortega, A. (2009). *Nuevas estrategias de internacionalización del calzado Alicanteño en el mercado Europeo*. España: Editorial Club Universitario.
- Parra, T. (2012). *Beneficios del MRP*. Obtenido de <http://mrp-sosw-2012-1.blogspot.com/2012/02/beneficios-del-mrp.html>
- Paz, M. J., Estrada, B., Sanabria, A., & Uxó, J. (2013). *Qué hacemos con la falacia que vincula la salida de la crisis con bajadas salariales que en verdad no mejoran la competitividad*. Madrid: Akal.
- Pérez, E. (1977). Reflexiones sobre los procesos de Integración Regional. *Revista de Instituciones Europeas*, vol 4 , 670.
- Pérez, V. (2008). *Habilidades Gerenciales*. Obtenido de HYPERLINK http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Pinto, W. (2010). *Pugna entre productores y los ensambladores del zapato local*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2010/05/16/1/1447/pugna-productores-ensambladores-zapato-local.html>
- PODERESIP. (2010). *Reglamento ONGs del Ecuador*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/46048829/REGLAMENTO-ONGS-ECUADOR#scribd>

- Porras, E. (2013). *Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de Casos Múltiples*. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Educacion-Eporras&dsID=Documento.pdf>
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Porter, L. & Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence* (2ª ed.). Oxford: Elsevier.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. EE.UU.: Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- PPelverdadero. (2014). *En Chongón, los pulgueros también tienen su vereda*. Obtenido de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-barrios/item/en-chongon-los-pulgueros-tambien-tienen-su-vereda.html>
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pümpin, C., & García, S. (1993). *Empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- QUEES. (2014). *Economía escala*. Obtenido de <http://quees.la/economia-escala/>
- Queseda, G., Rachamadagu, R., & Martinez, J.L. (2008). Linking order-winning and external supply chain integration strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 296-303.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Michigan - Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Ramírez, J. (1994). *Fundamentos de antropología rural; antología*. EUDED. España.
- Ramos-Rodríguez A-R. & Ruis-Navarro J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management: a bibliographic study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
- Reichheld, F.F. & Sasser, Jr., W.E. (1990). Zero defections. Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Revista Ekos . (2012). *Las Pymes absorben 70% de la PEA y el 25% del PIB no petrolero*. Obtenido de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1217>
- Rodríguez, J. (2013). Retos y escenarios del MERCOSUR en América Latina. Referencias al modelo seguido por la Unión Europea*. *Revista Via Luris*, 128.
- Rojas, J., & Martínez, J. (2014). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Bolivia: Coll.
- Rosa, A. (2013). *Estrategia de diseño basada en nuevos materiales*. Guadalajara, México: Universitaria - Libros UDG.
- Rout, N., Zhang, Y. F., Khandual, A., & Luximon, A. (2010). 3D Foot Scan to Custom Shoe Last. *International Journal of Computer & Communication Techonology*, 1(2-4), 14-18
- Ruiz, A. (2014). *La innovación en las PymeS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no19/inopyme.htm>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: R. Lamb (Ed.) *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rust, R.T. & Zahorik, A. J. (1993) Customer Satisfaction, Customer Retention, and

- Market Share. *Journal of Retailing*, 69, 193-215.
- Saavedra, M., & Molina, F. (2012). *El Asociativismo como estrategia para enfrentar a un mercado competitivo: un estudio de caso de las pequeñas empresas farmacéuticas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sainz, J. (2012). *El plan de marketing en la práctica 17a edición*. Madrid España: ESIC.
- Sakas, D., Vlachos, D., & Nasiopoulos, D. (2014). Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(3), 187-209. DOI: 10.1108/JSIT-01-2014-0005.
- Sánchez, J. (2011). *La Empresa Humana, Tomo I*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Sanchís, J., & Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sarkar, B., Chaudhuri, K., & Moon, I. (2015). The distribution free continuous review inventory system with a service level constraint. *Journal of Manufacturing Systems*, 34, 74-82. DOI: 10.1016/j.jmsy.2014.11.003
- Sastre, F. (2006). *El sector industrial y las agrupaciones de empresas: Grupos estratégicos, grupos empresariales y alianzas estratégicas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/2m.htm>
- Sawang, S. (2011). Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage. *Asia Pacific Management Review*, 16(1), 23-29.
- Schendel D.E. & Hofer C.W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business and Policy Planning*. Boston, MA: Little, Brown.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge - EE. UU.: Harvard University Press.
- Semiglia, M. (2015). *Modelo Organizacional promovido por un liderazgo asertivo de servicio*. España: Editorial Académica Española.
- Senescyt. (2014). Obtenido de Institutos Tecnológicos Superiores ofertarán carreras relacionadas a la industria del calzado: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/institutos-tecnologicos-superiores->

ofertaran-carreras-relacionadas-a-la-industria-del-calzado/

Senge, P. (2003). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Stanford California Estados Unidos: Distal.

SENPLADES. (2012). *Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SENPLADES. (2013). *Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SENPLADES. (2013). *Versiones del plan nacional*. Obtenido de www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional

Serrahima, R. (2015). *El Fondo de maniobra*. Obtenido de <http://raimon.serrahima.com/23/#sthash.SJDHSFKA.dpuf>

SETEC. (2013). *Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Talento Humano del Sector Productivo 2013-2017*. Obtenido de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-nacional-de-capacitacion-y-formacion-profesional-del-talento-humano-del-sector-productivo.pdf>

Sharif, A. M. M. & Tamaki, J. (2010). Analysis of Kano-Model-Based customer needs for product development. *Systems Engineering*, 14(2), 154-172. DOI: 10.1002/sys.20168.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill Companies Inc.

Sivadas, E., Baker-Prewitt, F.,L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73-82.

Sminia, H. (2014). *The Strategic Manager*. London: Routledge.

Solari, E. (2013). SMEs in Argentina. How the characteristics of SMEs affect their access to bank financing. *Advanced Research in Scientific Areas*, 6(2), 61-65.

Spanos, Y.E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent

- generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907–934.
- Stacey R.D. (2000). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity* (3rd ed.). London: Prentice Hall.
- Stoney C. (2001). Strategic management or strategic Taylorism? *International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 27-42.
- Surraco, G. (2007). El Asociativismo como estrategia Pyme: Una respuesta a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. *Questión; vol. 1, no 15, 4*.
- Swayne L.E., Duncan W.J. & Ginter P.M. (2008). *Strategic Management of Health Care Organisations* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tamas, M. (2000). Mismatched strategies: the weak link in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(4), 171-175.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Telégrafo. (2012). *Artesanos en feria de cuero y calzado en Malecón 2000*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/artesanos-en-feria-de-cuero-y-calzado-en-malecon-2000.html>
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. México: Díaz de Santos.
- Tidd, J., Bessant, J. R. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organization change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Tormo. (2014). Obtenido de La franquicia en Ecuador, un atractivo para las enseñanzas españolas: <http://www.tormo.com/sectores/424/undefined>
- Trejo, D. (2009). *Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI*. Estados Unidos: Trejo.
- Valera, L., & Alonso, A. (2012). *Procedimiento para el registro, Análisis y control de los inventarios en la empresa confecciones Melissa Las Tunas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/vfaq.html>
- Valls, J., Arbussà, A., & Bikfalvi, A. (2004). La I+D en las PyMES: Intensidad y
- Vargas Hernández, J.G.: (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Obtenido

- de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/>
- Vavra, T.,G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement Simplified*. USA: American Society for Quality.
- Velásquez, M. (2012). *Diseño y Desarrollo de Producto*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Elizabeth1708/diseo-y-desarrollo-del-producto?related=1>
- Véliz, K. (2012). Obtenido de Apenas el 4% las patentes que se solicitan al IEPI es de ecuatorianos. 2012.: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/apenas-patentes-que-se-solicitan.html>
- Villareal, R. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor*. México. IOSD y CECID.
- Villavicencio, L. (2012). *Pymes como eje central de la cadena productiva en el Ecuador*. Obtenido de <http://segib.org/actividades/files/2012/10/Lilia-Villavicencio.pdf>
- Walters, D. (2006). Demand chain effectiveness – supply chain efficiencies: a role for enterprise information management. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 246-261.
- Wang, F. (2012). Influence of Leadership on Sustainability and Innovation in Established Companies. *Social Science Letters*, 2(1), 90-97.
- Weerawardena, J. & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.10.012.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–181.
- Weske, M. (2012). *Business Process Management* (2^a ed.). London: Springer.
- West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2010). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage* (3^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Williams, J. (2014). *Cómo administrar la producción con control de calidad*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/administrar-produccion-control-calidad-como_96964/
- Yaguache, J. J. & Rivera, D. (2013). *La filosofía empresarial determina el modelo de negocio de las empresas de prensa locales de Ecuador*. V Congreso

Internacional Latina de Comunicación Social. La Laguna.

- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., & Sarros, J. (1997). A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 161-172.
- Yeung, M. C. H. & Ennew, C. T. (2000). From customer satisfaction to profitability. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 313-326.
- Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*, 4, 68-123.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enhs, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358. DOI: 10.1016/j.ijpe.2013.07.023.
- Zhang, Z. (2015). *Standards for Enterprise Management Control*. London: Springer
- Zott, C. & Amit R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411. DOI: 10.1177/1476127013510466.
- Zott, C. & Amit, R. (2010) Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Anexos

Anexo I. Marco legal

Exponemos la normativa institucional de Ecuador por la que se rigen las empresas del sector.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial 444 de 10-may-2011

La economía popular está regulada por la presente ley, como instrumento que proporciona un marco jurídico para fomentar y fortalecer a los sectores de atención prioritaria de Ecuador, como son: emprendedores, madres solteras, personas con discapacidad, entre otros, quienes participan inclusiva y colectivamente en forma de cooperativas, asociaciones y comunidades para participar de las acciones de apoyo estatal en actividades económicas con enfoque social.

Las pequeñas empresas, incluyendo el sector calzado, participan conjuntamente por medio del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario (IEPS) para participar asociativamente en compras públicas, con el objetivo de promover la inclusión social y el proyecto del “Buen Vivir” en el desarrollo industrial de los sectores prioritarios de la sociedad Ecuatoriana.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de su Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, organiza ferias de exposición como es el caso de la Feria del Cuero y del Calzado. Ecuador fabrica a mano con el objetivo de fomentar el comercio justo como alternativa para el desarrollo de artesanos, generando espacios de exposición y venta de zapatos, líneas industriales y ortopédicas, cinturones, billeteras, accesorios en cuero, material sintético, tejidos y pintados (Telégrafo, 2012).

En la actualidad las personas beneficiarias del Bono de Desarrollo Humano pueden acceder a créditos que van desde los 600 hasta los 1200 dólares, que incentivan para emprender una actividad productiva.

Este tipo de proyectos ha permitido que en la Provincia del Cañar, 1.699 personas accedan a créditos para emprender microempresas, de las que 169 pertenecen a Azogues, 157 a Biblián, 681 a la Provincia del Cañar y 595 a La Troncal; estas personas ven en el crédito de bono una oportunidad para salir de la pobreza, además de trabajar de manera conjunta con el Gobierno Nacional en programas interrelacionados,

como matricular a los hijos en escuelas, concurrir a los centros de salud y crear derechos de protección social con una inversión de más de un millón de dólares.

Otra muestra de impulso a los intervinientes de la economía popular y solidaria es la inclusión en las compras públicas, en las que el Estado es un verdadero comprador para los negocios micro-empresariales; hoy, los productores nacionales proveen mobiliario, alimentación de calidad, ropa para trabajo y uniformes escolares y esto tiene que ir de acuerdo con el servicio para trabajar con calidad, organización, innovación, tecnología, asistencia técnica y capacitación en general para que los negocios sean exitosos.

A continuación, se muestran aspectos básicos de la presente ley.

Art. 1. - Definición. - Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica donde sus integrantes individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiación y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Art. 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 las Unidades Económicas Populares.

Art. 15. - Sector Comunitario. - Es el conjunto de organizaciones vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; también las vinculadas por relaciones de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que mediante el trabajo conjunto tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

Art. 17. - Fondo Social. - Para el cumplimiento de sus objetivos, las organizaciones del Sector Comunitario contarán con un fondo social variable y constituido con las aportaciones de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes,

debidamente avalado por su máximo órgano de gobierno. También formarán parte del fondo social las donaciones, aportaciones o contribuciones no reembolsables y legados que recibiesen estas organizaciones (MIES, 2014).

Transformación de la Matriz Productiva, Registro Oficial 958 de 21-may-2013

La matriz productiva es la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios; no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales, que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, la denominamos matriz productiva.

El cambio de matriz productiva ha generado que el gobierno adopte medidas proteccionistas para fortalecer la producción nacional y sustituir importaciones, por lo que el país se traza la meta de reducir el desempleo a través de la generación del autoempleo en el proceso de emprendimiento artesanal, principalmente.

La fijación de una salvaguarda (arancel) de \$6 por cada par de zapatos importados que ingresan al país, más una comisión del 10% del valor total, ha permitido que el producto nacional tenga un crecimiento del 70%. La medida del 15 de octubre de 2007 ha traído beneficios.

Según datos estadísticos de este gremio, hasta el 2008 se importaron alrededor de 52 millones de pares de zapatos, cifra récord si se considera que para satisfacer el mercado nacional solo se necesitaban \$32 millones, de manera que el producto local quedó a un lado. Hoy en día es otro panorama.

La medida del 15 de octubre de 2007, puesta en marcha el 14 de agosto de 2008, significó beneficios al sector del calzado ya que la producción nacional pasó de fabricar un aproximado de 16 millones de pares a 20 millones, con una proyección de 28 millones para finales del año en curso. Sin contar que de 54 millones de zapatos que se importan en 2008, ahora sólo llegan 5 millones (Expreso, 2010).

La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario, exportador y extractivo a uno que privilegie la producción

diversificada, eco eficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad. Este cambio permitirá generar nuestra riqueza basada no solamente en la explotación de nuestros recursos naturales, sino también en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población. Un proceso de esta importancia requiere que las instituciones del Estado coordinen y concentren todos sus esfuerzos en el mismo objetivo común.

Sin embargo, pese a las buenas intenciones estatales, las Pymes, incluyendo las de calzado, no están en condiciones de adaptarse a este nuevo desafío empresarial y estatal, entre otras razones, porque su maquinaria es obsoleta, el personal está poco cualificado y no disponen de un sistema de racionalización y simplificación de actividades entre otros aspectos. Las actuales condiciones las hacen no competitivas y sin posibilidades de ampliar sus capacidades productivas para operar en economía de escala, que permita aliviar el alto coste de vida de los consumidores, que se ha incrementado como consecuencia de consumir productos nacionales que no disponen de calidad y sus precios son altos.

Por todo lo expuesto, el proceso de cambio se ha iniciado en el país con leyes que promueven el Asociativismo y el desarrollo económico de pequeños negocios, que tienen dificultades de inclusión social, pero será necesario complementariamente, considerar en el proceso todos los aspectos necesarios para lograr que la integración económica inclusiva se realice en condiciones adecuadas de competitividad.

A continuación, se hace un desglose de los principales aspectos de la ley para que sea analizado y observado en la propuesta.

Transformar la matriz productiva para alcanzar el Ecuador del Buen Vivir

El Gobierno actual plantea transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inserción estratégica y soberana en el mundo, lo que nos permitirá:

- a) Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.
- b) Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.
- c) Eliminar las inequidades territoriales.
- d) Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.

SENPLADES y la transformación de la matriz productiva

El papel de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) es fundamental para la articulación coherente de la política pública y la visión a largo plazo, que es imprescindible en los procesos de desarrollo dirigidos desde el Estado.

La SENPLADES colabora para que los procesos de transformación de la matriz productiva se articulen con las demás estrategias para el Buen Vivir, tales como, la igualdad y la movilidad social, el Buen Vivir rural, las agendas y demás instrumentos de planificación territorial. De este modo se refuerzan unas con otras y son más eficientes.

Ley de Compañías, Registro Oficial 312 de 5 de noviembre de 1999

El Asociativismo, basado en valores personales e intereses comunes, se practica de manera informal en el país en un alto porcentaje; sin embargo, al aplicarse como estrategia de largo plazo se deben adoptar mecanismos que favorezcan las relaciones estables y sostenibles, como es el marco jurídico que ofrece la ley de Compañías, que regula las relaciones de personas y sociedades en diferentes ámbitos actuando como instrumento de control y regulación, que permite transparentar las operaciones y establecer deberes y obligaciones que deben cumplir, tanto los propietarios como los administradores, con el fin de brindar seguridad y funcionalidad a las actividades económicas productivas.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), junto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), presentó la segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE). El documento señala que en el país existen 704.556 compañías, siendo Quito la ciudad líder en número de empresas de Ecuador.

Según el informe, 151.671 empresas se encuentran en la provincia del Pichincha, que se sitúa en primer lugar, seguido de la provincia del Guayas con 135.365. De la cifra de empresas en Pichincha, el 47% están en Quito. Es decir que, del total de empresas a nivel nacional, el 19% están en la capital.

José Rosero, Director Ejecutivo del INEC indicó que el 89,6% de las empresas que constan en esta versión del DIEE son microempresas; el 8,2% son pequeñas empresas; el 1,7% medianas empresas, y el 0,5% grandes empresas. Es decir, que los pequeños emprendimientos son los que más predominan en el país (El Emprendedor, 2014).

El número resulta todavía muy reducido en relación a la cantidad de Pymes que hasta julio de este año presentaron su información a la Superintendencia de Compañías: 147.72 empresas, lo que corresponde al 36,5% de los reportes recibidos (Explored, 2012).

A continuación se presenta un pequeño compendio de aspectos primordiales de la Ley:

Art. 1. - Contrato de Compañía es aquél por el que dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 4. - El domicilio de la Compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las Compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales Compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5. - Toda compañía que se constituya en Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 13. - Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Art. 16. - La razón social o la denominación de cada Compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra Compañía.

Compañía de Responsabilidad Limitada:

Art. 92. - La Compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Art. 94. - La Compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización y ahorro.

Art. 95. - La Compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo deberá transformarse en otra clase de Compañía o disolverse.

Art. 96. - El principio de existencia de esta especie de Compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 98. - Para intervenir en la constitución de una Compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 102. - El capital de la Compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías, que corresponde a \$ 400 dólares. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la Compañía, el capital estará íntegramente suscrito y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistirán en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la Compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses a contarse desde la fecha de constitución de la Compañía.

Art. 115. - Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la Compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del

plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la Compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social

g) Responder ante la Compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad sobre la participación social (Congreso Nacional, 1999).

Ley de Cooperativas, Registro Oficial 400 de 29 de Agosto del 2001.

El Asociativismo empresarial propuesto radica en compartir actividades productivas complementarias, con producciones intermedias, lo que bajo un esquema jurídico, puede ser planteado como cooperativismo en razón de que no se busca a primera instancia compartir fines de lucro del nuevo grupo empresarial, sino que su principal propósito es conformar una cadena de industrialización inclusiva para producir y vender conjuntamente, con el fin de disminuir los niveles de inversión y mejorar la gestión empresarial en conjunto.

La importancia de las Cooperativas radica en que permiten a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación para crear asociaciones de personas, que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas; así por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, instalan un almacén y adquieren esos mismos

artículos a mejor precio y en condiciones de calidad más satisfactorias, creando precisamente lo que se conoce como cooperativa de consumo (Blacio, 2010).

Las cooperativas han constituido por mucho tiempo una fórmula lícita a través de la que un grupo colectivo de inversionistas pueden realizar cualquier actividad económica, en régimen de empresario común con el fin de compartir objetivos y beneficios mutuos y equitativos entre los miembros participantes. La propuesta se orienta a una cooperativa de producción, en la que cada uno de los socios se dedica a la producción intermedia de una parte del calzado; estas partes se ensamblan y se comercializan, teniendo cada uno de ellos un margen equitativo de ganancias, en razón de que todas participan en un volumen común de producción. El marco jurídico permitirá formalizar socialmente la agrupación y reglamentarla en los aspectos legales.

En Ecuador actualmente existen 888 cooperativas de ahorro y crédito registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de las que 179 están en el Austro. (ACR, 2013).

A continuación se detallan algunos aspectos básicos que configuran y definen el desarrollo del cooperativismo en Ecuador.

Art. 1. - Son cooperativas las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2. - Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Art. 5. - Para constituir una cooperativa se requiere de cincuenta personas por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 11.- Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el Estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

- a) Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse

- b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría que lo hagan por medio de su representante legal
- c) Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad por sí solos en las cooperativas estudiantiles y juveniles
- d) Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro.

Art. 17. - Una cooperativa no podrá excluir a ningún socio sin que él haya tenido la oportunidad de defenderse ante los organismos respectivos, ni podrá restringirle el uso de sus derechos hasta que haya resolución definitiva en su contra.

Art. 21. - Las personas admitidas como socios de una cooperativa serán responsables, en igualdad de condiciones con los demás miembros de las obligaciones contraídas por la entidad antes de su ingreso.

Art. 50.- El capital social de una cooperativa se compondrá:

- a) De las aportaciones de los socios
- b) De las cuotas de ingreso y multas que se impusieren
- c) Del fondo de reserva no repartible y de los destinados a educación y previsión de asistencia social
- d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba, debiendo estas últimas aceptarse a beneficio de inventario
- e) En general, de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

Art. 60. - Los beneficios económicos que obtiene una cooperativa se denominan excedentes, y son el resultado de retenciones hechas a los socios, por previsión, o de sumas cobradas en exceso en los servicios de la institución y que les son devueltas en el tiempo y forma y con las deducciones que se establece en el Reglamento General. Por lo mismo, tales excedentes no se considerarán utilidades para los efectos señalados en las leyes tributarias y de comercio (Congreso Nacional, 2001).

Anexo II. Encuesta. Estudio para impulsar la competitividad de las Pymes de calzado masculino, mediante Asociativismo de integración de producción Intermedia nacional.



1. **¿Dispone de facilidad de financiación para incrementar el volumen de producción?**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
2. **¿Dispone de capacidad productiva para incrementar el volumen de producción?**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
3. **¿Considera que los precios de los productos en el mercado son competitivos?**
Sí No
4. **¿Su empresa dispone de tecnología en los procesos de manufactura para mejorar la competitividad?**
Sí No
5. **¿Considera beneficioso participar en asociaciones empresariales para compartir intereses comunes?**
Sí No
6. **¿En el caso de participar de una alianza estratégica, qué tipo de beneficio le gustaría compartir?**
Crédito Comercialización Abastecimiento Otros
7. **¿Considera que la sustitución de importaciones del calzado y sus partes, han beneficiado a la producción nacional?**
Sí No
8. **¿Dispone de fondo de maniobra para atender los compromisos de pago cotidianos de abastecimiento oportuno de los insumos?**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
9. **¿Está conforme con la rentabilidad de la empresa (Margen de utilidad sobre**

ventas)?

Sí

No

10. ¿Ha participado en asociaciones empresariales para compartir intereses comunes?

Sí

No

11. ¿Le gustaría participar en un proyecto de ensamble de calzado, mediante asociación empresarial de producción intermedia en cantidades y precios convenidos?

Sí

No

12. ¿Piensa que la innovación constituye un factor de competitividad clave para su empresa?

Sí

No

13. ¿En los últimos 5 años, ha desarrollado nuevos productos, que ha lanzado al mercado?

Sí

No

14. ¿En los últimos 5 años, ha renovado su aparato productivo?

Sí Aprox. ¿en qué porcentaje? ()

No

15. ¿Dispone de presupuesto para realizar Investigación y Desarrollo que propicie la innovación?

Sí

No

16. ¿Ha obtenido, en los últimos 5 años, ayuda del gobierno para el fomento de la innovación?

Sí

No

17. ¿Piensa usted que el Asociativismo constituye una buena alternativa para el fomento de la innovación?

Sí

No

18. En el caso de haber efectuado una alianza con otra empresa o estuviera pensando en hacerlo ¿Qué tipo de socio buscó o buscaría?

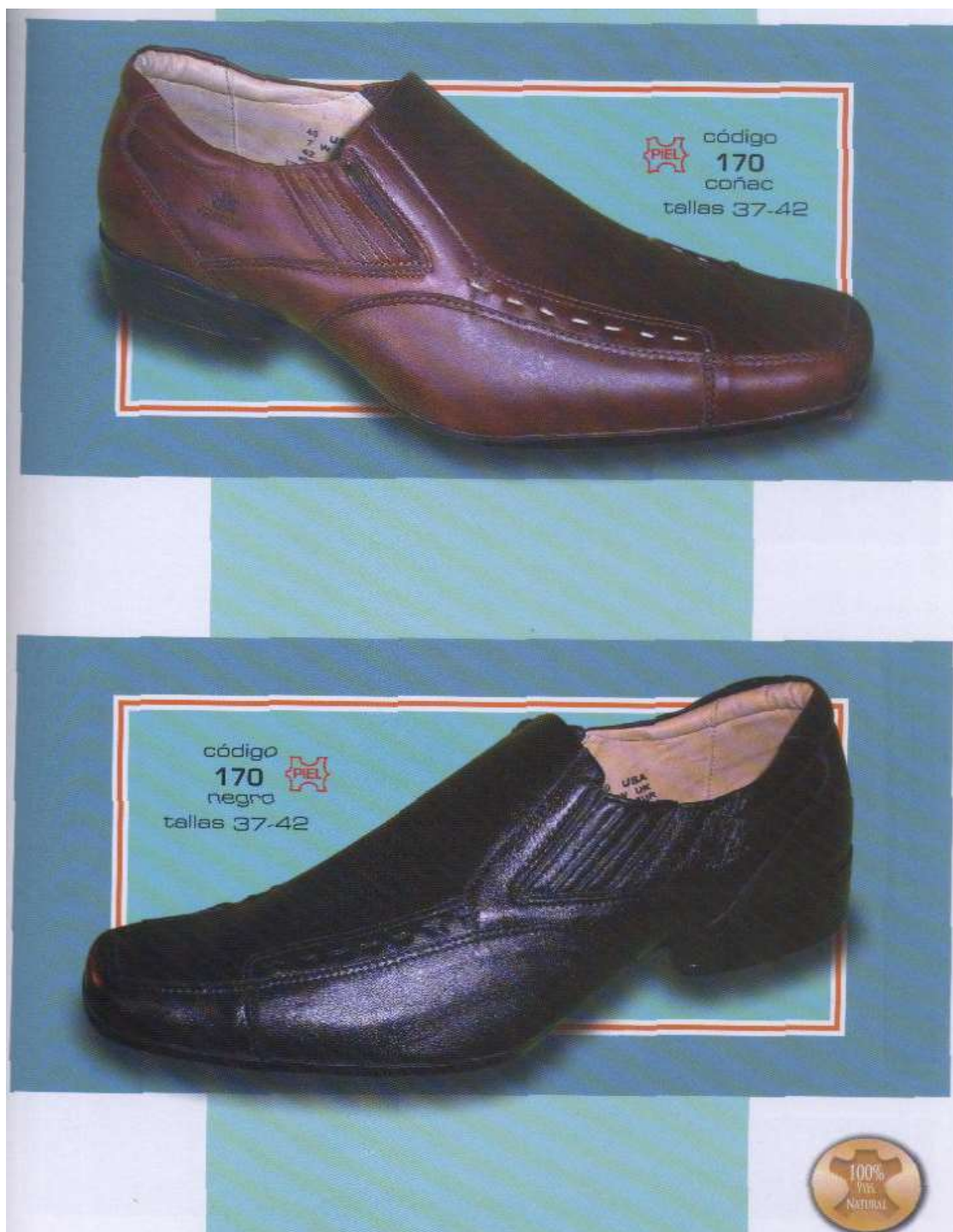
Empresa del mismo sector y cartera de producto

Empresa con una cartera de productos complementaria a la propia

Empresa del mismo tamaño.

Anexo III. Catálogo de Venta: Diseños de calzado JumStar

a) Calzado Clásico de Hombre



b) Calzado de Trabajo

PIEL
código
B-4 / B-4P
brown
tallas 37-44

PIEL
código
B-4 / B-4P
trigo
tallas 37-43

PIEL
código
B-4 / B-4P
negro
tallas 37-44

código
B-4 / B-4P
atmósfera
tallas 37-43 **PIEL**

PIEL
código
B-4 / B-4P
coñac
tallas 37-44

**Punta de Acero
Norma ANZI Z41**

Antideslizante	****
Resistente al aceite	****
Waterprof	*****
Dieléctrica	****

57

c) Calzado Deportivo Mujer



código 
AD-M
 negro-rosado
 tallas 33-36
 34-39



código 
AD-M
 negro-blanco
 tallas 33-36
 34-39



código 
AD-M
 blanco-celeste
 tallas 33-36
 34-39



d) Calzado Deportivo para niñas



The advertisement features a central image of a young girl with dark hair, wearing a colorful t-shirt and pink shorts, sitting on a large white and blue ball. The background is decorated with a yellow sun wearing sunglasses, a pink and white rainbow, and various colorful flowers and butterflies. In the bottom left, a large image of the shoe is shown, which is white with pink and red stripes and a blue star on the side. To the right of the shoe, the following text is displayed:

código **AD-N** 
blanco-rosado
tallas 27-32
33-36

Three inset images show different views of the shoe: the top one shows a side profile, the middle one shows a front view, and the bottom one shows the sole of the shoe, which has a textured, treaded pattern.

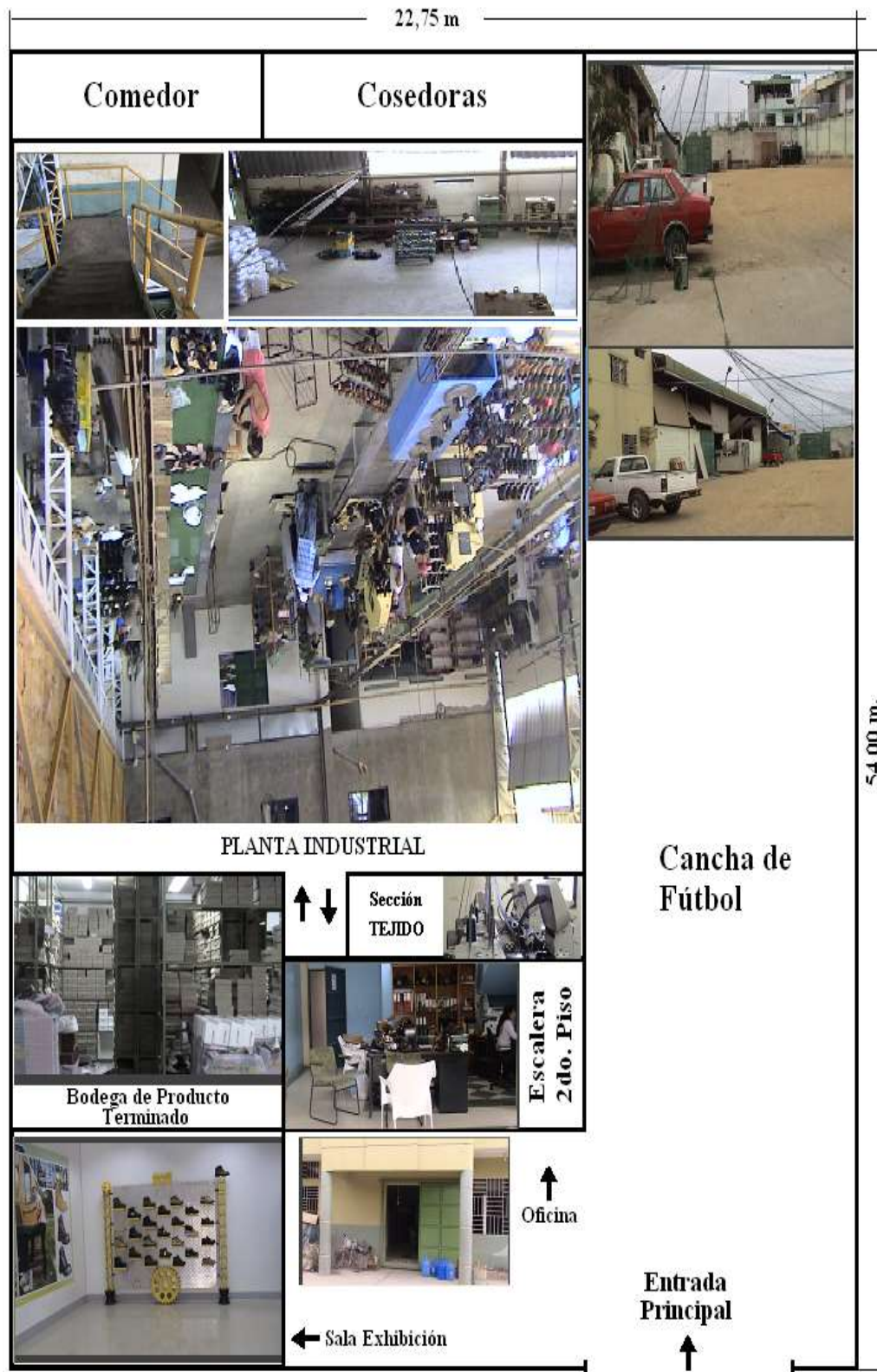
e) Calzado Deportivo para Niños



The advertisement features a young boy in a blue checkered shirt and dark pants sitting on a yellow and white motorcycle. In the top left corner, there is a yellow sun icon with blue sunglasses. In the top right, two small inset images show the side and front views of the shoe. At the bottom, a large, detailed image of the shoe is shown. The shoe is white with blue stripes on the side and a blue sole. The background has blue wavy patterns.

 código
AD-N
blanco-azul
tallas 27-32
33-36

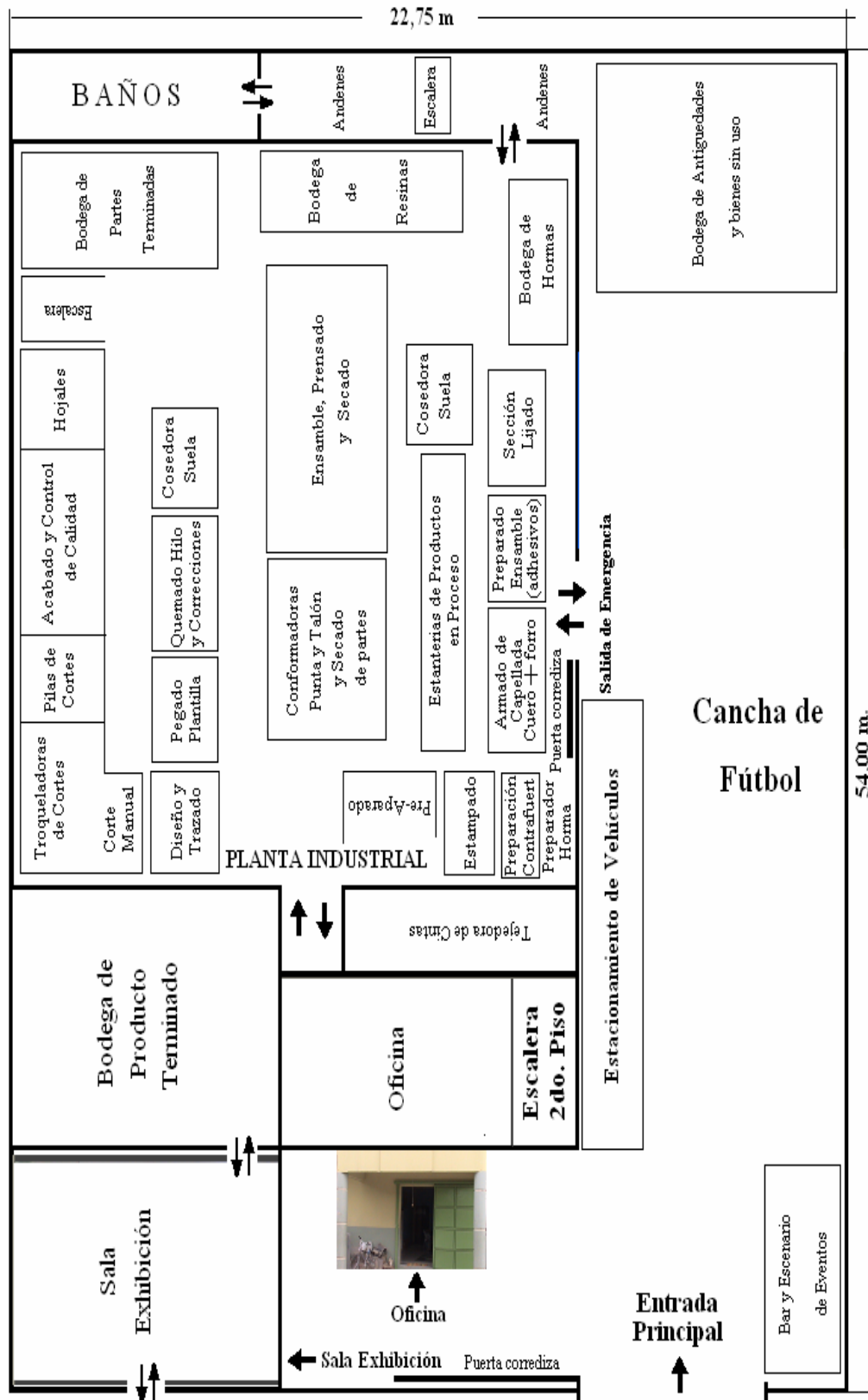
Anexo IV. Distribución de planta de la empresa “KAREANN”



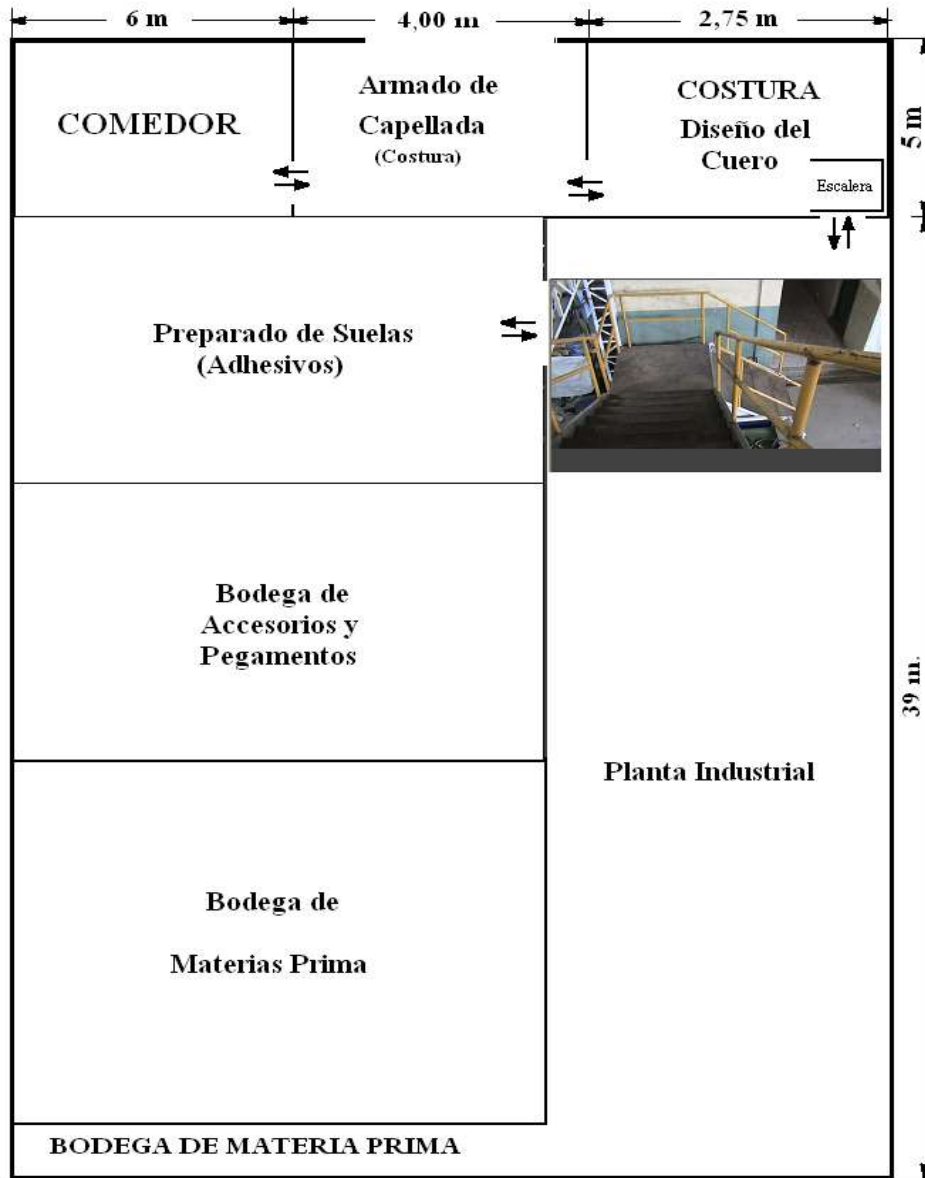
Distribución de planta de la empresa "KAREANN", Piso



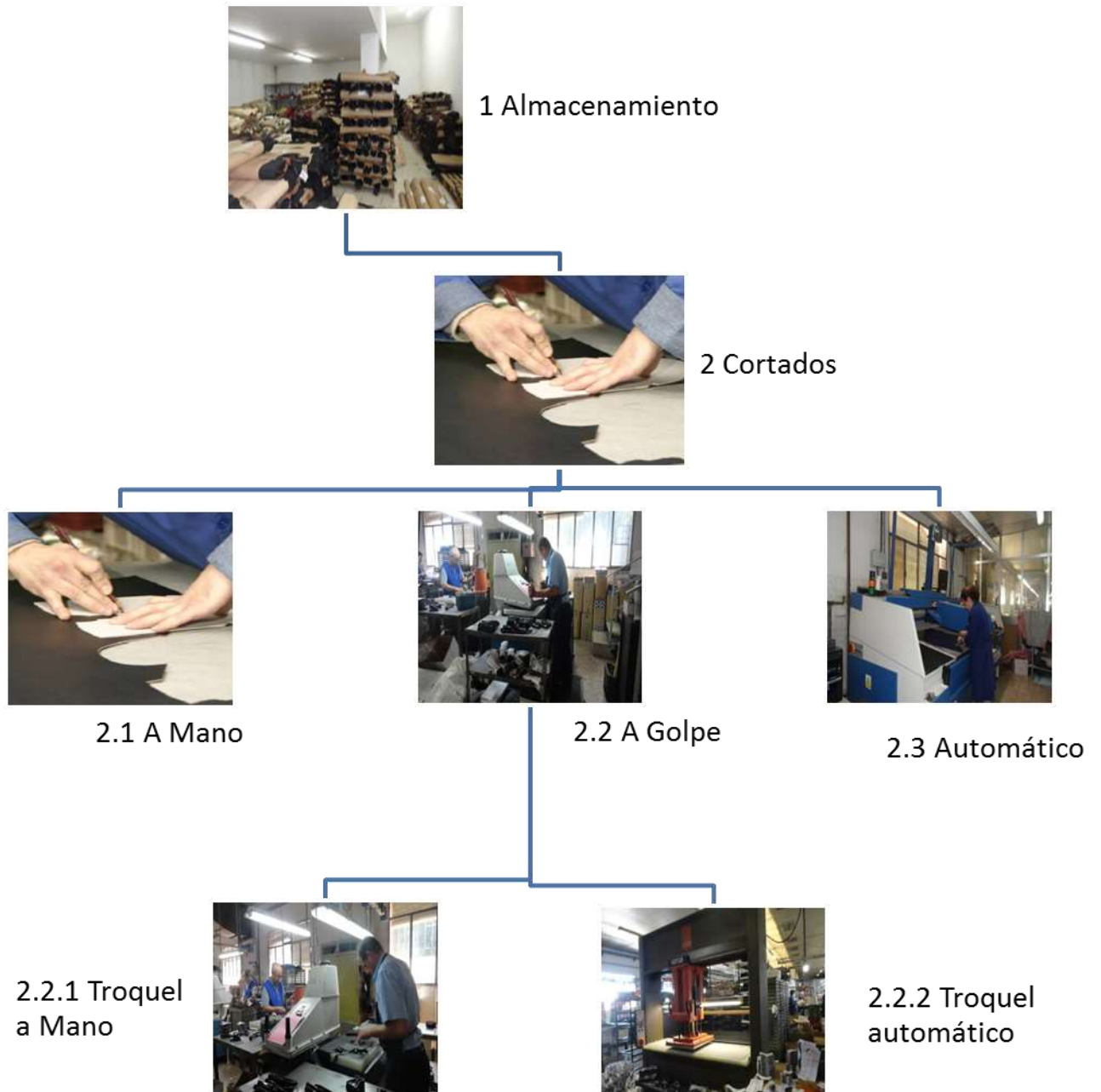
Anexo V. Distribución de Planta KAREANN



Distribución de Planta KAREANN, piso 1



Anexo VI. Principales Procesos de Fabricación de Calzado





3. Señalado



4. Rebajado o Destallado



5. Aparado y Cosido



6. Empastado



7. Armado y Montado



8. Plantado



9.
Terminado



10.
Almacenamiento del
producto
Terminado y
Embalado



FIRMA DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL