



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“Propuesta de Reestructuración Funcional aplicada a la Asociación de
Microempresas de calzado de Guayaquil”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Glenda Azucena Estrella Pilco

TUTOR

Ing. Rodrigo Antonio Beltrán Velastegui

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Glenda Azucena Estrella Pilco, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rodrigo Antonio Beltrán Velastegui

REVISORES:

Ec. Jack Chávez García

Ing. María Josefina Alcívar Avilés

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, GLENDA AZUCENA ESTRELLA PILCO
DECLARO QUE:

La Tesis “Propuesta de Reestructuración Funcional aplicada a la Asociación de Microempresas de calzado de Guayaquil” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015

EL AUTOR

Glenda Azucena Estrella Pilco



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, GLENDA AZUCENA ESTRELLA PILCO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “Propuesta de Reestructuración Funcional aplicada a la Asociación de Microempresas de calzado de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015

EL AUTOR

Glenda Azucena Estrella Pilco

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios quien es el hacedor de mi vida por haberme dado todas las facultades necesarias para culminar una etapa más de formación académica.

Expreso también mi agradecimiento a todas aquellas amistades que directa e indirectamente aportaron en la realización de este trabajo, sobre todo y de forma especial a aquellas fuentes de inspiración que me motivaron a persistir en este reto Mi FAMILIA a quienes les agradezco porque siempre estuvieron colaborándome de una forma u otra; este logro también es vuestro!

Con cariño,

Glenda Azucena Estrella Pilco

DEDICATORIA

Dedico este trabajo el cual fue realizado con mucho cariño pero sobre todo con mucho esfuerzo a la reina de mi corazón Stefanny Maite, como símbolo de perseverancia y superación.

A M. Josefina Pilco y Carlos Estrella, mis padres que con su ejemplo y amor han contribuido a que me constituya en una mujer de bien.

Al resto de mi familia que también constituyen el tesoro más grande de mi vida les dedico este esfuerzo.

Sinceramente,

Glenda Estrella Pilco

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	3
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5.1 Tipo de estudio.....	4
1.5.2 Método de investigación	4
1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	4
1.5.4 Tratamiento de información.....	6
1.5 MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO II	
LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO EN ECUADOR: ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 IMPORTANCIA DE LAS MICROEMPRESAS EN ECUADOR Y GUAYAQUIL.....	16
2.2.1 Importancia de las Microempresas de calzado en el Ecuador	20
2.3 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.....	22
2.3.1 Cadena productiva del sector del calzado y sus encadenamientos	24
2.3.2 Análisis de los Productores de calzado	26
2.3.3 Productos que ofrece el sector del calzado	29
2.3.4 Análisis de la demanda de calzado ecuatoriano.....	31
2.3.5 Análisis de los proveedores del sector del calzado	32

2.3.6 F.O.D.A. de los Microempresarios de calzado	33
2.3.7 Papel fundamental de las Asociaciones de Trabajo y calzado	34
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS Y DIAGNÒSTICO DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJO EN ECUADOR	
3.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJO	36
3.2 IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJO	37
3.3 MARCO INSTITUCIONAL, LEGAL DE APOYO	38
3.4 ANÁLISIS F.O.D.A DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJO	39
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE ASOCIACIONES DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO EN GUAYAQUIL	
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	41
4.2. ANÀLISIS DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO DE GUAYAQUIL	43
4.2.1. Estructura orgánica.....	43
4.2.2 Funciones administrativas y operativas	43
4.2.3 Descripción del proceso funcional	47
4.2.3 Alcance Institucional.....	49
4.3. ÁMBITO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO DE GUAYAQUIL	50
4.4. ANÁLISIS FODA DE LAS ASOCIACIONES DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO EN GUAYAQUIL	54
4.5. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	55
CAPÍTULO V	
VALIDACIÓN EMPÌRICA DEL MODELO	
5.1 ENCUESTA REALIZADA	58
5.2 RESPUESTAS OBTENIDAS	67
5.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	68

CAPÍTULO VI	70
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO DE GUAYAQUIL	
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	70
6.2 ORGANIGRAMA	71
6.3 HACIA UN NUEVO MARCO INSTITUCIONAL.....	74
6.4 LA NECESIDAD DE UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN.....	80
6.5 METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN	82
6.5.1 Integración de nuevos socios y actualización de información.....	83
6.5.2 Integración con proveedores del sector de calzado.....	85
6.5.3 Integración con el mercado	88
6.6 INTRODUCCIÓN DE UN SELLO DE CALIDAD	89
6.6.1 Estándares	92
6.7 EVALUACIÓN FINANCIERA	94
6.6.1 Financiación tradicional mediante cuotas de los socios.....	100
6.6.2 Ayudas públicas y formación.....	101
CAPÍTULO VII	102
IMPACTO ESPERADO DEL MODELO PROPUESTO	102
7.1 UN DOBLE BENEFICIO INTERNO Y EXTERNO.....	102
7.2 DISTRIBUCION DE RECURSOS E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	103
7.3 MAYOR PRODUCCIÓN Y NICHOS DE MERCADO.....	104
7.4 RESULTADOS DE IMPACTOS ACTUAL Y ESPERADO DE LA ASOCIACIÓN	104
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	114
BIBILOGRAFIA	115
ANEXOS	118

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Los 14 Principios de la Administración	7
Cuadro # 2 Principales características de la teoría Z	13
Cuadro # 6 Criterios y definición por estratos empresariales en Ecuador	16
Cuadro # 7 Empleo total generado por la Microempresa	19
Cuadro # 8 Distribución de Empresas por Sector Económico, Clase y Región	20
Cuadro # 9 Top 10 productores de calzado mundial	22
Cuadro # 10 Beneficios que brinda la Asociación a sus socios	48
Cuadro # 11 Información General de los socios	59
Cuadro # 12 Inversión de la Asociación	94
Cuadro # 13 Estado de Situación Inicial Integral Año 2015.....	95
Cuadro # 14 Flujo de inversión proyectado Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil	96
Cuadro # 15 Cálculo de TMAR	98
Cuadro # 16 Cálculo del VAN Flujo de Inversión.....	99
Cuadro # 17 Cálculo del payback de la inversión.....	100
Cuadro # 18 Impacto Económico de Resultados de la Propuesta.....	106
Cuadro # 19 Impacto Social de Resultados de la Propuesta	108
Cuadro # 20 Impacto Administrativo de Resultados de la Reestructuración funcional de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Concentración de Microempresas por provincia	18
Gráfico # 2 Sector Manufacturero por tipos de industrias	21
Gráfico # 4 Principales Provincias Productoras de Calzado	24
Gráfico # 5 Encadenamiento de la cadena productiva del calzado	26
Gráfico # 6 Distribución geográfica del sector del calzado en el país	27
Gráfico # 7 Crecimiento de la producción nacional de calzado en el país	28
Gráfico # 8 Clasificación de tipos de calzado según la demanda	31
Gráfico # 9 Análisis F.O.D.A. de Microempresarios de Guayaquil	33
Gráfico # 10 Junta directiva de la Asociación de productores de calzado de Guayaquil	43
Gráfico # 12 Causas y efectos del problema planteado	57
Gráfico # 14 Deficiencias del negocio	60
Gráfico # 15 Nivel de Producción.....	61
Gráfico # 16 Años en la Asociación	62
Gráfico #17 Aceptación de la Reestructuración Funcional.....	63
Gráfico # 18 Nivel de importancia en accesos a servicios de la Asociación	64
Gráfico # 19 Aceptación de costos por servicios que otorgue la Asociación	65
Gráfico # 20 Beneficios propuestos a los socios.....	66
Gráfico # 21 Acuerdo y desacuerdo de aumento en la fijación de cuota mensual.....	67
Gráfico # 22 Nueva estructura Organizacional.....	74
Gráfico # 23 Nuevo Marco Institucional de la Asociación.....	75
Gráfico # 24 Pirámide de Maslow de la Asociación.....	82
Gráfico # 28 Logotipo de sello de calidad de la Asociación.....	91
Gráfico # 29 Principios de estándares de la Asociación	92

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad la industria del calzado ecuatoriano permite apreciar un sector en el cual su demanda ha crecido de forma importante en los últimos seis años a partir de medidas arancelarias temporales adoptadas por el Gobierno Nacional en la importación de calzado como aporte a la protección de la industria nacional y al equilibrio de la balanza comercial.

De acuerdo a las estadísticas reportadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010), establecen que las Mpymes en el Ecuador constituyen más del 95% de las unidades de negocios y generan una porción significativa para el PIB.

Dado el aporte importante de las Mpymes de distintas ramas productivas y de servicios en la economía ecuatoriana, es necesario fortalecer este tipo de estructuras empresariales a fin de superar la insuficiencia de escalas individuales optando por mecanismos que conduzcan a la integración productiva, interrelación y organización de los distintos sectores productivos, citando como relevante la participación e intervención de las Asociaciones gremiales como apoyo fundamental para la consolidación de las Mpymes y en particular las Mpymes de calzado las cuales debido al estudio realizado permite focalizar una rama productiva de perspectivas positivas.

El presente estudio se fundamenta en la experiencia personal de la tesista en el campo del calzado y se consolida con las opiniones de especialistas y grupos pertenecientes al sector, lo cual permite abordar de forma precisa y viable la propuesta planteada.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación plantea la reestructuración funcional de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil, como una organización que promueva el desarrollo productivo y crecimiento empresarial de sus asociados, donde se establezcan conexiones organizadas y planificadas entre la institución y los socios productores, con repercusiones directas al logro de los objetivos de interés en los ámbitos productivos, económicos y financieros.

Conocer la situación actual y la problemática que enfrentan los productores de calzado de Guayaquil, miembros de la Asociación de Calzado de Guayaquil, es esencial para entender que estos grupos empresariales requieren de la participación e intervención activa y efectiva de organizaciones gremiales, como instituciones que planteen y ejecuten estrategias basadas en la asociatividad¹ viables para alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura.

¹Asociatividad es definida por expertos (Ghosh, S. March, 1996. Finance & Development.) como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, las cuales mantienen su independencia jurídica y autonomía gerencial, pero deciden de forma voluntaria participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para alcanzar un fin común.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Reestructurar la funcionalidad de la Asociación de productores de calzado de Guayaquil hacía un nuevo marco institucional que permita impulsar el crecimiento productivo y competitivo de los socios, a través de estrategias organizacionales que promuevan la interrelación entre productores, proveedores, mercado e instituciones de apoyo, para la consecución de resultados positivos desde el punto de vista económico y social.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación de las microempresas de calzado.
- Explorar el marco institucional de las Asociaciones de trabajo en el Ecuador.
- Analizar y diagnosticar la funcionalidad de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil.
- Implementar valores corporativos a la Asociación de productores de calzado de Guayaquil.
- Modificar la estructura organizacional de la Asociación de productores de calzado de Guayaquil.
- Diseñar una metodología de integración entre los grupos de interés de la Asociación de productores de calzado.
- Encaminar a los socios hacía la adopción de una normativa de calidad.
- Evaluar los recursos monetarios necesarios.
- Medir los impactos esperados de la propuesta.

1.4 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

¿Los socios Microempresarios de calzado de Guayaquil demandan de una reestructuración funcional en su Asociación para impulsar la productividad y competitividad de sus unidades de negocio?

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Tipo de estudio

De acuerdo a su finalidad esta tesis será de tipo aplicada y según su objetivo será descriptivo y explicativo, de acuerdo a su diseño será de corte no experimental, de campo y transversal, bajo una perspectiva cuantitativa.

1.5.2 Método de investigación

El método de investigación o método a los procedimientos realizados para obtener los datos requeridos, permitirán demostrar la hipótesis planteada así como el cumplimiento de los objetivos expuestos.

Deductivo – Inductivo: Este método conlleva al razonamiento de lo particular a lo general y viceversa, es decir el razonamiento de lo complejo a lo simple, en efecto servirá para analizar los aspectos que hacen falta desarrollar en las asociaciones de productores de calzado de Guayaquil, su aplicación permitirá definir mejor la institucionalidad y estrategia que se deba implementar para lograr la productividad y competitividad del sector.

Analítico - Sintético: Este método que implica el análisis y síntesis de la información permite abordar el fenómeno de estudio en sus partes y luego totalizarlo, a través del análisis de la información recolectada, permite dar una explicación de la necesidad de una participación activa de las Asociaciones de Productores de calzado de la ciudad de Guayaquil que contribuya a la transformación del sector, también permitirá descubrir hechos y elementos que no son encontrados a simple vista; y que necesitan conocerse para relacionar con el problema objeto de este estudio.

1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la recolección de la información se acudirá a fuentes primarias y secundarias, así como las técnicas que detallo a continuación:

- **Técnicas de observación**

Esta técnica usualmente utilizada para obtener información en diversos estudios realizados, ya que se puede abordar de manera natural al fenómeno objeto de estudio, siempre y cuando se determine el objetivo o razón de la investigación, así como la determinación de la información que se va a recabar.

Observación indirecta

Esta forma de obtener información es de carácter cualitativo, que se fundamenta en base de datos categóricos y que pueden ser sometidos a un proceso de fases bajo una perspectiva de espontaneidad en todo lo que envuelve al caso.

Por ejemplo: documentos o reportes de páginas web concernientes al tema, que permitan tener una idea global del escenario en el que se desenvuelven las asociaciones de Productores de calzado de Guayaquil.

Observación científica

Este tipo de recolección de información se efectúa en el lugar del objeto de estudio, para su efecto la aplicación estará dada a las Asociaciones de Productores de calzado que se encuentran la ciudad de Guayaquil; lo cual permitirá describir ampliamente las distintas actividades y procedimientos que efectúan las mismas en beneficio de sus asociados.

- **La técnica de la encuesta**

La técnica de la encuesta o técnica empírica de investigación consistirá en recabar información de lo que las personas son, conocen, saben, tienen, opinan o sienten; en este estudio se recogerá información de forma escrita, a

través de un cuestionario aplicado a la muestra poblacional sobre aspectos concernientes a las deficiencias y problemas de las Asociaciones de trabajo.

- **La técnica de la entrevista**

Por medio de esta técnica se recogerá la información oral, en una forma personal y directa con las personas involucradas en el objeto de este estudio, es decir, microempresarios de calzado, clientes, proveedores, cámara de industria del calzado, Asociaciones, especialistas en general del sector.

- **La técnica de la lectura científica**

Conocida como una técnica de investigación secundaria permitirá recolectar información, pero sobre todo fundamentar las ideas enunciadas en este estudio, contrastando las teorías sobre el diseño de las mejores soluciones para el problema planteado.

1.5.4 Tratamiento de información

La información y datos recolectados serán en primera instancia ordenados de tal forma que el documento se encuentre debidamente estructurado, la información de carácter estadística, se encontrará filtrada hasta obtener la información pertinente a la investigación, la cual llevará representación gráfica, o en forma de tablas y cuadros.

1.5 MARCO TEÓRICO

La inquietud de investigar la problemática que enfrentan los Microempresarios pertenecientes a la Asociación de productores de calzado de Guayaquil, parte del proceso de transformación productiva al que el Ecuador está apostando, lo cual implica la aportación de cada uno de los sectores productivos, dentro de los cuales existen diversos fabricantes y artesanos de calzado en la ciudad de Guayaquil, quienes operan bajo un esquema informal con serias restricciones productivas y financieras, lo cual vuelve complejo su desarrollo productivo.

La propuesta de este trabajo de investigación se desarrolla y fundamenta en algunas teorías y conceptos que van en función del planteamiento:

Cuadro # 1 Los 14 Principios de la Administración

Principios	Metodología
1.- Unidad de mando	Consiste en que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, H. Fayol considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.
2.- Autoridad	La autoridad conlleva a responsabilizarse por las decisiones que se tomen, por ello es fundamental alcanzar un liderazgo para tener capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan.
3.- Unidad de dirección	Todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Fayol resalta la importancia de contar con un administrador para cada caso; eso es lo ideal, sin embargo a nivel microempresarial no se dispone en ciertas ocasiones de los recursos suficientes, lo cual se vuelve complejo en caso que el emprendedor no tenga criterio.

<p style="text-align: center;">4.- Centralización</p>	<p>Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona, sin embargo es necesaria la delegación a subalternos de supervisión de las distintas actividades de la organización.</p>
<p style="text-align: center;">5.- Subordinación del interés particular al general</p>	<p>Busca hacer prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades, buscando siempre el beneficio sobre la mayoría.</p>
<p style="text-align: center;">6.- Disciplina</p>	<p>Respetar las reglas de la empresa es obligación de cada uno de los integrantes de la empresa. Se resalta que un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.</p>
<p style="text-align: center;">7.- División del trabajo</p>	<p>Una correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. La especificación del trabajo que le compete a cada colaborador. Además la especialización del personal para el aumento de la eficiencia laboral.</p>
<p style="text-align: center;">8.- Orden</p>	<p>Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar pertinente en el momento que corresponde.</p>

<p style="text-align: center;">9.- Jerarquía</p>	<p>El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos, debe respetarse la autoridad de cada nivel.</p>
<p style="text-align: center;">10.- Justa Remuneración</p>	<p>Cada empleado debe tener clara la noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Es importante que los beneficios de la empresa se distribuyan hacia todos los trabajadores.</p>
<p style="text-align: center;">11.- Equidad</p>	<p>Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado, y la importancia de mantener un buen trato entre superior y subalternos.</p>
<p style="text-align: center;">12- Estabilidad</p>	<p>Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. La razonable permanencia de una persona en su cargo es necesario, así es visible que los empleados perciban seguridad en sus puestos de trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">13.- Iniciativa</p>	<p>La permisión de iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que propongan y contribuyan con mejoras en procedimientos.</p>

<p>14.- Espiritu de cuerpo</p>	<p>El trabajo en equipo siempre es indispensable, promover un trabajo colaborativo ayuda también a generar un mejor ambiente laboral.</p>
---------------------------------------	---

Fuente: Fayol (1916)
Elaborado por: la Autora

H. Fayol (Fayol,2013,) establece 14 principios generales de gerenciamiento ⁽²⁾, en donde se destaca que la división del trabajo resulta de suma aplicabilidad para la mayoría de empresas que pertenecen al mundo corporativo globalizado, así también resalta la importancia de la gerencia en el éxito organizacional, la elaboración de un plan de acción con características de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión, su esencia radica en hacer el mejor uso de los recursos, otro principio consistente dentro de este trabajo lo constituye el “esprit de corps” que según Fayol expone que los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio: *“La unión hace la fuerza”*.

Por otro lado la teoría de Luhman (1992) “Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general” establece que la sociedad no se compone de hombres, se compone de comunicación, define al sistema a partir de su unidad de operación, y por la producción de una constante diferenciación que lo distingue del entorno, elementos que lo hacen distinto e inconfundible, sin embargo uno de los puntos centrales es que *“los sistemas sociales operan por medio del sentido”*. El sentido es la categoría fundante en todo proceso de socialización”.

2 Fayol, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, definiendo que la función administrativa no sólo tiene incidencia sobre el personal de la empresa, sino también en los resultados de la misma.

Los pensamientos de Robert Owen (1949)³ “Social idealist”, quien en su obra elabora un programa completo de reforma social por medio de la creación de comunidades (Communities), plantea una organización de forma integral, tanto para la producción y el consumo los cuales se efectuarían en forma común. Simplificando la teoría indica que, no todos pueden producir y consumir lo mismo, es allí donde erradica la importancia de la diversificación productiva que les permita a los productores encontrar nuevos nichos de mercados.

La creación de comunidades o aldeas cooperativas, es la solución al desempleo, enfatiza su autor que la especialización de las mismas en general generaría un mayor beneficio para los productores ya que no actuarían en función de una rivalidad, puesto que las comunidades estarían erigidas y apoyadas en el “*principio de la asociación de trabajo, de consumo y de propiedad, así como de iguales privilegios, y en las cuales todos los miembros han de tener intereses mutuos y comunes*” para llevar a cabo estas metas, plantea como fundamental la actividad educativa, y señala que nadie ha sido educado según principios que le permitan actuar en unión, como no sea para detenerse o para aniquilar a otros, agregando que una necesidad poderosa obligará a los hombres a educarse para actuar juntos, para crear y conservar el trabajo.

Drucker (1946) ⁽⁴⁾ y “El Concepto de la Corporación” destaca que la descentralización, permite crear grupos más pequeños y más seguros, además a la corporación la define como una institución social, en donde deben llevarse a cabo las premisas y convicciones éticas de la filosofía americana: igualdad de oportunidades y

3 La organización planteada por Owen es un modelo ilustrado de organización industrial, cuyo objeto tiene por atenuar muchos de los problemas causados por la revolución industrial, sus experimentos de organización comunitaria como base de una regeneración internacional y sus planes para organizar un movimiento laboral británico, con un gran sindicato nacional unificado.

4 Drucker, explicaba que la gestión empresarial, a todos los niveles, carecía de sentido si no perseguía de forma disciplinada una serie de objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

promesa del desarrollo del individuo, enmarca a la empresa como parte de la sociedad, por tanto debe vivir de acuerdo con sus valores y creencias, de igual forma considera a la empresa como elemento de la sociedad, la cual debe esforzarse por lograr su conservación y subsistencia; asegurando la producción de beneficios económicos y el aumento del nivel de empleo.

Drucker (1954) “La Práctica del Managment” define la gestión como una práctica y una disciplina en sí misma por medio de la cual presenta la gestión por objetivos, guía para los gerentes interesados de evaluar el desempeño, diagnosticar sus propias fallas y mejorar su productividad. Drucker, es fundamentalmente el precursor del managment moderno, especialmente a partir del momento en que se dio cuenta que no eran los gobiernos, ni los ministros, ni las altas organizaciones económicas internacionales, ni los catedráticos quienes hacían progresar la economía de un país, sino los gerentes de sus empresas. Su aportación a la teoría económica ha sido también muy notable, entonces a partir de esta interpretación se requiere que el equipo humano que mantiene un negocio este lo suficientemente preparado para orientar a su empresa hacia el logro de sus objetivos.

William Ouchi (1981) “Teoría Z”, esta teoría sugiere que la clave de la productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso, su actor la define como la primera lección en la cual implica la confianza, ya que por muy extraño que parezca, la productividad y la confianza van de la mano; explica que la implicación de los trabajadores en los procesos de producción vendría determinada por el clima de confianza, ya que *“La única forma de que un empleado se comprometa personalmente ante una decisión acordada por un grupo y trabaje con ahínco para ponerla en práctica es que esté convencido que todos comparten objetivos compatibles y que nadie está procurando su beneficio propio.”* (....) (Ouchi, 1981).

Cuadro # 2 Principales características de la teoría Z

1.- Formación de todos sus empleados, en todas las jerarquías
2.- Existe un plan de capacitación constante integral
3.- Su política conduce a disminuir la rotación personal
4.- Se ha adaptado a un proceso más lento para la evaluación y promoción del personal
5.- Los objetivos y las políticas que ha definido la empresa, en su aplicación de la Filosofía “Z”, han de ser totalmente congruentes

Fuente: Teoría Z (Ouchi, 1981)

Elaborado por: La Autora

El cuadro # 2, se resalta las principales características de la teoría Z⁵, la incidencia de esta obra en aspectos empresariales que optaron los japoneses, lo cual los llevó a crear y a tener una mejor conciencia social sobre los individuos y a destacar su importancia al igual que los demás factores de producción.

Por otro lado, Marshall (1872) “Distrito Industrial” en su teoría asociada al desarrollo endógeno, parte de la idea de que el crecimiento de las regiones se debe a las condiciones internas. La región agrupa a ciudades y regiones de gran éxito, en las que usaron el concepto de promover la competencia, la emulación y la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas que la conforman.

⁵ Esta teoría surge después de la década de 1970 y la crisis del petróleo en donde las empresas estadounidense entraron en decadencias los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas las cifras iban a la alza; el análisis del fenómeno permitió al autor demostrar su teoría.

Para Schumpeter (1952)⁶ la génesis del desarrollo capitalista no es la competencia de precios sino la competencia por la innovación. La innovación destruye la esencia del equilibrio, pero en su base hay mucha incertidumbre, rentas innovativas e imperfecta información de los agentes productivos, que son incompatibles con una lectura de equilibrio del funcionamiento de la sociedad.

Vale destacar que antes de que exista innovación está primero el emprendimiento, analizar el comportamiento derivado del espíritu emprendedor es un rasgo que algunas personas u organizaciones poseen de una manera completa y del cual otras están totalmente desprovistas. Shumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promueve combinaciones o innovaciones *“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una fuente de insumos o un material nuevo o como reorganizar una industria”*; este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes esto se debe al desequilibrio de los nuevos productos o métodos.

⁶ La escuela de Shumpeter reseñaba que la competencia en la economía capitalista era un proceso dinámico, la naturaleza de este sistema económico no permitiría un equilibrio estático ya que sería interrumpido por los esfuerzos de los emprendedores.

CAPÍTULO II

LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO EN ECUADOR: ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las Mpymes cuyo acrónimo es utilizado para hacer referencia a micro, pequeña y mediana empresa y cuya participación e incidencia han sido fundamentales en la generación de empleo y sobre todo en ser generadores de bienes y servicios básicos para la sociedad⁷.

Se observa en el contexto actual a las organizaciones empresariales trascender en escenarios mucho más competitivos apoyados en mejores tecnologías de las que se poseía hace dos décadas, de esta realidad surge la preocupación por el sector microempresarial de calzado, el cual se encuentra debilitado justamente por carecer de condiciones que le permitan hacer frente a la competitividad existente, puesto que siendo este sector uno de los principales aportes para la economía ecuatoriana, se encuentran desprovisto de herramientas esenciales para su crecimiento.

En el Ecuador la categorización de los tipos de empresas se distribuye de la siguiente manera:

⁷ Las pequeñas y medianas empresas vienen siendo objeto de manera creciente de numerosas investigaciones y análisis, tanto en países industrializados como en desarrollo. Su progresiva importancia en el proceso de crecimiento económico de los países se debe fundamentalmente al empleo que generan.

Cuadro # 3 Criterios y definición por estratos empresariales en Ecuador

Tipo de Empresa	Nº Trabajadores	Ventas Anuales
Microempresa	1 a 9	Hasta \$100,000
Pequeña Empresa	10 a 49	\$100,001 a \$1,000,000
Mediana Empresa	50 a 199	\$1,000,001 a \$5,000,000

Elaborado por: La Autora

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Pichincha CAPEIPE

2.2 IMPORTANCIA DE LAS MICROEMPRESAS EN ECUADOR Y GUAYAQUIL

La importancia del sector microempresarial de un país lo constituye su contribución al desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso, desde el punto de vista social las microempresas son importantes por las siguientes razones:

- Contribuyen al desarrollo económico social y productivo del país.
- Combaten a la pobreza y el desempleo.
- Conllevan a la democratización del mercado de bienes y servicios.
- Fomentan el ahorro interno canalizado hacia la inversión productiva.
- Promueven el beneficio colectivo para el entorno en el que se desenvuelven.
- Generan nuevas fuentes de crecimiento económico y empleo adicional.

Existen alrededor de 646,000 microempresas a nivel nacional las cuales emplean alrededor de 1'018,000 personas, contribuyendo al empleo nacional en un 23%, siendo Guayas la provincia con mayor presencia de microempresas con un 42% del total nacional IDE Business School, (2006)⁸.

El Servicio de Rentas Internas ha señalado que de acuerdo al volumen de ventas, se considera que el 99% de las empresas en el Ecuador son mpymes, distribuyéndose de la siguiente manera (SRI, 2010):

- 64% microempresas
- 30% pequeñas empresas
- 5% medianas empresas
- 1% grandes empresas

A nivel general se estima que la principal motivación de los microempresarios latinoamericanos para emprender un negocio, se origina a partir de la falta de oportunidades para conseguir un empleo, no obstante estudios como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁹, en el Ecuador cerca del 70% de los emprendedores abren sus negocios para aprovechar una oportunidad de mercado, por otro lado señala que la proliferación indiscriminada del número de microempresas en un país, no contribuye significativamente al desarrollo, pues estas empresas por lo general son inestables, su visión es de corto plazo, en donde predomina la informalidad desde su constitución.

⁸ El estudio de IDE Business School revela que las microempresas Ecuatorianas proporcionaron trabajo a cerca del 25% de la mano de obra urbana, así como las ventas de las Microempresas representan alrededor del 25.7% del PIB y sobre el 10% de los ingresos totales obtenidos en el país.

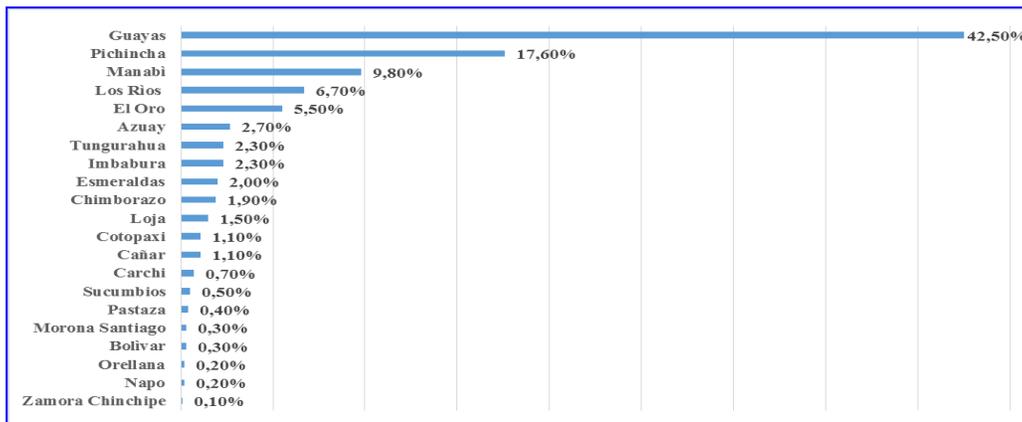
⁹ GEM distingue entre emprendedores por necesidad y emprendedores que buscan aprovechar una oportunidad del mercado. En el primer caso la globalización actual está llevando a que países emergentes superen a los países desarrollados en el número de emprendedores por necesidad, tal como lo demuestran (Coduras & Saiz-Alvarez, 2013)

Sin embargo es preciso enmarcar que la creación de pequeñas y medianas empresas constituye una herramienta eficaz para combatir la pobreza y generar el pleno empleo, la pequeña empresa para cualquier economía, cumple un papel fundamental no sólo en la instauración del empleo, sino también en la inserción productiva de una gran parte de la población.

Dada la importancia clave de las Mpymes en el tejido empresarial, se requiere multiplicar los esfuerzos para romper el círculo de baja productividad y escasa competitividad en el que se encuentran, con especial énfasis en la flexibilización de políticas públicas en materia de financiamiento, así como la reactivación institucional de Asociaciones de trabajo que actúen de manera participativa de forma eficaz y eficiente a favor del sector microempresarial, en donde haya esencialmente espacio para la capacitación, asesoría y articulación productiva e innovación.

En el gráfico #1 se visualiza la concentración de microempresas por provincia La distribución geográfica muestra que Guayas, Pichincha y Manabí concentran el 70% del total de microempresas existentes en el Ecuador, siendo Guayas una de las provincias más importantes en el peso económico aportando alrededor del 25% al PIB.

Gráfico # 1 Concentración de Microempresas por provincia



Fuente: USAID (Agencia de Estados Unidos para el desarrollo)

Elaborado por: La Autora

En el cuadro # 7 se relaciona el número de empleados por número de empresas, en dónde se deja evidenciado que existen más microempresas de tipo unipersonal USAID, (2006). Estimando una media, cada microempresa genera 1.7 empleos directos¹⁰.

Cuadro # 4 Empleo total generado por la Microempresa

Empleados por Empresa (incluido propietario)	Número de empresas	Mano de obra estimada
1	445,553	445,553
2	113,484	226,968
3	49,004	147,012
4	18,055	72,220
5	9,027	45,135
6	4,513	27,078
7	1,935	13,545
8	1,935	15,480
9	1,290	11,610
10	645	6,450
11	644	7,084
TOTAL	646,085	1`018,135

Fuente: USAID (2006)

Elaborado por: La Autora

Las microempresas del Ecuador en su mayoría operan en el sector informal, tan solo un cuarto de las empresas tienen números de identificación de RUC (Registro Único de Contribuyentes), y un número igual tiene licencias municipales; menos del 15%

¹⁰ Si consideramos que la Población económicamente activa del Ecuador (PEA) es de alrededor de 4.5 millones de personas, entonces las microempresas contribuyen con el 23% del empleo nacional.

estaba inscrito en el Sistema de Seguridad Social. De los encuestados llevaban registros financieros formales USAID Ecuador,(2006)

Cómo se puede apreciar en la tabla de distribución de empresas en el Ecuador más del 55.2% de todas las Microempresas se encuentran en el sector comercial, un factor importante es debido a que existen menores barreras de entrada, pocos requerimientos de educación, destrezas y capital. Las actividades de producción requieren a menudo destrezas más sustanciales y una inversión de capital mayor.

Cuadro # 5 Distribución de Empresas por Sector Económico, Clase y Región

Sector Económico	Género		Región			TOTAL
	Hombre	Mujer	Costa	Sierra	Oriente	
Servicios	31.1%	19.4%	24.6%	27.6%	30.7%	25.7%
Producción	22.4	15.3	18.0	21.7	17.3	19.2
Comercio	46.4	65.3	57.4	50.7	52.1	55.2
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Características de las Microempresas (USAID 2006)

Elaborado por: La Autora

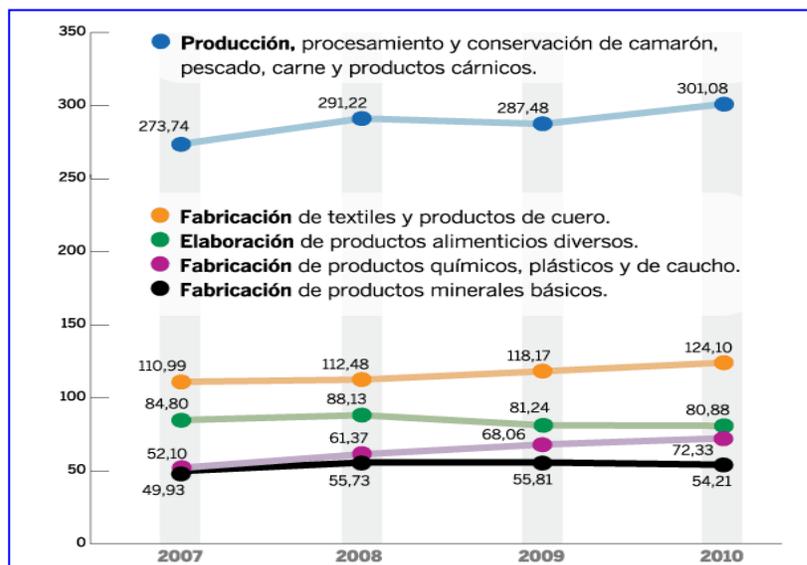
2.2.1 Importancia de las Microempresas de calzado en el Ecuador y Guayaquil

En la actualidad el Ecuador se encuentra en una fase de transición tecnológica, reestructuración económica y social, en la cual las variables claves corresponden a la incorporación de innovaciones en el tejido productivo y organizacional, la atención a las características del medio ambiente local y la adaptación institucional que requieren las nuevas formas de gestión en el conjunto de organizaciones existentes,

hace que el sector empresarial de calzado tome relevante importancia, por ser actores de esta nueva transformación productiva al que se aspira alcanzar.

El interés por fortalecer este sector, es debido a que las microempresas representan el eje central de la cadena productiva del país, resultaría interesante desarrollar nuevas y mejores estrategias que apunten al mejoramiento y crecimiento de los productores de calzado, sin embargo para lograrlo se necesita una mayor intervención y compromiso de los productores en la calidad e innovación de sus productos, así también poder superar la barrera de permanencia en lo micro y trascender hacía nuevos objetivos orientados en una nueva visión y formas de hacer una gran empresa.

Gráfico # 2 Sector Manufacturero por tipos de industrias



Fuente: MIPRO (2010)

En el gráfico #2, se denota que el segundo tipo de industria, después de la industria de camarón, en 2007 al 2010 la industria que crece de manera estable y sostenida es la industria de fabricación de textiles y productos de cuero, en donde se encuentra inmersa la industria del calzado.

2.3 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

El calzado considerado como un bien de necesidad primaria, para lo cual se requiere contar con empresas destinadas a producir este tipo de bienes para satisfacer a los diferentes tipos de consumidores, viene siendo tradición por parte de los países en vías de desarrollo en centrar su estrategia en actividades intensivas en mano de obra, por lo cual escogen los tipos de industrias manufactureras para de esta manera generar más empleo.

Cuadro # 6 Top 10 productores de calzado mundial

Posición	País	Pares (millones)	Participación
1	China	13,300	63.1%
2	India	2,194	10.4%
3	Brasil	864	4.1%
4	Vietnam	681	3.2%
5	Indonesia	667	3.2%
6	Paquistán	358	1.7%
7	Bangladesh	285	1.4%
8	Turquía	257	1.2%
9	México	244	1.2%
10	Italia	199	0.9%

Fuente: World Footwear Yearbook 2013

Elaborado por: La Autora

Los países asiáticos¹¹ llevan la posta en bajos costos laborales ubicándose así como los principales productores de calzado a nivel mundial, bajo este escenario han desbancado a productores de países europeos, sumado a la estrategia utilizada de deslocalización realizada por las propias empresas europeas.

Por otro lado, los productores europeos han aplicado estrategias distintas a la del establecimiento de precios, puesto que apoyados en tecnología, diseño, marca, creatividad y demás aspectos comerciales, han restringido las producciones asiáticas a partir de exigencias de calidad.

En lo que respecta a América del Sur la producción del calzado se ha incrementado ligeramente, por lo que es preciso destacar de acuerdo al cuadro # 9 que los principales países productores de calzado a nivel mundial son: China, India y Brasil dejando en evidencia la necesidad de alcanzar una mayor competitividad por parte de las empresas pertenecientes a este sector en Ecuador, quienes deben profundizar sus líneas estratégicas, por ejemplo en la producción por diferenciación, calidad, especialización en productos de mayor valor agregado, así como el desarrollo de mejores canales distribución.

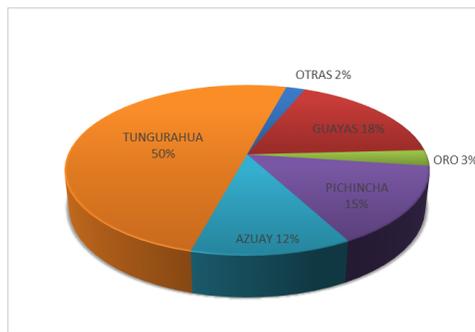
El sector del calzado en el Ecuador ha tenido un despunte importante a partir del año 2009, debido a medidas gubernamentales adoptadas en cuanto a las importaciones de calzado, sin embargo las Mpymes han desacelerado su crecimiento por varias deficiencias algunas de ellas corresponden a la falta de mano de obra calificada, financiamiento, ausencia de alianzas comerciales que generen una verdadera cooperación no sólo en aspectos económicos sino también en aspectos tecnológicos.

¹¹ El continente Asiático es el principal productor de calzado, con un 87% del total producido a nivel mundial, en este continente se encuentran 6 de los 10 países productores principales de calzado del mundo.

La ciudad de Guayaquil es considerada por PRO Ecuador, (2012) una de las cinco principales ciudades¹², que concentra la mayor producción nacional de calzado, dentro de la economía ecuatoriana su contribución es significativa desde el punto de vista del empleo y consiguientemente de la generación de ingreso para amplios segmentos de la población guayaquileña.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la distribución de los principales productores de calzado en el Ecuador segregado por provincias.

Gráfico # 3 Principales Provincias Productoras de Calzado



Fuente: MIPRO

Elaborado por: La Autora

2.3.1 Cadena productiva del sector del calzado y sus encadenamientos

Conceptualizando la cadena productiva comprende todas las etapas de elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final, la cadena productiva del calzado desde el punto de vista de los factores de producción está conformada por un conjunto de agentes económicos que participan

12.- El primer lugar en producción de calzado lo ocupa la ciudad de Ambato, el Segundo lugar lo ocupa la ciudad de Guayaquil, es preciso indicar que en la tabulación de información, no se consideraron los talleres o fábricas informales.

directamente en la producción, transformación, comercialización y traslado hacia el mercado un mismo producto.

El proceso de producción del calzado, parte con la necesidad del mercado en acceder a la compra de calzado, la importancia de la Investigación del marketing lleva a establecer parámetros de análisis del consumidor, análisis del producto, los conceptos y tendencias que van siempre en función del comportamiento del mercado, lamentablemente en el Ecuador las tendencias son propiciadas desde otros países.

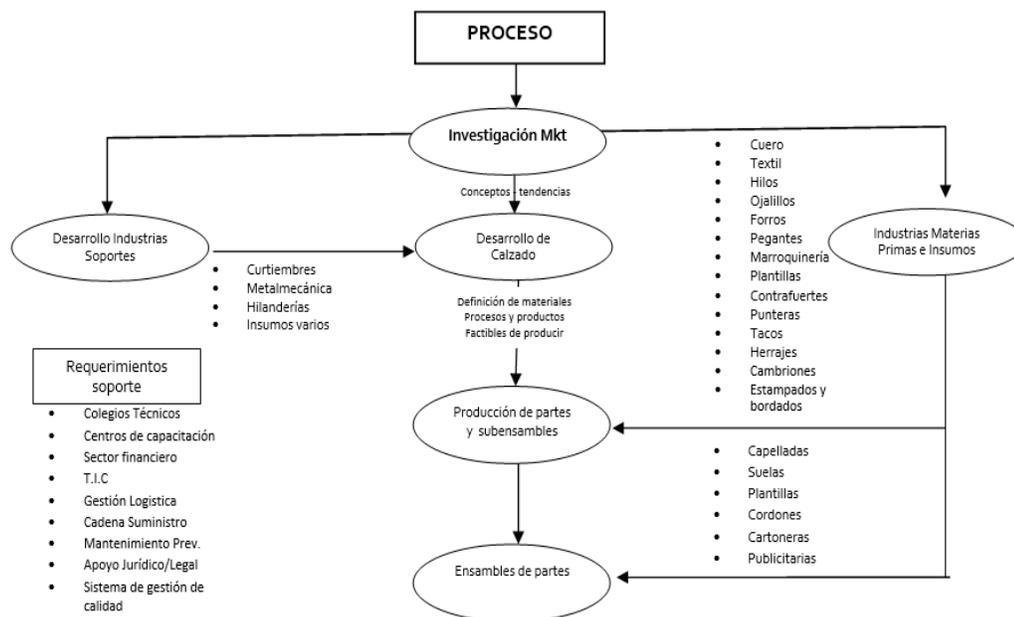
Las industrias relacionadas o de soportes para la producción de calzado son cuatro principales, en donde se encasilla a las curtiembres que del 100% existente en el Ecuador el 85% se encuentran ubicadas en la provincia del Tungurahua, el cuero es el principal componente para la fabricación del calzado, luego sigue la industria metalmecánica de la cual se puede expresar que se mantiene una gran dependencia en importaciones, debido a que localmente falta por desarrollar este tipo de industria.

Las demás industrias de complemento en cuanto a materias primas o de insumos para la producción de calzado abarcan 19 líneas incluyendo a las de ensamble.

La elaboración del calzado se inicia con el aprovisionamiento de materias primas e insumos necesarios para su producción, de lo cual se destaca que existe gran dependencia en las importaciones en cuanto a suelas, pegantes y forros, dado a que productores que requieren aplicar estrategias en base a productos diferenciados deben optar en muchas ocasiones a importar sus insumos o a su vez acceden a proveedores locales selectos.

De la producción, se destaca el recurso humano calificado que se encuentra dedicado al sector del calzado, mencionan los productores que se encuentra en escasez la mano de obra calificada, debido a la falta de escuelas de formación y aprendizaje en elaboración y diseño de calzado, en las distintas fábricas o talleres de calzado realizan el trabajo por secciones que parten desde la: cortada-aporada-destallada-plantada-empacado. El proceso no se altera con excepción de los recursos que tecnológicos o artesanales que empleen en dicha producción.

Gráfico # 4 Encadenamiento de la cadena productiva del calzado



Fuente: CALTU (Cámara de calzado de Tungurahua)

Elaborado por: La Autora

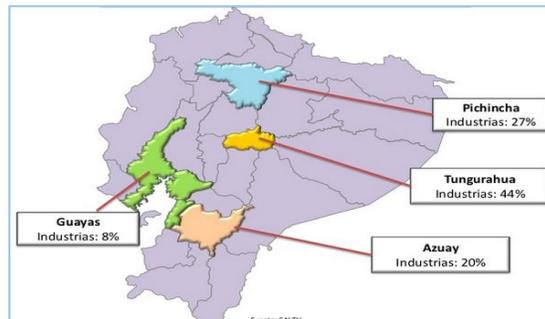
2.3.2 Análisis de los Productores de calzado

Los productores de calzado en Ecuador según datos estadísticos se caracterizan por tener tradición en el sector por más de diez años, una realidad reflejada en la mayoría de las Mpymes, alrededor del 70% son microempresas cuya producción oscila entre 400 pares de zapatos mensuales.

Dentro del territorio nacional existen aproximadamente 1.271 talleres artesanales formales, localizados en las ciudades de Ambato (34.38%), Quito (23%), Guayaquil (18%), Cuenca (15%), Guálaceo (5%).

Las principales empresas productoras de calzado se encuentran en las ciudades de Ambato, Quito, Guayaquil y Cuenca FLACSO, (2010)

Gráfico # 5 Distribución geográfica del sector del calzado en el país

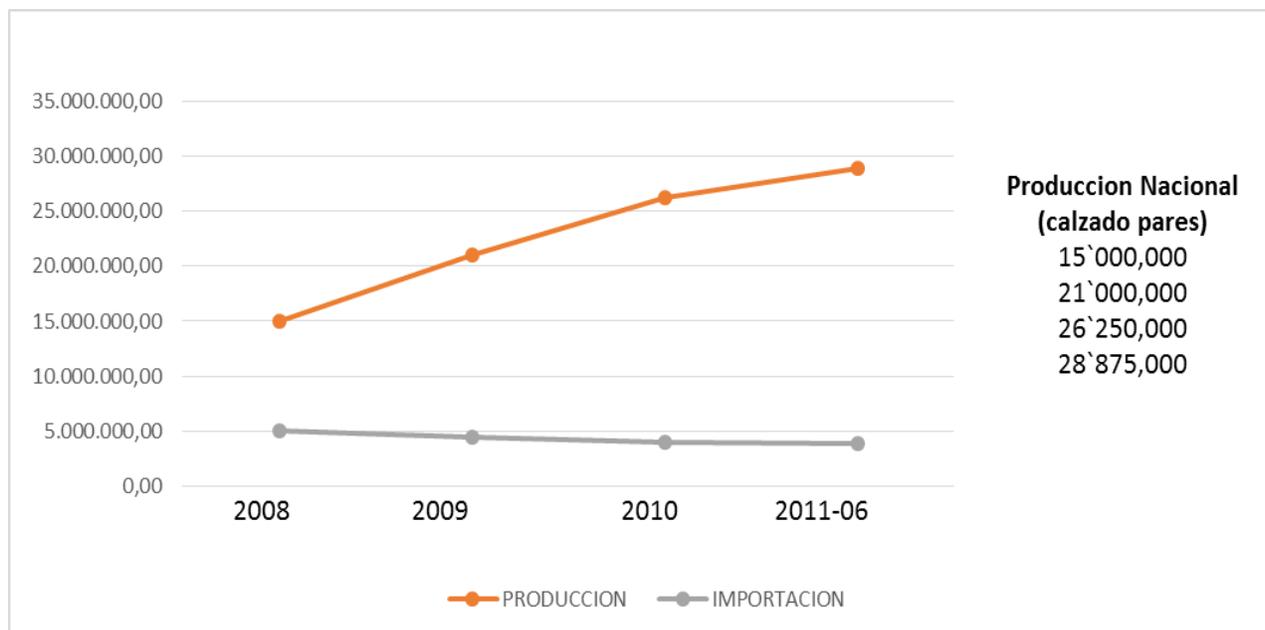


Fuente: CALTU (Cámara de calzado de Tungurahua)

La Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), ha señalado que el crecimiento existente en la producción de calzado ha alcanzado un 93% desde el año 2008 al Junio del 2011, siendo el factor principal para este crecimiento la aplicación de medidas arancelarias para el calzado importado.¹³

¹³ Mediante Decreto N°468 emitido por el Presidente Rafael Correa se autorizó la reducción del 20% del arancel ad valorem y se aplicó un arancel mixto: 10% de la tasa ad valorem y \$6 por cada par de zapatos importados.

Gráfico # 6 Crecimiento de la Producción Nacional de calzado



Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU (2011)¹⁴

Elaborado por: La Autora

Pese al crecimiento visualizado, los productores de calzado mantienen deficiencias dentro de su organización, estudios realizados enlistan los siguientes puntos críticos:

- Dentro de aspectos de innovación Organizacional o capacidad de gestión de las Mpymes, sólo el 38% tienen un plan de negocios y estrategias, los microempresarios poseen escasos conocimientos en temas de administración.
- En lo que respecta a mano de obra calificada esta industria presenta escasez.

- El sector presenta alta informalidad, los microempresarios muestran incertidumbre en cuanto a temas de legislación laboral al ingresar a procesos industrializados o generación de valor agregado.
- Carecen de sistemas integrales y estandarizados de control de calidad.
- Deficiencias en diseños y variedad en relación a tendencias mundiales de moda.
- Escasa especialización en tipos de calzado tales como: (calzado ortopédico, industrial, deportivo de índole profesional).
- Insuficiente abastecimiento de materias primas para la creciente producción del sector.
- Ineficiente acceso a sistemas de información sobre producción, logística, transporte y condiciones de mercado.
- Escasez de financiamiento para incrementar producción y/o renovación de maquinaria, que le permitan optimizar sus técnicas de producción.

2.3.3 Productos que ofrece el sector del calzado

El Instituto de Normalización-INEN distribuye al sector del calzado de acuerdo a los requisitos de la norma en:

- Calzado de cuero (uso general) – norma 1921
- Calzado de cuero (uso general) – norma 1920
- Calzado de trabajo y seguridad industrial – norma 1926

Dentro de los tipos de calzado se determina que existe cierta segmentación de la producción dentro de las distintas líneas que se producen de acuerdo a las localidades, es así como en la ciudad de Cuenca tanto talleres como fábricas confeccionan en su gran mayoría calzado para hombre, mientras que en Gualaceo y Chordeleg enfatizan su producción de calzado para mujeres, gran parte de las MIPYMES de calzado mantienen un elevado nivel de componente artesanal.

Los tipos de calzado se encuentran clasificados de acuerdo a:

1. Los materiales utilizados

- Capellada de cuero y suela de cuero
- Capellada de cuero y suela sintética
- Capellada textil y suela de cuero
- Capellada textil y suela sintética
- Productos inyectados sintéticos
- En suelas de productos sintéticos: poliuretano, TR, PVC, caucho

2. Materia prima utilizada

- Los que trabajan con cuero y suela natural
- Los que trabajan con productos sintéticos
- Los que trabajan con combinaciones de componentes naturales y sintéticos.

3. Segmento del mercado

- Mercados de consumidores
- Mercados industriales
- Mercados de distribuidores

Es necesario resaltar la mínima especialización en la producción de calzado, para atender la demanda de deportistas profesionales en distintas disciplinas, así como la escasa producción de calzado ortopédico, los consumidores demandan calzado extranjero, hecho que ha sido evidenciado tanto por proveedores como por consumidores de este tipo de bienes, quienes necesariamente en su gran mayoría deben acceder a mercados internacionales.

Otro aspecto importante a resaltar es que los productores de calzado ecuatoriano carecen de imposición de tendencias “moda” en cuánto a calzado se refiere, las cifras de exportaciones según datos de la Federación Nacional de Exportadores (FEDEXPOR) señalan que 42 personas entre personas naturales y jurídicas se encuentran registradas como comercializadores de calzado en el exterior, pero tan solo cinco productores abarcan el 99% del total de envíos nacionales, segregando el tipo de

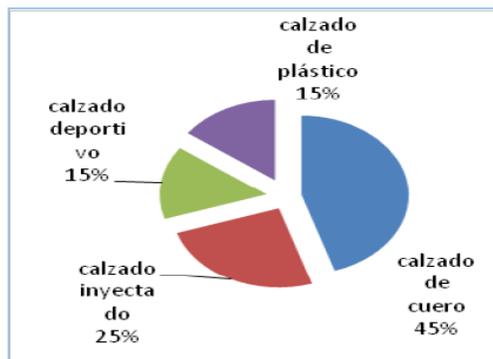
calzado que es exportado, en el que aparecen las botas llaneras de caucho y los zapatos escolares.

2.3.4 Análisis de la demanda de calzado ecuatoriano

A partir del año 2009 la resolución N°466 del COMEXI, (2009), establecieron restricciones arancelarias con el fin de proteger la cuenta corriente de la balanza de pagos, que también sirvieron para fomentar el desarrollo del sector del cuero y calzado.

Según datos de la Cámara de calzado de Tungurahua estimó que la media nacional de consumo es de unos 2,5 pares de zapatos por habitante por año, lo que implica en una demanda anual de 33 millones de pares de zapatos de las cual el 45% sería calzado de cuero, 25% de calzado inyectado (bota llanera, inyectado en lona), 15% de calzado deportivo y 15% de calzado de plástico.

Gráfico # 7 Clasificación de tipos de calzado según la demanda



Fuente: CALTU (Cámara de calzado de Tungurahua)

Estos datos implican un promedio de ventas de \$29.2 millones mensuales, mientras la demanda relacionada a zapatos importados representó \$128 millones que

equivalen a 14 millones de pares. No obstante es preciso señalar que el comportamiento de la demanda de calzado importado a partir del 2009 ha venido decreciendo. Sin embargo, expertos en este sector señalan que aún falta tecnificar los procesos de producción en términos de tecnología, diseños, y fortalecimiento de marcas.

La demanda del calzado nacional ha crecido en 6.66% en los últimos cuatro años, a partir del 2009 al 2012. Según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), otro estudio técnico realizado por la Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), señalan que las actividades productivas relacionadas con el cuero, en especial la fabricación de zapatos y curtido de pieles para su elaboración están expuestas a una implacable competencia externa sobre todo de productos provenientes de China, Colombia, Perú, EEUU y Brasil, por lo que la aplicación de salvaguardas ha sido clave para proteger la industria local.

2.3.5 Análisis de los proveedores del sector del calzado

Los proveedores que intervienen en el sector de calzado son nacionales y extranjeros, Diario el universo, (2013), no obstante estas empresas no mantienen una oferta confiable y segura de los productos, situación que incide en retrasos y estancamiento de la producción, existe una gran dependencia externa por ciertos insumos como materias primas y maquinarias cuyo costo de importación son cada vez más elevados, la mayor importación de materiales provienen desde Colombia (29%), Venezuela (12%), Italia (41%), España (4%), Taiwán (7%) y Estados Unidos (4%) y en menor proporción desde México y Brasil.

La proveeduría de la industria del calzado se encuentra aislada del clúster, lo cual implica que la variedad de estilos, colores y texturas para el común fabricante nacional, se encuentre restringida o con un alto costo y acceso; el sector

microempresarial de calzado se ve afectado en gran parte por la falta de poder de negociación con los principales proveedores de materias primas, opiniones recogidas de productores de calzado en Guayaquil, señalan que los grandes proveedores no les ofertan sus insumos, debido a que estos son de un costo mayor en relación de los costos de insumos que se ofertan en determinados almacenes de la ciudad; y cuándo buscan acceder condicionan la venta por montos mínimos y condiciones de crédito, por lo que nos les queda otra alternativa que acudir a los almacenes cotidianos en donde se ven limitados en la gama de los productos que ofrecen.

2.3.6 F.O.D.A. de los Microempresarios de calzado

En el cuadro # 8, se establecen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las Microempresas de calzado de Guayaquil.

Gráfico # 8 Análisis F.O.D.A. de Microempresarios de Guayaquil

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Productos con proceso semiartesanal Crecimiento positivo del sector Flexibilidad de producción a pedidos limitados Tradición en el sector	Integración empresarial Apertura de nuevos mercados Desarrollo de Escuela de calzado Crecimiento del Sector/ Región Sudamérica Apoyo e incentivos fiscales
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENZAS</u>
Alto nivel de informalidad Ausencia de cultura empresarial Falta de tecnificación de procesos de producción Falta de asistencia de Asociaciones de trabajo Falta de mano de obra calificada Dependencia de los distribuidores de insumos Bajo nivel de acceso a financiamiento	Nuevas medidas gubernamentales Falta de proveeduría Mayor avance tecnológico en otros mercados Producción asiática Inestabilidad política del Ecuador

Fuente: MIES, (2009) & Revista especializada líderes, (2010)

Elaborado por: La Autora

2.3.7 Papel fundamental de las Asociaciones de Trabajo y calzado

Las Asociaciones forman parte de la inspiración de aquellos programas, prácticas e incentivos que buscan diversos actores con el fin de promover un desarrollo colectivo, históricamente las asociaciones han sido instituciones importantes para las distintas organizaciones, ya sea en ámbito laboral o productivo.

Ciertamente se conoce que el objeto de las Asociaciones de trabajo es que a través de su normativa y gestiones activas respalden e impulsen a sus socios o afiliados hacia la consecución de objetivos y beneficios colectivos, sin embargo, en el Ecuador la intervención de este tipo de organizaciones no ha tenido mayor trascendencia en el fortalecimiento del sector productivo, lo cual requiere ser considerado como un elemento necesario e importante para la transformación industrial del país, ya que tanto las asociaciones gremiales y los empresarios bajo este enfoque están responsabilizados a actuar como agentes de cambio quienes puedan establecer e interrelacionar factores y mecanismos determinantes para el progreso productivo.

Los microempresarios forman asociaciones por razones particulares relacionadas en su contexto inmediato de trabajo, como grupo los microempresarios pueden generar economías de escala, lo cual les permitiría ofrecer precios más bajos, accesos a grandes mercados o compartir equipos o instrumentos que son o pudiesen ser muy costosos para un solo individuo o microempresa. En algunos casos, esta situación conduce a la creación de una infraestructura común, donde los miembros pueden adquirir bienes o servicios específicos a menos costo.

Otro factor por la cual se asocian los productores, está dado por el temor a la expulsión y a las acciones represivas por parte de las autoridades locales, ya que en muchas localidades el clima hostil y la actitud imprevisible de ciertas autoridades han llevado a los microempresarios a agruparse en Asociaciones.

El país actualmente dispone de un Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción como órgano principal, cuyo objetivo es desarrollar espacios donde se

unan todos los esfuerzos para la creación de una ciudad –región productiva su visión es convertirse en actor esencial para la constitución de diálogo tanto nacional como provincial para la creación de agendas específicas impulsadas por el Gobierno ecuatoriano que apuntan a mejorar el sector productivo.

Con el pasar del tiempo este tipo de organizaciones han atravesado momentos críticos que se hacen evidentes en la pérdida de afiliados o socios, escasez de recursos y consecuentemente un menor nivel de representatividad.

Las asociaciones de trabajo sin excepción deberían contribuir a mejorar la competitividad de las empresas, esto implicaría el cambio o transformación de la entidad, en esencia sus funciones se deben basar en la representación de intereses y la prestación de servicios para el desarrollo empresarial que al momento no están disponibles en el mercado.

La industria del calzado en el Ecuador, cuenta con una cámara de calzado denominada CALTU (Cámara de calzado de Tungurahua), ubicada en la ciudad de Ambato, cuya finalidad propende a agrupar socios altamente competitivos de la cadena del cuero y calzado, a través de alianzas estratégicas con organismos de cooperación, sin embargo denotó que su alcance no funge efectos para las demás asociaciones existentes en el país, debido al factor predominante que es la ubicación distante a las microempresas de Guayaquil.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJO EN GUAYAQUIL

3.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJO

Las Asociaciones de trabajo aparecen en la edad antigua exactamente en Roma, a pesar del trabajo de los esclavos, no fueron desconocidas las agrupaciones de trabajadores libres; los artesanos quienes se organizaron en grupos que funcionaban como verdaderas Corporaciones denominadas “Collegia” que en aquella época dichas entidades revestían un carácter de sociedades de socorros mutuos, con cierto carácter religioso¹⁵ Araneda, (1998).

En la época de la edad media se dieron a conocer las asociaciones como sindicatos, las agrupaciones crecieron en esta época en las índoles laborales entre otras, siempre establecieron un orden jerárquico sus fines se concentraban en asuntos económicos, políticos y sociales; para su cumplimiento.

La organización restringía la producción y supervisaba la comercialización de sus artículos, con esto se daba prestigio a productos y mantenían los precios, estableciendo verdaderos monopolios de las corporaciones sobre determinados bienes.

Con el pasar del tiempo a medida del desarrollo del comercio, ampliación de mercados a través de la industrialización acompañada de las doctrinas, acentuaron cierto repudio por este tipo de organizaciones, culpándolas por ser el obstáculo a la

¹⁵ Artesano es un concepto vinculado o relativo a la Artesanía, por su parte hace referencia al trabajo realizado de forma manual por una persona, sin la ayuda mecánica; a su vez la piezas artesanales son todas distintas entre sí, lo que las diferencia claramente de las obtenidas a través de la producción industrial.

independencia de producir, hechos que dieron pasó a la carencia de flexibilidad de estados liberales para hacer frente a los nuevos problemas sociales, terminando por establecerse la unión de clase obrera.

Es en la época moderna donde la clase trabajadora no podía resignarse a ser privada de toda medida que tendiera a evitar la explotación de la que era objeto, por tanto los sectores productivos empezaron a comprender nuevamente que la unión hace la fuerza surgiendo la idea de la asociación con una legislación.

En el ámbito de derecho en el Ecuador la constitución política en el art. 23 numeral 19 establece: “La libertad de asociación y de reunión con fines pacíficos, en lo que respecta al ámbito privado las asociaciones de trabajo constituyen una finalidad para hacerle frente al fenómeno denominado globalización”.

Desde esta perspectiva personas, empresas conforman grandes conglomerados que les permitan alcanzar un mejor desempeño organizacional a través de la asociatividad y así poder generar economías de escala¹⁶ Alvear, (2012).

3.2 IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJO

Las Asociaciones de trabajo aparecen como consecuencia de diferencias de especificidades contra la evocación universal y uniforme de una única manera de crecimiento tanto económico como social. Las organizaciones empresariales, históricamente han basado su accionar en la defensa de los intereses de sus afiliados con un marcado énfasis sectorial.

La existencia de diferentes lógicas de acumulación concreta ofrece un escenario para la acción de actores locales, de los que surgirán las elites dirigentes, con la guía

¹⁶ La formación y organización de los sindicatos obreros en Ecuador comienza a darse a principios del siglo XX, ya que hasta entonces las agrupaciones obreras y campesinas se dedicaban principalmente al socorro o ayuda mutua/o, para luego ser el embrión de las primeras organizaciones socialistas del país.

de un modelo que articula lo estructural con lo histórico, permitiendo así establecer estrategias que permitan aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas inscriptas en la lógica de las determinaciones globales.

Las Asociaciones en esta dirección emergen y se consolidan formando parte del modelo reconocido como desarrollo local, en esencia su importancia radica en su actuar cuyo objetivo está enfocado a orientar a sus asociados a superar las dificultades que se susciten, así como la búsqueda constante de mejorar la condiciones productivas, interactuando estrechamente con cada uno de sus asociados.

3.3 MARCO INSTITUCIONAL, LEGAL DE APOYO

El decreto constitucional del Ecuador menciona que las asociaciones de trabajo como “*clases de organizaciones sociales con finalidad social y sin fines de lucro*”, están dentro del grupo al que denominan Corporaciones, siendo:

Corporaciones aquellas entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada conformadas por un número mínimo de cinco miembros, expresadas mediante acto constitutivo colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre debidamente aprobada y registrada por la institución competente del Estado, de conformidad con la ley y el Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas. Secretaria Nacional de la Gestión de la Política, (2013).

Sin perjuicio de lo establecido en la Constitución, la ley y lo que prescriban sus estatutos, las corporaciones tendrán como finalidad, la promoción y búsqueda del bien común o colectivo de sus miembros, del bien público en general de una colectividad en particular.

La constitución establece que las corporaciones son de primer, segundo y tercer grado, siendo así:

a. Corporaciones de primer grado.- aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado, tales como: Asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros

b. Corporaciones de segundo grado.- aquellas que agrupan a las de primer grado o a personas jurídicas; como las federaciones, cámaras o uniones; y

c. Corporaciones de tercer grado.- aquellas que agrupan a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales y organizaciones similares.

Por otro lado desde el año 2008, el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador CONCOPE, (2008)¹⁷ se encuentra en desarrollo un programa nacional de fortalecimiento de capacidades en los gobiernos provinciales para la gestión pública – privada de cadenas productivas, dentro de este programa abarca diversos ámbitos de acción que promueven al desarrollo local.

3.4 ANÁLISIS F.O.D.A DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJO

Fortalezas

- Propician un respaldo en cuanto a medidas que atenten contra los negocios de sus socios frente a autoridades locales.
- Persiguen objetivos colectivos.
- Desarrollan una interacción directa con los productores.
- Los socios mantienen beneficios fiscales por permanecer dentro de las Asociaciones.

¹⁷ CONCOPE (Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador), es una entidad pública asociativa que representa a los 23 GAD provinciales, mediante la promoción y el fortalecimiento de la gestión.

Oportunidades

- Impulsar el desarrollo de los socios a través de gestiones eficientes en aspectos productivos, financieros y comerciales.
- Fortalecer a los demás actores que participan de la cadena de valor del sector.
- Fomentar en la mejora productiva y competitiva del sector del calzado.
- Orientar a los socios para que puedan ingresar hacia mercados más competitivos.
- Organizar a los productores asociados para crear un sector fuerte, que aproveche la coyuntura de consumo nacional.

Debilidades

- No se cuenta con un marco legal de fomento asociativo que promueva el crecimiento de los socios.
- Falta de capacidad instalada para ofrecer mejores servicios como institución.
- Ausencia de liderazgo en los dirigentes de las asociaciones.
- Recursos deficientes para potenciar el desarrollo de los asociados.
- Indisponibilidad de página WEB, que permita promocionar los productos de los socios y servicios que ofrezca la asociación.
- Falta de conexión con otras organizaciones afines a la industria del calzado.

Amenazas

- Ausencia de una cultura asociativa en el país.
- Medidas políticas que afecten directamente a su gestión.
- Desvinculación representativa por parte de los asociados
- Trámites engorrosos y costos elevados para la permanencia de las asociaciones vigentes o en proyección.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE ASOCIACIONES DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO EN GUAYAQUIL

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Entiéndase que dentro del sector del calzado a los microempresarios en su gran mayoría se los reconoce como artesanos, algunos de ellos se encuentran certificados por la Junta Nacional de Artesanos, como “artesanos calificados”, pese a que no todos se encuentran debidamente certificados, el simple hecho del desarrollo de sus actividades productivas y las condiciones en que se desenvuelven hace que se los denomine artesanos.

En el año 1902, se crea una de las primeras asociaciones artesanales de zapateros en la ciudad de Cuenca, datos históricos revelan la ausencia de zapaterías en la ciudad de Guayaquil en los años 1920. Las formas de trabajo de los artesanos consistían en producir según los pedidos de sus clientes, estas subformas de trabajo se conservan hasta la actualidad, los microempresarios solo venden su fuerza de trabajo por una remuneración, mientras el cliente es quién provee de los materiales, debido a la falta de capital de trabajo.

A inicios de los años 50 se promulga la “Ley de Defensa del Artesano”, la Asociación cuyo nombre era “Sindicato Católico de Zapateros Gregorio Flores” hasta el año 1979, en donde se reformaron sus estatutos y pasa a llamarse Asociación de Artesanos y productores de calzado, cuero, y conexos “Gregorio Flores”, nombre que hasta la actualidad mantiene y en dónde asocia a: zapateros, reparadores de calzado, marroquineros, talabarteros, entre otros. El beneficio principal que otorgaban estas Asociaciones de calzado era la de promover cursos de titulación artesanal.

En la actualidad existen alrededor de 1.5 millones de artesanos afiliados a 1.350 gremios en distintos sectores productivos, entre asociaciones, federaciones provinciales, regionales, entre otros; la entidad que agrupa a todo el sector es la Confederación de Artesanos del Ecuador, existen dos leyes relacionadas a la actividad artesanal que son: la Ley de Defensa del Artesano y Ley de Fomento de Artesanía.

En Guayaquil se reconocen a dos Asociaciones de calzado, de las cuales la que enmarca exclusivamente a productores de calzado es la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil, la cual fue fundada en 1946, se encuentra ubicada en las calles 6 de Marzo 913 y Ayacucho, el 16 de Abril del 2009 obtuvo la Certificación del Acta Constitutiva de la Asociación de Industriales en calzado por parte del Ministerio de Trabajo y empleo de ese entonces y en su constitución resalta que no persigue fines lucrativos.

La otra Asociación de calzado de Guayaquil se fundó en 1906 “Sociedad de Zapateros” de Auxilios Mutuos de Instrucción, Recreo y Beneficencia del Guayas, es una entidad sin fines de lucro está ubicada en las calles 9 de Octubre 826 y Rumichaca, obtuvo el acuerdo ministerial N°034-5 el 23 de Agosto del 2005, está institución afilia a productores, pero en mayor proporción a trabajadores del sector del calzado de Guayaquil.

Cabe indicar que las entidades de fomento artesanal y microempresarial en la rama del calzado han actuado de manera dispersa o aislada con escasos programas de ayuda al artesano; actuando con sus propias políticas y objetivos no insertados en un programa global de desarrollo.

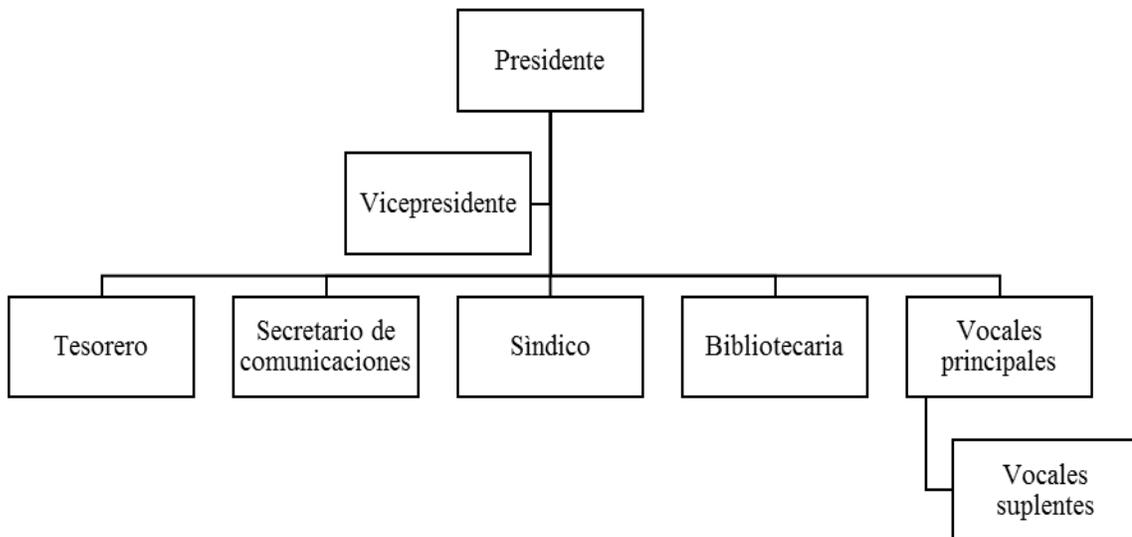
Para efectos de la investigación se escogió a la Asociación de microempresas de Productores de Calzado de Guayaquil, cuya estructura organizacional permite enfocar específicamente a productores de calzado.

4.2. ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO DE GUAYAQUIL

4.2.1. Estructura orgánica

La junta directiva de la Asociación de productores de calzado de Guayaquil, está compuesta de la siguiente manera:

Gráfico # 9 Junta directiva de la Asociación de productores de calzado de Guayaquil



Fuente: Estatutos de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil

Elaborado por: La Autora

4.2.2 Funciones administrativas y operativas

Los miembros de la junta directiva de la Asociación, son elegidos cada dos años y toman posesión de sus cargos el 1er día del mes de Marzo, fecha del aniversario de la Institución.

Según el Art.27 de los estatutos del gremio de artesanos de calzado establece deberes y atribuciones a la junta directiva tales como:

- a. Trabajar y apoyar a todo lo que signifique progreso y engrandecimiento de la Institución
- b. Elaborar reglamento interno de la entidad.
- c. Informar a la Asamblea General de todas las gestiones realizadas a favor de la entidad y de todos los proyectos elaborados.
- d. Juzgar e imponer las sanciones a los socios de acuerdo con la gravedad de la falta cometida.
- e. Representará legalmente a la entidad por intermedio del Presidente y el Síndico.
- f. Realizará actos culturales, sociales y deportivos buscando de esta forma la unidad artesanal
- g. Presentar un informe de las labores realizadas, lo cual se hará el último lunes del mes de Enero en Asamblea General
- h. Ordenar el trámite legal de denuncias que por escrito hayan presentado tres socios o más por las irregularidades de los miembros de la Entidad o miembros de la Directiva

Funciones del Presidente

- 1. Representar a la Asociación en todos los actos oficiales, judiciales o sociales, en casos de emergencia puede hacerlo sin autorización de la Junta Directiva.
- 2. Ordenar al Secretario de Comunicaciones convocar a Asamblea General y reuniones de Junta Directiva sean éstas de carácter ordinario o extraordinario.
- 3. Presentar al término de sus funciones el informe de sus labores.
- 4. Vigilar y Controlar el movimiento económico de la Entidad.
- 5. Ordenar el trámite de las denuncias presentadas por los socios.

6. Firmar conjuntamente con el Secretario de actas y comunicaciones los acuerdos, publicaciones y libro de actas.
7. Pondrá visto bueno en todas las planillas de gastos.
8. Cumplir y hacer cumplir los mandatos de los presentes estatutos y reglamento interno.
9. Conseguir de las Instituciones públicas y privadas premios para los afiliados.
10. Ordenar las inversiones aprobadas por la Junta Directiva.
11. Concurrir con sus afiliados a todas las exposiciones artesanales que se organizan en el país.
12. Cooperar con el afiliado al establecimiento de cursos de capacitación profesional y cultural, ciclo de conferencias y todo acto de interés general.

Funciones del Vicepresidente

1. Le corresponde asumir las mismas responsabilidades legales del Presidente, cuando por renuncia, enfermedad, licencia e incapacidad física le sea encargada la Presidencia de la Institución.
2. Asistir a todas las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asambleas General y junta directiva.
3. Redactar con exactitud y corrección todas las actas de la Asamblea.
4. Firmar con el Presidente los libros donde están asentadas las actas de Asamblea General y junta directiva.
5. Extender los certificados y copias que le soliciten los afiliados con autorización previa del Presidente.

Funciones del Secretario de Comunicaciones

1. Previa autorización del Presidente convocará a los miembros de la Entidad a Asamblea General ordinaria o extraordinaria y junta directiva.
2. Llevar al día toda la correspondencia enviada y recibida.
3. Tener el archivo de la Secretaría completamente organizado.
4. Asistir a todas las sesiones que celebre la entidad.
5. Firmar conjuntamente con el Presidente todas las comunicaciones, acuerdos y publicaciones.
6. Comunicar las resoluciones a los socios e interesados.

Funciones del Tesorero

1. Recaudar los fondos de la entidad y mantenerlos bajo custodia.
2. Los fondos de la entidad los depositará en un banco local y de ser posible abrirá cuentas separadas de cuotas de ingreso, mortuoria, ordinaria y extraordinaria o especiales.
3. Llevar al día los libros de contabilidad en la forma más eficaz y sencilla.
4. De acuerdo con el correspondiente recibo recaudará todas las cuotas ordenadas por la asamblea general.
5. Conjuntamente con el Presidente firmará los cheques, comprobantes, entre otros.
6. Llevará un inventario de todos los bienes de la entidad, el mismo que servirá de base para la recepción y entrega de tesorería.
7. Presentará al término de su periodo a la asamblea general un informe detallado de los Fondos y pertenencias de la entidad.
8. Mantener informado al directorio de la morosidad de los socios en el pago de sus obligaciones a fin de establecer sanciones pertinentes.
9. Asesorar al tribunal electoral para las elecciones del directorio.

Funciones del Síndico

1. Representar conjuntamente con el Presidente a la Entidad en todos los actos judiciales y extrajudiciales.
2. Procurará por todos los medios posibles que los asociados obtengan de la Junta Nacional de Defensa del Artesano la respectiva certificación y declaración de Artesano que le pone apto para recibir los beneficios de ley.
3. Visitar los talleres de zapatería para informarse de las necesidades y sugerencias que sus propietarios quieran formular.
4. Asesorar al tribunal electoral para las elecciones del directorio.

Funciones del Bibliotecario

1. Organizar eficientemente la biblioteca de la entidad.
2. Solicitar a cada afiliado una obra literaria para incremento de la misma.
3. Llevar un inventario de las obras a su cuidado.

4.2.3 Descripción del proceso funcional

De acuerdo al Art. N°4 de los estatutos de la asociación establece, que se consideren y le asignan total cumplimiento a los siguientes requisitos:

Requisitos de ingreso

- Ser ciudadano ecuatoriano o nacionalizado.
- Ejercer la profesión de maestro de la rama de zapatería.
- Tener como mínimo 18 años de edad, solicitar por escrito al directorio del gremio su ingreso.
- No haber sido expulsado de otra institución.
- Cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones establecidas en los presentes estatutos y reglamento interno de la institución.

- Al ingresar el asociado debe cancelar una cuota de \$50 y cancelar una mensualidad de \$12,00

Obligaciones

- Reunirse una vez al mes para tratar asuntos de trabajo, proponer mejoras, expresar sus criterios.
- El desarrollo de las capacitaciones se realizan de forma irregular, en función de lo que estén de acuerdo por mayoría de votos.

Financiamiento

La asociación de Microempresas de calzado de Guayaquil, es una empresa sin fines de lucro y pertenece al del sector privado, subsiste únicamente de la aportación de sus socios. Ningún delegado perteneciente a la directiva o de alguna otra dignidad recibe remuneración alguna, ni dietas ni comisiones.

En el cuadro #10 se mencionan los principales beneficios que ofrece la Asociación a sus socios

Cuadro # 7 Beneficios que brinda la Asociación a sus socios

Ocasionalmente organiza seminarios de capacitación profesional y cultural para sus asociados.	Establece por todos los medios posibles, su cooperación de acuerdo con sus políticas y en defensa de la misma.
(*) Organiza Almacenes de abastecimiento de artículos de consumo y de otros servicios sociales para sus socios.	(*) Contribuye a organizar almacenes artesanales, así como la importación de materia prima, maquinaria y equipos, y las exportaciones de productos elaborados.

Fuente: Estatutos de la Asociación

Elaborado por: La Autora

(*) Beneficios establecidos en los estatutos, pero actualmente no se ejecutan, debido al bajo presupuesto con el que cuenta la asociación y a la disponibilidad de tiempo de sus dirigentes para la organización de dichos eventos.

4.2.3 Alcance Institucional

Dentro de los estatutos que mantiene la asociación registrados en la ciudad de Guayaquil, se determina que dichas asociaciones están normadas por la Ley de Defensa del Artesano, a fin de desarrollar y fomentar la producción de artesanías, para esto se creó la ley de fomento de la pequeña industria y artesanía se dictó mediante decreto supremo N° 921 el 2 de Agosto de 1973, publicado en el Registro Oficial N° 372, del 20 de Agosto de 1973.

De acuerdo a su Art. N°1 de la ley de fomento de la pequeña industria y artesanía, establece que se ampara a los artesanos que se dedican en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios artística y que transforman materia prima, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto de trescientos sesenta salarios mínimos vitales equivalentes a la actualidad a \$102.000.

Los artesanos quienes cuentan con la calificación artesanal gozan de incentivos tributarios, ya que sus productos no gravan IVA, por tanto se encuentran exentos de declarar el 12% sobre su facturación, esto hace que sus precios sean más atractivos del resto de empresas medianas y grandes con las que compiten. Adicional de acuerdo a ley de seguridad social los artesanos calificados no están obligados a pagar décimos, fondos de reserva; más las únicas obligaciones con esta entidad es la afiliación a los trabajadores pagar el aporte patronal y vacaciones.

4.3. ÁMBITO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO DE GUAYAQUIL

El código de trabajo en su Art. 220 define al contrato colectivo como aquel pacto colectivo cuyo convenio es celebrado entre uno o más empleadores o asociaciones empleadoras y una o más asociaciones de trabajadores legalmente constituidas, con el objeto de establecer las condiciones o bases conforme a las cuales han de celebrarse en lo sucesivo, entre el mismo empleador y los trabajadores representados por la asociación contratante, los contratos individuales de trabajo determinados en el pacto.

Es así que en el Art. 221 la Asociación con la que debe celebrarse el contrato colectivo en el sector privado, deberá celebrarse con el comité de empresa; de no existir éste se puede celebrar con la asociación que tenga mayor número de trabajadores afiliados, siempre que esta cuente con más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la empresa.

La libertad de asociación en el Art. 440 del código de trabajo indica que los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin necesidad de autorización previa tienen derecho a constituir las asociaciones profesionales o sindicatos que estimen conveniente, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas Asociaciones.

Las asociaciones profesionales o sindicatos tienen derecho de constituirse en federaciones, confederaciones o cualesquiera otras agrupaciones sindicales, así como afiliarse o retirarse de las mismas o de las organizaciones internacionales de trabajadores o de empleadores. En el caso puntual de las dos Asociaciones de productores de calzado se encuentran registrados en la Federación de artesanos del Guayas.

La acción de daños y perjuicios en Art. 261 establece que la falta de cumplimiento de las estipulaciones del contrato colectivo obligatorio da acción de daños y perjuicios, que pueden ejercerse tanto por las asociaciones como por los trabajadores y empleadores contra las asociaciones parte en el contrato, contra

miembros de éstas y en general, contra cualquier otra entidad que resulte obligada por el mismo contrato.

De la protección del estado en Art 441, señala que las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo.
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

En Art. 442 dispone que la personería jurídica de las asociaciones profesionales o sindicatos gozan de personería jurídica por el hecho de constituirse conforme a la ley y constar en el registro que al efecto llevará la Dirección Regional del Trabajo. Se probará la existencia de la asociación profesional o sindicato mediante certificado que extienda dicha dependencia.

Con todo, si una asociación profesional o sindicato debidamente constituido ha realizado actos jurídicos antes de su inscripción en el registro y luego de la remisión de los documentos de que trata el artículo siguiente, el efecto de la inscripción se retrotrae a la fecha de la celebración de dichos actos jurídicos.

Los requisitos para la constitución de asociaciones profesionales o sindicatos, para los efectos contemplados en el artículo anterior los fundadores, en número no menor de treinta al tratarse de trabajadores, o de tres al tratarse de empleadores, deben remitir al Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo, en papel simple, los siguientes documentos:

1. Copia del acta constitutiva con las firmas autógrafas de los concurrentes. Los que no supieren firmar dejarán impresa la huella digital;
2. Dos copias del acta determinada en el ordinal anterior, autenticadas por el secretario de la directiva provisional;
3. Tres ejemplares de los estatutos del sindicato o asociación profesional, autenticados asimismo por el secretario de la directiva provisional, con determinación de las sesiones en que se los haya discutido y aprobado;
4. Nómina de la directiva provisional, por duplicado, con indicación de la nacionalidad, sexo, profesión, oficio o especialidad, lugar o centro del trabajo y domicilio de cada uno de ellos;
5. Nómina de todos los que se hubieren incorporado al sindicato, asociación profesional o comité de empresa, con posterioridad a la Asamblea general reunida para constituirlos, con especificación del lugar de su residencia, la profesión, oficio o especialidad y el lugar de trabajo de los integrantes.

Recibida la documentación en el Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo, el Ministro de turno, en el plazo máximo de treinta días, ordenará el registro del nombre y características del sindicato o asociación profesional en el libro correspondiente de la Dirección Regional del Trabajo. En caso de que el Ministro no hubiere cumplido con lo dispuesto en el inciso anterior, o en el artículo siguiente, quedará de hecho reconocida la personería jurídica del sindicato o asociación profesional.

Toda modificación de los estatutos será aprobada por la asamblea general de la asociación profesional o sindicato, el mismo que remitirá tres copias de dicha reforma al Ministerio de relaciones de trabajo y empleo, con la certificación de las sesiones en las que se las haya discutido y aprobado. Con esta documentación el Ministro de turno, procederá conforme a lo dispuesto en los artículos anteriores.

El contenido de los estatutos deberá contener disposiciones relativas a las siguientes materias:

1. Denominación social y domicilio de la asociación profesional o sindicato.

2. Representación legal del mismo.
3. Forma de organizar la directiva, con determinación del número, denominación, período, deberes y atribuciones de sus miembros, requisitos para ser elegidos, causales y procedimientos de remoción.
4. Obligaciones y derechos de los afiliados.
5. Condiciones para la admisión de nuevos socios.
6. Procedimiento para la fijación de cuotas o contribuciones ordinarias y extraordinarias, forma de pago y determinación del objeto de las primeras.
7. La cuota mínima que deberá pagar cada trabajador, que no podrá ser inferior al uno por ciento de su remuneración. En las empresas donde exista la asociación profesional o sindicato formado de acuerdo a la ley, aun los trabajadores no sindicalizados estarán obligados a pagar esta cuota mínima. De existir más de un sindicato o asociación profesional, la cuota de estos trabajadores será entregada a la organización que designare el trabajador.
8. Sanciones disciplinarias, motivos y procedimientos de expulsión con audiencia, en todo caso, del o de los inculcados. Se garantiza el ingreso de todos los trabajadores a las respectivas organizaciones laborales y su permanencia en ellas. La exclusión de dichas organizaciones tendrá apelación por parte del trabajador ante el respectivo inspector de trabajo.
9. Frecuencia mínima de las reuniones ordinarias de la asamblea general y requisitos para convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias.
10. Fondos sindicales, bienes, su adquisición, administración y enajenación, reglas para la expedición y ejecución del presupuesto y presentación de cuentas.
11. Prohibición al sindicato o asociación profesional de intervenir en actos de política partidista o religiosa, y de obligar a sus miembros a intervenir en ellos.
12. Casos de extinción del sindicato o asociación profesional y modo de efectuar su liquidación; y,
13. Las demás que determinen las leyes pertinentes o lo que resuelva la asamblea.

El Art. 448 establece la voluntad expresa para asociarse para pertenecer a cualquier asociación legalmente constituida es indispensable que conste por escrito la declaración expresa de que se quiere integrar a tal asociación.

Carecen de valor legal las disposiciones estatutarias de todas aquellas asociaciones que consagren como sistema de afiliación el de presumir la voluntad de los socios.

4.4. ANÁLISIS FODA DE LAS ASOCIACIONES DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO EN GUAYAQUIL

Fortalezas

- Promueven la integración colectiva entre productores de calzado y trabajadores.
- Agrupa a los socios para exceptuar el pago de ciertos tributos al fisco y de seguridad social
- Fungen como una institución que respalda los intereses colectivos frente a autoridades y/o medidas que atenten contra los negocios de sus socios.
- Desarrollan eventualmente capacitaciones para la mejora y actualización de técnicas de producción.
- Comparten información del comportamiento y tendencias del mercado entre socios, para tener una mejor perspectiva comercial.
- Al ser una sociedad sin fines de lucro no paga impuestos fiscales.

Oportunidades

- Producir e innovar nuevas líneas de calzado a lo que habitualmente elaboran.
- Potenciar el fortalecimiento de nuevas y grandes marcas de calzado en el mercado local.
- Desarrollar estructuras de negocios sostenibles y de largo plazo que le permita a los socios un crecimiento en sus negocios.
- Impulsar a nuevos microempresarios de calzado.

Debilidades

- Baja participación de miembros de las asociaciones de calzado frente a la realidad de productores.
- Falta de recursos monetarios, humanos y físicos para potenciar el desarrollo productivo de los asociados
- Ausencia de liderazgo por parte de dirigentes de la asociación.
- Incertidumbre de los socios si la asociación busca la formalización de sus negocios, como parte esencial para orientarlos hacia el crecimiento.

Amenazas

- Medidas políticas que afecten directamente a su gestión institucional.
- Desvinculación representativa por parte de los asociados
- Costos de gestión y trámites engorrosos de carácter administrativo, en caso de que la asociación se consolide como una institución fuerte.
- Informalidad de los productores de calzado en aumento.

4.5 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

A fin de sintetizar las causas y efectos que originan la falta de una reestructuración funcional en la Asociación de calzado, se expone el gráfico #10, cuya lectura inicia de abajo hacia arriba, como primera causa del problema diagnosticado, se determina que corresponde a la falta de conocimiento organizacional y estratégico por parte de quienes conforman la dirección principal de la asociación, como su subcausa la escasa formación y entrenamiento académico para llevar a cabo las diversas actividades institucionales de su competencia, sumado a ello el desinterés por diseñar estrategias colectivas, no han permitido que la Asociación tenga un rol más relevante como apoyo al tejido productivo del sector.

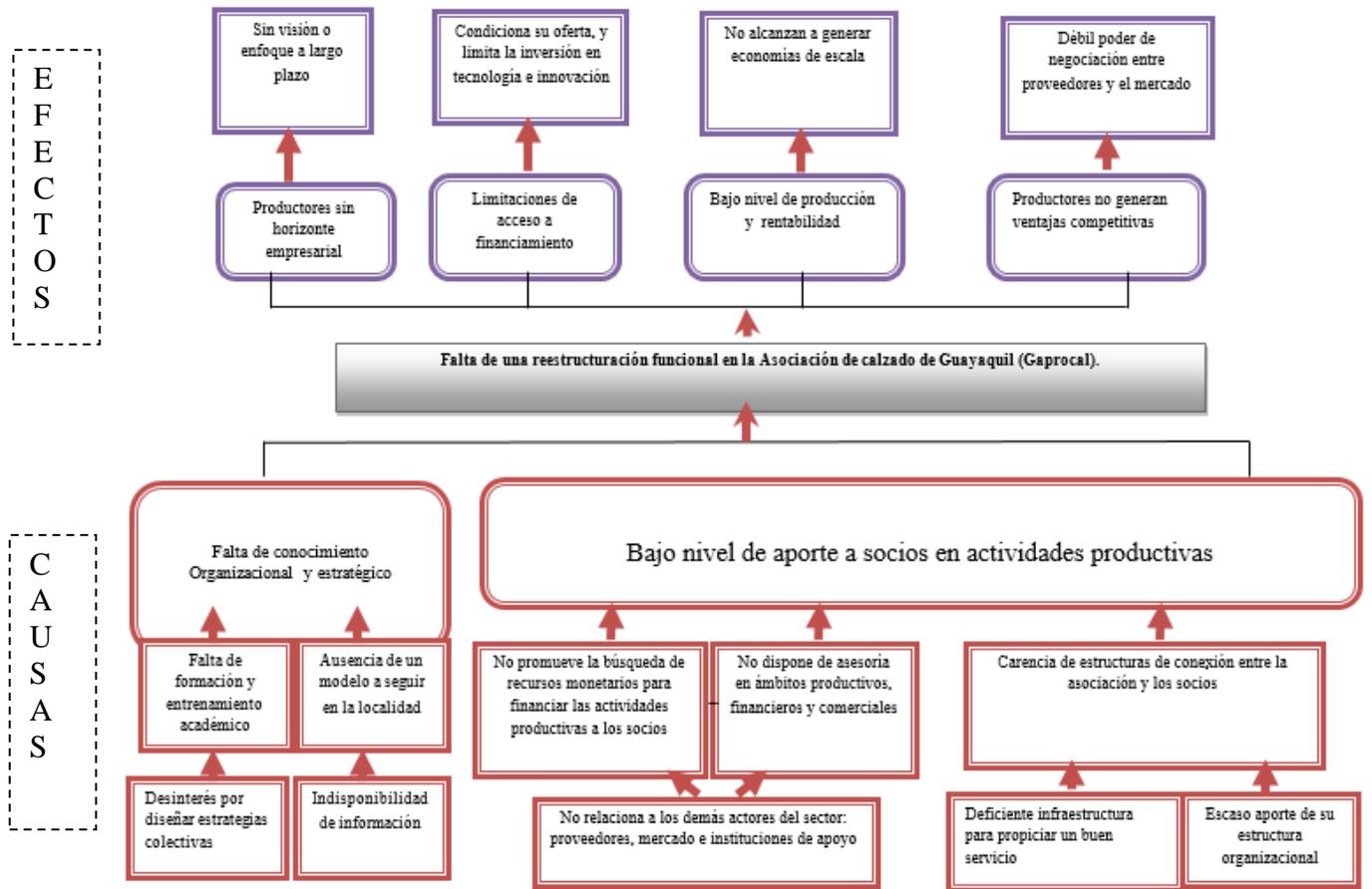
Otra subcausa es la falta de un modelo a seguir, a nivel de la localidad de Guayaquil y del país no existen organizaciones que sean consideradas como un

modelo de éxito, o al menos no existe información disponible que nos lleve a concluir que existen asociaciones con una cultura cooperativista a gran escala en el país.

La segunda causa principal lo constituye el bajo nivel de aporte que brinda la Asociación a sus socios, cuyas subcausas se desprenden de la nula búsqueda de financiamiento para actividades productivas a sus socios, otra subcausa es la indisponibilidad de asesorías y capacitación en ámbitos productivos, financieros y comerciales, debido a que, al no relacionar a la institución y a los socios con los demás actores de interés del sector e instituciones de apoyo, imposibilita la oportunidad de crear alianzas estratégicas en beneficio de sus socios y propios de la Institución.

La tercera causa principal diagnosticada es la carencia de estructuras de conexión entre la asociación y los socios, su subcausa es la deficiente infraestructura física con la que cuenta la Asociación, ya que no motiva ni propicia un adecuado acercamiento o contacto entre la institución y los socios, la otra consecuente subcausa es el escaso aporte de su estructura organizacional, ya que al no contar con ningún incentivo o retribución por las actividades que desempeñan los principales directivos, no existe un verdadero compromiso.

Gráfico # 10 Causas y efectos del problema planteado



Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

VALIDACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO

Las encuestas se dirigieron a los socios de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil, gremio de mayor concentración de microempresarios de calzado en Guayaquil, con la finalidad de determinar alternativas de cambio en la estructura funcional de la Asociación, en la cual se plantea nuevos servicios y beneficios para sus socios, con impactos positivos a nivel económico y social.

Adicionalmente se realizaron entrevistas a 5 productores de calzado asociados a 2 productores no afiliados y principales directivos de la Asociación, además a expertos de la industria en donde se analizaron las viabilidades de la propuesta.

5.1 ENCUESTA REALIZADA

Las encuestas realizadas fueron realizadas a los 200 socios en la reunión de asamblea celebrada en el mes de Junio/2015. En el siguiente gráfico se puede observar el diseño de la encuesta la cual está compuesta de 2 campos de información general y 9 preguntas concernientes a la validación de la propuesta.

En los siguientes cuadros se visualizan las características generales en relación a la edad y formación académica de los socios que conforman la Asociación, consultados en la parte superior del formato de la encuesta anexo #4.

Cuadro # 8 Información General de los socios

Edad	Rango de socios	%
20-25	10	5%
25-30	17	9%
30-35	35	18%
35-40	44	22%
40-45	30	15%
50-55	54	27%
55-60	10	5%
Grado de formación académica		%
Primaria		20%
Parcial secundaria		50%
Secundaria		15%
Parcial tercer nivel		12%
Tercer		3%

Elaborado por: La Autora

El 82% de los socios mantienen un rango de edad entre 31 a 55 años, se considera que existe en mayor proporción una población madura y en cuanto a su formación académica el 70% de la población de encuestados el nivel de formación académica se encuentra entre la primaria y parcial secundaria, por tanto se reconoce a la población a nivel general con escasa formación académica.

Pregunta N°1

¿Identifique que deficiencias o limitaciones tiene su negocio?

Gráfico # 11 Deficiencias del negocio



Elaborado por: La Autora

En esta pregunta, se presentó cinco alternativas de elección, basadas en los antecedentes del sector de los cuales el 100% de los encuestados coinciden que la principal deficiencia es la falta de financiamiento, las demás opciones de deficiencias mantienen un indicador elevado que sobrepasa el 72%; en la opción otras deficiencias ningún encuestado colocó información.

Pregunta N°2

¿En qué nivel de producción mensual se encuentra su negocio?

Gráfico # 12 Nivel de Producción



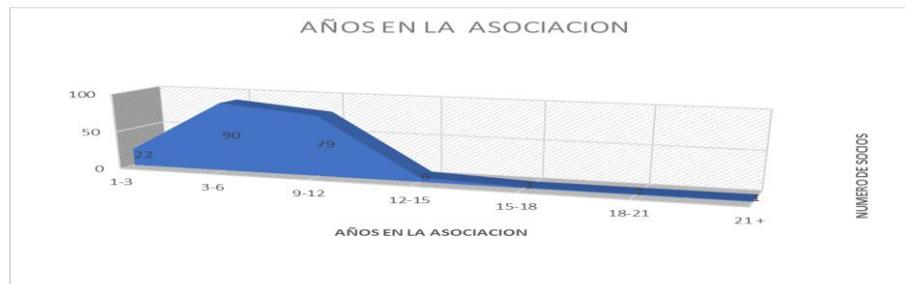
Elaborado por: La Autora

Con esta pregunta se busca conocer el nivel de producción de los Microempresarios asociados, a fin de poder proyectar con cifras promedio las necesidades de financiamiento en capital de trabajo, la cual dio como resultado un promedio de producción de 300 pares mensuales opción que obtuvo el 90% de la población encuestada.

Pregunta N°3

Coloque cuántos meses ò años lleva siendo parte de la Asociación

Gráfico # 13 Años en la Asociación



Elaborado por: La Autora

Conocer el tiempo que mantienen los microempresarios asociados, permite demostrar la estabilidad de la organización y de la propuesta, que pese a contar con pocos beneficios institucionales por parte de la Asociación, el permanecer agremiados les permite obtener excepciones tributarias y de seguridad social; se puede observar que los rangos de mayor concentración de ingreso se encuentran en periodos de 9-12 años con 79 ingresos de socios y de 3-6 años con 90 ingresos, esto representa el 85% de los miembros registrados

Pregunta N°4

Mencione qué beneficios Usted recibe como miembro de la Asociación

Los socios indicaron en resumen que dentro de los beneficios que reciben es la representación a nivel institucional, el goce de excepciones tributarias y de seguridad social, así como el acceso a capacitación ocasional.

Pregunta N°5

¿Considera Usted necesaria una reestructuración en la Asociación para obtener mejores beneficios y servicios para su negocio?

Gráfico #14 Aceptación de la Reestructuración Funcional



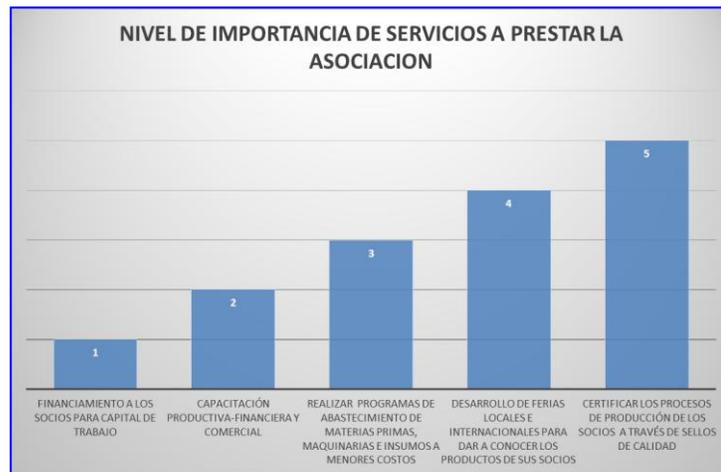
Elaborado por: La Autora

Se considera esta pregunta como clave para la viabilidad de la propuesta, en razón que la Asociación por ser una sociedad privada, requiere del consentimiento de su asamblea, en donde la respuesta tuvo la aceptación del 100% de los encuestados en favor de la reestructuración funcional de la Asociación de productores de calzado de Guayaquil.

Pregunta N°6

Indique el orden de importancia de 1 a 5, que representaría para su negocio el que la Asociación cuente con los siguientes servicios

Gráfico # 15 Nivel de importancia en accesos a servicios de la Asociación



Elaborado por: La Autora

Esta pregunta fue planteada con la finalidad de validar las estrategias a implementarse en la propuesta, en donde instan los encuestados como primer nivel de importancia el financiamiento para el desarrollo de sus actividades productivas, seguido los niveles de importancia la capacitación es aspectos productivos - financieros – comerciales, la realización de programas de abastecimiento, desarrollo de ferias y la certificación de procesos de producción.

Pregunta N°7

¿Estaría de acuerdo Usted que los servicios expuestos en el numeral 6 en relación a costos, una parte los asuma la Asociación y otra parte los socios?

Gráfico # 16 Aceptación de costos por servicios que otorgue la Asociación



Elaborado por: La Autora

Esta pregunta está ligada a la pregunta anterior, en donde se plantea a los socios asumir con los costos de una parte de los servicios que deseen contratar, cuya aceptación fue del 100% de los encuestados.

Pregunta N°8

Coloque una X los beneficios que no otorga la Asociación y que a Ud. le interesaría obtener como socio

Gráfico # 17 Beneficios propuestos a los socios



Elaborado por: La Autora

Esta pregunta demuestra el 100% la aceptación de los encuestados hacía la estrategia en beneficios que se plantea implementar como parte de la reestructuración funcional.

Pregunta N°9

¿Estaría de acuerdo Usted con el aumento de la cuota de aportación por cambios físicos y estructurales que se realicen en la Asociación, para ofrecer más y mejores beneficios a sus socios?

Gráfico # 18 Acuerdo y desacuerdo de aumento en la fijación de cuota mensual



Elaborado por: La Autora

Con esta pregunta se quiso conocer el grado de aceptación en la fijación del aumento de la cuota mensual de aportación de los socios, dando como resultado una aceptación favorable del 98% de los encuestados.

5.2 RESPUESTAS OBTENIDAS

Los resultados a nivel general obtenidas bajo la realización de la encuesta la cual ha sido direccionada a los microempresarios asociados al gremio de calzado en Guayaquil, ha permitido obtener una validación positiva respecto a las formulación de la hipótesis y guarda consistencia con los objetivos planteados.

Las respuestas de las preguntas relacionadas a los escasos servicios y beneficios que actualmente brinda la asociación a sus asociados resulta una limitante para el mejoramiento de la producción, calidad y rentabilidad de los productores, así también revelan su incidencia directa, ratificando la necesidad de establecer la reestructuración funcional de la Asociación, objeto de este estudio.

La investigación realizada permitió determinar las principales deficiencias del grupo de productores asociados, el nivel promedio de su producción y su nivel de formación académica, aspectos que dan lugar a proponer soluciones viables para el beneficio colectivo de sus miembros.

5.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Tras lo extraído de las fuentes bibliográficas y del estudio realizado, se ha podido efectuar la verificación de la hipótesis, desde el punto de vista que se encuentran enmarcados a la realidad existente de los productores de calzado asociados.

Según los datos obtenidos, se puede afirmar que la ausencia de una gestión institucional activa y efectiva por parte de la asociación no contribuye a la productividad y competitividad de los microempresarios asociados, en donde la informalidad en la que se manejan las microempresas en general y la baja formación académica que poseen, trasciende en la ausencia de estrategias en todas sus áreas operativas lo cual les impide alcanzar un rol más participativo y competitivo en el mercado local y en el mercado internacional.

A pesar de lo expuesto se logró tener una perspectiva clara y favorable en torno a la viabilidad de la aplicación de estrategias delineadas a partir de la reestructuración funcional de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil a fin de contribuir el crecimiento del grupo empresarial analizados, dados los altos niveles de

aceptación que se obtuvo de los participantes encuestados me permiten exponer la presentación de la propuesta como una oportunidad de relación-beneficio a largo plazo entre la Asociación y los socios productores con consecuencias positivas para sus unidades productivas y para el país.

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE CALZADO DE GUAYAQUIL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La definición de misión, visión y valores en toda organización es fundamental para orientar las decisiones, acciones y conductas de cada uno de los miembros que la conforman, a continuación se define la misión, visión y valores de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil.

Misión

Brindar servicios y beneficios que permitan maximizar el crecimiento colectivo de los socios, a través de gestiones institucionales estratégicas con impactos positivos en los ámbitos productivos, comerciales y financieros.

Visión

Convertir a sus asociados en competitivos productores de calzado, preparados para participar en mercados internacionales.

Valores

Los principales valores con los que cuenta este diseño de asociación son:

- ❖ El liderazgo con el fin de convocar a instituciones y personas en torno a objetivos comunes y a la capacidad de cumplirlos.

- ❖ Integridad y tolerancia, el compromiso a mantener un comportamiento honesto, capaz de actuar en coherencia de acuerdo a los valores institucionales.
- ❖ La cooperación como mecanismo necesario para cristalizar las metas propuestas.
- ❖ Mantener un acercamiento constante con los socios e integrándolos a sus estructuras para promocionar soluciones.
- ❖ El cumplimiento de metas y objetivos en función al plan de trabajo ajustado a cada asociado.
- ❖ La comunicación amplia basada en argumentaciones técnicas, veraces, pertinentes y respetuosas de los grupos y las personas.
- ❖ El crecimiento institucional basado en nuevos asociados y en la mejora continua.
- ❖ La autonomía a través de iniciativas de desarrollo con fines colectivos

6.2 ORGANIGRAMA

Este nuevo esquema de estructura organizacional, permitirá a la asociación desarrollar, ejecutar decisiones y acciones en función a los objetivos propuestos:

- **La Asamblea.-** la cual estará conformada por todos los socios activos quienes dan sentido a su existencia.
- **La Junta Directiva.-** como segundo orden de la estructura organizacional, será elegida por la asamblea por mayoría de votación; esta junta estará compuesta de 7 personas, quienes actuarán en el cargo por 2 años. La principal función que perseguirá esta junta directiva es velar por el fiel

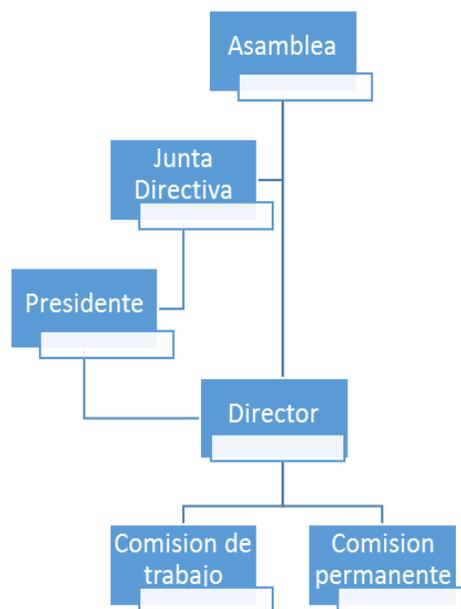
cumplimiento de los objetivos y políticas de la Institución, tomar decisiones y ejecutarlas por medio del presidente de la asociación.

- **El Presidente.-** ejecutará las decisiones de la junta a través del director de la asociación, el presidente como miembro de la junta directiva estará en la capacidad de proponer mejoras para la asociación, así como también tendrá autoridad para imponer sanciones y/o expulsar a los miembros de las comisiones y del director por incumplimiento de responsabilidades o falta grave a los estatutos de la Asociación.
- **Director Administrativo- Financiero.-** este funcionario será contratado por la junta directiva para desempeñar principalmente las siguientes funciones:
 - a) Gestionar y proporcionar los recursos monetarios para la ejecución de los planes de la asociación, a través de medios legales.
 - b) Crear alianzas estratégicas de asesoría y asistencia en los ámbitos productivos, financieros y comerciales, con firmas debidamente calificadas, honestas y responsables, para poner los servicios a disposición de los socios.
 - c) Desarrollar e implementar un modelo de trabajo en la asociación
 - d) Presentar la rendición de cuentas a la junta directiva y a la asamblea de forma mensual.
 - e) Proponer estrategias para la consecución de los objetivos de la asociación y de sus asociados.
 - f) Realizar convenios y nexos con otras organizaciones de la industria del calzado y afines.

- **Comisión permanente.-** esta comisión estará conformada por tres personas, quienes estarán a cargo del Director, se encargarán principalmente de atender las inquietudes de los socios, realizarán las inscripciones a los distintos programas que organice la asociación; así también realizarán labores administrativas y operativas de la asociación, designadas por el Director.

- **Comisión de trabajo.-** esta comisión estará conformada por 16 socios y serán escogidas por el Presidente de la Asociación, el criterio de elección se basará en función de la sectorización geográfica de la localidad a la que pertenezca cada socio, es decir sector norte, sur, este y oeste por cada sector se escogerá a 4 socios como representantes en la comisión de trabajo. Esta comisión tendrá la responsabilidad de recoger las principales dificultades de los socios y reportará las novedades al Director y Presidente de la Asociación.

Gráfico # 19 Nueva estructura Organizacional



Elaborado por: La Autora

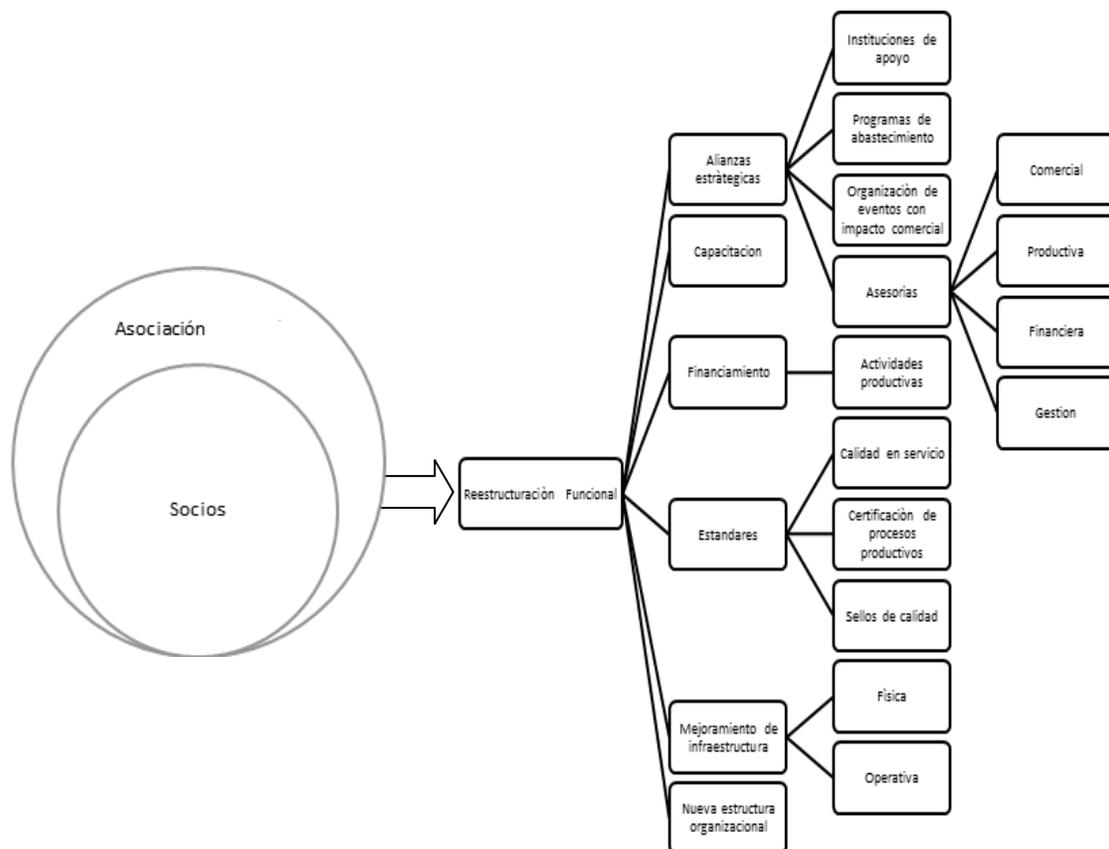
6.3 HACIA UN NUEVO MARCO INSTITUCIONAL

En este contexto cambiante y competitivo la Asociación de calzado de Guayaquil plantea una relación fluida y dinámica, capaz de dar respuestas a los retos y oportunidades de sus asociados.

Se considera que la falta de conocimiento por parte de los productores de calzado en temas de estrategias o formas de hacer empresa, sumada a la ausencia de una verdadera asistencia empresarial por parte de las organizaciones de trabajo junto a la informalidad del sector son factores predominantes que no han permitido a que los productores trasciendan prósperamente en sus negocios.

La reestructuración funcional de la Asociación de Productores de calzado de Guayaquil está orientada a que tanto los socios productores de calzado, así como los demás actores de la cadena productiva de esta industria, se organicen, planifiquen y actúen en función de la optimización de la producción y calidad, de manera que les permita obtener un mayor crecimiento en sus negocios, en donde puedan producir a mayor escala, con un enfoque hacia la innovación, manejando su producción de forma tecnificada y bajo certificaciones de calidad; para así asegurar su producción hacia nuevos destinos tanto en mercados locales e internacionales.

Gráfico # 20 Nuevo Marco Institucional de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil



Elaborado por: La Autora

El enfoque hacía un nuevo marco institucional consiste en poner a disposición de sus socios los siguientes servicios y beneficios como puntos estratégicos para el alcance de los objetivos planteados en el presente estudio.

- Realizar alianzas estratégicas interinstitucionales con organizaciones de apoyo al sector y con firmas o empresas calificadas para prestar asesoría permanente a los socios en los ámbitos productivos, financieros, comerciales y de gestión
- Desarrollar permanentemente programas de abastecimiento de materias primas e insumos, maquinarias, entre otros rubros que tengan una incidencia importante para el gremio.
- Organizar eventos que guarden un impacto comercial a fin de expandir el mercado de sus socios.
- Brindar el soporte institucional para el financiamiento de actividades productivas de sus socios, a través de instituciones financieras públicas.
- Implantar estándares de calidad en la asociación.
- Disponer de una infraestructura física y operativa acorde a las necesidades de los socios.
- Diseñar una nueva estructura organizacional que permita proponer, ejecutar y actuar en beneficio de la colectividad.

Con los beneficios planteados la Asociación incentiva a que los productores apuesten por una cultura cooperativista, ya que obtendrán mayores y mejores beneficios si se actúa como grupo, que de forma individual.

Dentro de los mecanismos de adopción de alianzas estratégicas interinstitucionales, es necesario abordar las principales cláusulas que la Asociación considerará como esencial:

Perfil Asesores productivos

Perfil

- Conocimientos en la industria del calzado.
- Experiencias en actividades de calzado.
- Elaboración de planificación de producción.
- Estudios mínimos de segundo nivel.

Funciones

- Visitar los lugares de trabajo de los socios.
- Evaluar el proceso productivo de los socios.
- Proponer nuevas técnicas de producción.
- Informar a los asociados de nuevas tendencias y aporte tecnológico.
- Estructuración y desarrollo de la planificación de la producción.

Las firmas o empresas que deseen acreditarse deberán contar con un certificado extendido por algún centro de capacitación local o del exterior del sector, que demuestre su participación el cual se complementará con una entrevista a cargo de los miembros de la junta directiva.

Asesor financiero

Perfil

- Estudios de tercer o cuarto nivel en administración de empresas, economía o carreras afines.

- Experiencia mínima de tres años en funciones similares a la carrera.

Funciones

- Evaluar la situación financiera de los asociados.
- Elaboración de presupuesto en función al plan de producción.
- Establecer el punto de equilibrio del negocio de cada asociado.
- Extensión de certificado de situación financiera para el acceso a financiamiento.

Asesor Comercial

- Formación en ventas, publicidad, marketing de tercer o cuarto nivel.
- Experiencia en ventas mínima de 5 años.
- Conocimiento en desarrollo de negocios internacionales.

Funciones

- Visitar a los asociados.
- Evaluar los clientes de los asociados.
- Facilitar un estudio de mercado.
- Recomendar nuevos nichos de mercados.
- Informar a los asociados acerca de nuevas tendencias de moda.
- Asesorar a los asociados en la organización de ferias.

Gestión y evaluación

Perfil

- Formación en carreras comerciales o marketing.
- Dominio de relaciones interpersonales.
- Relacionista público.

Funciones

- Visitar a los asociados para dar seguimiento al plan comercial de los socios.
- Gestionar eventos de exposición en ferias.
- Generar nexos entre los asociados y demás actores de la industria.

Todas las firmas independientes que sean constituidas por empresas o personas naturales deberán contar con los siguientes documentos:

- RUC.
- Declaración de impuestos al SRI.
- Certificado Tributario
- Datos del Representante legal.

Para el ingreso previo a formar parte de los servicios de la Asociación deberá realizar la celebración de un contrato entre la firma y la Asociación, cuyas cláusulas primordiales se basarán en temas de:

- **Confidencialidad.**- de manera que no se afecte los objetivos e intereses individuales de cada socio.

- **Confiabilidad.**- Que la información que proporcionen tanto a socios como al Director de la Asociación guarde una estricta realidad con la situación individual de cada microempresa.
- **Imparcialidad.**- No se admitirá bajo ninguna circunstancia, que la firma asesora guarde alguna relación de interés personal con el socio.

6.4 LA NECESIDAD DE UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN

La Asociación de Calzado como parte de su gestión propone una planificación y organización en todo sentido, el éxito o el alcance de una meta ocurren como consecuencia de haber efectuado una correcta planificación, organización control y dirección en las actividades que conlleven al objetivo planteado.

La planificación como primer punto de inicio será estructurada de acuerdo a la situación individual de cada socio, para esto se crearon dos comisiones en la estructura organizacional: La comisión de trabajo actuará en función de un esquema elaborado por el Director de la Asociación de tal manera que los socios puedan manifestar a la asociación sus deficiencias o inconvenientes, los cuales son organizados y canalizados por la comisión permanente, con este procedimiento los socios no esperaran las reuniones que son de forma mensual para dar a conocer su problemática y podrán tener con seguridad una respuesta mucho más ágil y oportuna, estas serán atendidas por el Director de la Asociación.

Por otro lado el desarrollo en sí de la planificación de la asociación, parte con el diagnóstico en función a las necesidades propias de la asociación y de los productores asociados, para lo cual se presenta el siguiente esquema:

➤ **Financiamiento para cubrir las necesidades propias de la Asociación y la de sus socios en fines productivos tales como:**

- I. Capital de trabajo.
- II. Adquisición de maquinarias.
- III. Promoción de sus productos.
- IV. Crear nuevas líneas de producción.
- V. Formalización de sus negocios.
- VI. Gestión de registro de marcas y patentes.

➤ **Necesidad de mejorar la infraestructura física y operativa de la asociación, para proveer mejores servicios como:**

1. Sala de conferencias, reuniones, charlas y capacitaciones
2. Oficinas de trabajo para junta directiva, director y comisiones.
3. Estación de atención a socios.
4. Licencia de sistema informático.
5. Equipamiento de herramientas tecnológicas para la sala, oficinas de trabajo y estación de atención a socios.
6. Zona de esparcimiento y áreas verdes.

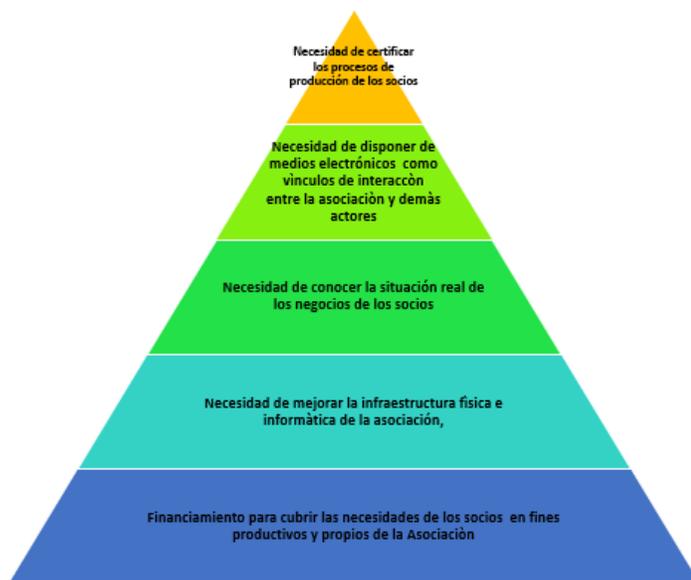
➤ **Necesidad de conocer la situación de los negocios de los socios.-** a través de un balance de situación inicial individual por cada socio, se determinaran una evaluación de las deficiencias colectivas y se ejecutará un plan de acción.

➤ **Necesidad de disponer de medios electrónicos y de comunicaciones acordes a la realidad actual.-** la creación de una página web es una necesidad indispensable para crear los vínculos entre los asociación-productores-proveedores-mercado-otros grupos de interés; así como la

implementación de un sistema informático como herramienta primordial para el control y la toma de decisiones del Director y Junta Directiva.

- **Necesidad de certificar los procesos de producción de los socios.**- a través de sellos de calidad, para el reconocimiento y fortalecimiento de sus marcas en el mercado.

Gráfico # 21 Pirámide de Maslow de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil



Elaborado por: La Autora

6.5 METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN

La metodología de integración propuesta a nivel de socios es abierta y de fácil acceso, los requisitos exigidos más complejos para este tipo estructuras empresariales pueden ser entregados bajo un tiempo prudencial, la integración de proveedores es dirigida hacia las necesidades de los socios productores, mientras que la integración de mercado es de acuerdo al objetivo que cada microempresa aspire alcanzar.

6.5.1 Integración de nuevos socios y actualización de información

El ingreso a la Asociación de Calzado de Guayaquil, está dirigida a todo productor de calzado de la ciudad de Guayaquil, quienes estén dispuestos a ampliar su horizonte empresarial, lo cual implica adquirir un mayor compromiso y cumplimiento en cuanto a su desenvolvimiento entorno a la empresa que representan y a la Asociación que pertenecen.

Es necesario resaltar que las personas que deseen formar parte de la Asociación actuarán dentro de una coyuntura de cooperación, siendo conscientes que se logran mejores resultados actuando en grupo. La metodología aplicada a los potenciales socios es incluyente y de ninguna manera es restrictiva, los socios potenciales deben cumplir con las normas y políticas de la institución así como los requisitos de ingreso y aceptabilidad de la cuota de contribución a la asociación, expuestas en anexos 1-3.

Como alcance a sus políticas actuales, la Asociación en función a su reestructuración funcional aplicará las siguientes políticas que obedecen a un estricto cumplimiento y respeto por parte de los socios y demás miembros que forman parte de la Institución.

- Salvaguardar los intereses colectivos de los socios.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas de la asociación.
- Mantener el respeto y la cordialidad entre los directivos, funcionarios de la asociación y los productores asociados.
- Dar seguimiento a la situación individual de los socios.
- Sancionar y expulsar de ser el caso a funcionarios o miembros Directivos que incumplan con las políticas y funciones encomendadas.
- Sancionar y expulsar a los socios de ser el caso, que incumplan con las políticas y normas de la asociación.
- Es obligación y responsabilidad de los socios cancelar oportunamente las cuotas de aportación.

A continuación se detalla los requisitos que deben tener los socios registrados y potenciales socios para su ingreso:

- a) Ser ecuatoriano o nacionalizado
- b) Tener como mínimo 18 años de edad
- c) Demostrar que tiene 24 meses como mínimo en la actividad
- d) Cancelar la cuota de inscripción de USD\$50.00 esta cuota aplica únicamente para el ingreso de nuevos socios.
- e) Presentar los siguientes documentos:
 1. Cedula de identidad.
 2. Papeleta de votación.
 3. Foto carnet del aspirante a socio.
 4. Copia de la calificación artesanal extendida por la Junta nacional de artesanos del Guayas actualizada.
 5. Registro único de contribuyentes (RUC).
 6. Aportaciones al IESS de sus colaboradores al día.
 7. Croquis de la ubicación del negocio.
 8. Entregar firmado el formato de aceptación a las normas y políticas de la institución (Anexo 1).
 9. Entregar firmado el formato de aceptación de pago puntual de las cuotas de afiliación mensual de la asociación (Anexo 2)
 10. Entregar documento de perfil de su empresa, debidamente firmado (Anexo 3).

Nota: En caso de no contar con algún requisito, se concederá una prórroga determinada por la Junta Directiva, para que presente la documentación solicitada. El socio que no cuente con todos los requisitos establecidos no podrá acceder a los programas de financiamiento ni de abastecimiento.

6.5.2 Integración con proveedores del sector de calzado

La gestión e importancia que se dé a una adecuada cadena de abastecimiento, permitirá optimizar el flujo de procesos al interior de los negocios de los socios, por esta razón la Asociación velará por el desempeño efectivo del ciclo de abastecimiento a fin de que los socios reciban oportunamente los insumos considerados críticos¹⁸ dentro del proceso de fabricación del calzado, en las condiciones de precio y calidad que previamente ordenen.

Para el desarrollo de los programas de abastecimiento la Asociación se basará en criterios de estrategia táctica en donde se buscará diseñar, coordinar y optimizar la cadena a mediano y largo plazo y la estrategia operacional aplicable en la ejecución del día a día.

La asociación convocará a reuniones a los principales proveedores de insumos como: cuero, suelas, y/o cualquier otro tipo de insumo que sea acordado en la asamblea que por alguna razón los productores tengan desventajas o restricciones a su acceso; en dicha convocatoria a los proveedores, la Asociación dará a conocer acerca de la reestructuración funcional, la importancia y el beneficio mutuo de integrarlos en este proceso.

Por cada tipo de insumo se convocarán como mínimo a 10 proveedores, este número de convocados se justifica como punto de inicio, esta metodología puede adaptarse si el número de proveedores resultara insuficiente, la Dirección de la Asociación podrá convocar a una nueva reunión con más proveedores a fin de satisfacer la demanda de los socios e impedir dejarlos desabastecidos.

La Asociación ejercerá garantías comercial hacía los proveedores de la cadena de abastecimiento, por las negociaciones que se den bajo los programas que la Asociación realice; para ello se aplicara la siguiente metodología:

¹⁸ Insumos críticos son considerados aquellos bienes necesarios para la fabricación de calzado en los que se tenga dificultades al acceso y/o un bajo poder de negociación.

- I.** Los programas de abastecimiento están previstos desarrollarlos de forma mensual, es decir cada 30 días los socios tendrán la oportunidad de abastecerse de los principales insumos, el tiempo fue escogido tomando en consideración la flexibilidad de la planificación de producción así como optimización de los recursos de toda una logística que conlleva efectuar estos planes.
- II.** Los proveedores codificarán sus productos y realizarán la entrega de catálogos a los productores, los catálogos deben ser actualizados según los cambios que efectúen.
- III.** Los socios del 1 al 3er día laborable de cada mes, podrán acceder al portal web de la asociación y registrar sus pedidos de acuerdo a sus necesidades productivas.
- IV.** Los pedidos de los socios serán subidos a la plataforma informática de la asociación en donde cada socio tendrá su evaluación financiera y su capacidad de pago, el Director de la Asociación tendrá la atribución de aprobar o negar la solicitud de compra del socio.
- V.** El sistema informático de la asociación exportará un informe globalizado de los pedidos por tipo de proveedor convirtiéndose en órdenes de compra, la Asociación negociará precios, créditos y fechas de entrega con los proveedores, vía mail.
- VI.** Los proveedores darán contestación en el 5to día laborable de cada mes sobre la orden de compra colocada.
- VII.** La Asociación publicará la oferta de los proveedores al 6to día laborable en los medios de información de la Asociación y vía mail a los socios, quienes responderán si aceptan o desisten de la oferta del proveedor, la contestación la realizarán desde la página web.

- VIII.** Las compras aprobadas serán confirmadas al proveedor, y serán entregadas de acuerdo a los tiempos establecidos y de forma individual a cada socio.
- IX.** Para garantizar el cumplimiento de pago de los socios a los proveedores, la Asociación establece la aplicación de letras de cambio firmada por los socios o compradores a favor de determinado proveedor, con su respectivo valor por los bienes recibidos para el proceso productivo, los proveedores tendrán 7 días de acuerdo a lo que regula el código de comercio para impugnar la devolución de la mercadería en caso de que no esté acorde a lo solicitado.
- X.** Los socios deberán acercarse a la Asociación hasta el 8avo día laborable a entregar los pagarés a favor del proveedor y se remitirá la documentación a los proveedores.
- XI.** Los proveedores una vez que hayan cobrado los valores adeudados en los plazos establecidos entre 30 a 90 días por los socios (compradores) deberán devolver los pagarés firmados a la asociación, en donde se liberará en el sistema la deuda adquirida y podrán tener acceso a otro programa de abastecimiento.
- XII.** Tanto los proveedores como la Asociación mantendrán una comunicación permanente acerca de nuevos productos que comercialicen, criterios de precios, retrasos de pagos, entre otros asuntos que formen parte de su relación institucional.

La Asociación solicitará periódicamente un informe a las firmas asesoras registradas según su competencia, para avalar los procesos de inscripción de los socios para los programas de financiamiento y de abastecimiento.

Cabe indicar que la Asociación se debe reservar el derecho de verificar la autenticidad de la información que proporcionarán las distintas firmas.

6.5.3 Integración con el mercado

Dado que los grandes éxitos empresariales comprobados históricamente han surgido por la capacidad de las empresas para captar nuevos mercados, a través de nuevos tipos de consumo, nuevos productos, entre otros, la asociación proyecta el crecimiento de sus socios a través del acceso hacia nuevos mercados, ya que esto le permitirá generar fuentes de ganancias adicionales y posicionar las marcas de sus productos.

La adopción de estrategias ideales que fomenta la Asociación para el acceso a estos nuevos mercados se basa en mantener los siguientes criterios:

Crear un carácter distintivo en los socios, a través de la calidad e innovación de sus productos, afianzando la demanda para una nueva oferta, existe mucha demanda insatisfecha a nivel local, que puede ser aprovechada por las Microempresas asociadas, en cuanto a líneas de calzado profesional deportivo, calzado medicado, de tipo industrial, entre otros.

Mantener una programación adecuada en el momento oportuno para ingresar a los nuevos mercados, apoyarse en la exploración previa directamente con los consumidores, para luego de análisis y evaluación de resultados introducir sus productos.

La Asociación a fin de impulsar la ampliación del mercado de sus socios, desarrollará publicidad a través de su página web, así también organizará cocteles, conferencias y demás eventos comerciales necesarios para impulsar el crecimiento de las ventas de sus asociados; en dichos eventos se integrará a las principales cadenas de distribución de calzado a nivel nacional y se considerarán además a clientes potenciales.

La alternativa viable de financiamiento para recursos destinados a los socios en actividades productivas se basa en la constitución de una hipoteca a favor de la

Corporación Financiera Nacional, en donde cada uno de los socios necesariamente deberá entregar de una garantía, que puede estar dada en: inmuebles, activos fijos o mercaderías.

La tasa que ofrece la Institución financiera es la del 11,20% con un plazo máximo hasta 10 años, para acceder a los financiamientos, la asociación evaluará la situación financiera de cada socio interesado, para la inscripción en los programas de financiamiento.

Resultaría de mucho beneficio para la Asociación y sus socios proyectarlos hacia la búsqueda de financiamiento a través del mercado de valores, considerando el desarrollo, organización y aprendizaje que las partes puedan tener con esta reestructuración funcional, de la cual quedaría preparado el terreno para incursionar en nuevos retos.

6.6 INTRODUCCIÓN DE UN SELLO DE CALIDAD

Los sellos de calidad representan un símbolo de confianza, integridad pero sobre todo de cumplimiento con la calidad, ofreciendo garantías o constituyéndose en un aval del producto hacia los consumidores.

Una de las necesidades de las Microempresas de calzado es el fortalecimiento de sus marcas, como parte de la propuesta se establece la aplicación de sellos de calidad, consecuente a ello la Asociación deberá liderar toda una campaña para su reconocimiento y prestigio, la aplicación y uso de los sellos serán exclusivamente para sus socios, su implementación y uso será de carácter obligatorio, en donde se establecerá un cronograma y se concederán plazos prudenciales a fin de no afectar las actividades normales de los socios.

El marco legal de la Asociación le permite gestar y conceder el sello de calidad a todos aquellos productores asociados que certifiquen su proceso productivo, los puntos relevantes en su implementación son:

La creación de la norma de calidad

Esta norma deberá ser realizada por expertos en la producción de calzado a través de las firmas o empresas acreditadas por la Asociación, su normativa estará diseñada para una aplicación general hacia los distintos tipos y estilos de calzado que produzcan los socios.

Condiciones de Concesión y Autorización de uso de los sellos de calidad

La Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil otorgará el uso de los sellos de calidad cuando la unidad productiva cumpla estrictamente con los siguientes puntos:

- Todas las actividades del proceso de certificación de la producción deben haber sido ejecutadas en función a lo requerido por la firma de certificación calificada y asignada por la Asociación.
- Una vez cerrada todas las no conformidades en el proceso de certificación, se calificará el proceso, y
- El socio deberá presentar el informe final de la firma de certificación que garantice el uso del sello.
- Las firmas acreditadas para la certificación deberán guardar un cronograma de revisión y mantenimiento, tendrán a cargo efectuar modificaciones pertinentes según sea el caso.
- Cuando se detectará incumplimiento reiterativo en las normas establecidas o el socio no tenga predisposición de dar cumplimiento a las normas de calidad se extenderá una comunicación y citación para buscar soluciones, en los casos, que por ninguna vía el socio quiera acatar el cumplimiento de las normas de calidad; este deberá ser expulsado de la Asociación.

- El logotipo del sello de calidad no puede ser alterado o modificado bajo ningún concepto, su diseño deberá estar adaptado al etiquetado de cada par de zapatos.

Gráfico # 22 Logotipo de sello de calidad de la Asociación



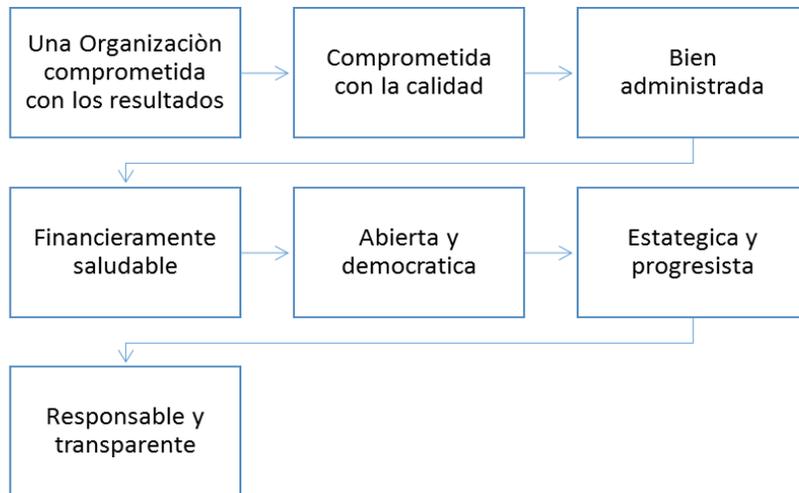
Elaborado por: La Autora

Otro aporte al que apunta la Asociación es el de concientizar a los socios la importancia de crear y/o mantener sus propias marcas, ya que este tema les puede significar un valioso activo empresarial en un determinado momento, para esto se prevé capacitarlos en cuanto a la gestión de registro de marca en el Instituto de Propiedad Intelectual.

6.6.1 Estándares

La definición de los estándares de la Asociación se encuentran organizados de acuerdo a siete principios, por cuyo cumplimiento trabajarán todos los miembros que la conforman y con especial énfasis sus directivos.

Gráfico # 23 Principios de estándares de la Asociación



Elaborado por: La Autora

Por una organización comprometida con los resultados, en donde a través de su sistema operativo pueda monitorear y evaluar con periodicidad el alcance de sus objetivos, así también usará datos que sustenten la toma de decisiones, a fin de ajustar su gestión cuando se requiera, buscando siempre la mejora continua.

El compromiso con la calidad tanto en su infraestructura física, así como la atención de servicios a los socios enmarcará una responsabilidad prioritaria, por lo que se dispone fomentar una cultura de cuidado hacía la infraestructura y los bienes de la asociación, así también promover en todo sentido una cultura de servicio.

La calidad en los procesos serán medidos en función de las detecciones de quejas y reclamos y a las acciones correctivas y preventivas para contrarrestar las inconformidades de los socios para esto, la Asociación pondrá a disposición un formulario de calificación a los servicios que presta, en el cual podrán también expresar sugerencias.

Tanto el Director de la Asociación y la Junta Directiva se encargaran que el funcionamiento de la Asociación aplique la dirección estratégica y los planes operativos aprobados por la Asamblea, así también identificará los riesgos e implementara los procedimientos para llevar a efecto las políticas establecidas .

La Asociación deberá garantizar que los riesgos que enfrenta en la cotidianidad de sus operaciones estén debidamente identificados, priorizados y además de tomar las acciones apropiadas para manejarlos, establecerá una estructura de control apropiada a fin de proteger sus activos de cualquier tipo de pérdidas.

La institución motivará para que personas emprendedoras o pequeños productores formen parte de este programa colectivo, en donde cada socio pueda expresar sus deficiencias y limitaciones a nivel empresarial para recibir una solución de acuerdo al alcance de la Asociación.

La Dirección de la Asociación deberá estar siempre encaminada hacia el crecimiento empresarial de sus socios a través de un plan estratégico, cuyo rol y prioridades estarán basadas de acuerdo a las necesidades colectivas.

La Asociación a través de su Junta Directiva y su Director, asegurará cumplir con los objetivos establecidos los cuales tengan impactos positivos a nivel colectivo y proporcionara rendición de cuentas de sus ingresos a los socios.

6.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para los cambios estructurales que se requiere implementar en la Asociación se expone a continuación el siguiente cuadro de inversión.

Cuadro # 9 Inversión de la Asociación

DATO	Rubros de inversion	Monto	Capital propio	Financiamiento externo
				Largo plazo
	Mejoramiento de la sede	3.000		
A S O C I A C I O N	Construcción de sala de reuniones	1.500		
	Equipamiento de 4 oficinas de trabajo	4.800		
	Estacion de atención a socios	800		
	Sistema o programa informático	6.500		
	Equipos tecnológicos			
	Infocus	450		
	5 computadoras	4.000		
	1 copiadora	800		
	3 impresoras	800		
	1 laptop	850		
	Creación de Página web	1.200		
	adecuación de áreas verdes	600		
	Promoción de la asociación	2.000		
	Socios	Subsidio en capacitaciones	7.200	
Subsidio en asesorías		5.040		
Total		\$ 39.540	\$ 10.720	\$ 28.820

Elaborado por: La Autora

Los rubros que componen la inversión corresponden al mejoramiento de la infraestructura física y operativa de la sede de la Asociación, su valor asciende a \$ 27,300; los dos últimos rubros del cuadro de inversión corresponden a la estimación en subsidios que la Asociación brindará a sus socios para capacitaciones y asesorías; en el anexo 5 y 6 se visualiza la planificación de asesorías y capacitaciones.

Con la inversión de \$39,540 la Asociación quedará a un nivel óptimo en infraestructura y operatividad, el aporte de recursos propios de la Asociación asciende a \$10.720, los cuales deberán ser recaudados en asamblea extraordinaria, la

contribución individual por socio es de \$ 53, puesto que para acceder a fuentes de financiamiento se requiere contar con al menos el 20% de la inversión.

Se indagó con algunas instituciones financieras locales acerca del financiamiento requerido (\$28,820), la Institución financiera dispuesta a financiar este tipo de proyectos es el Banco Nacional de Fomento.

Para lo cual, se da a conocer la situación financiera inicial de la Asociación del ejercicio económico 2015.

Cuadro # 10 Estado de Situación Inicial Integral Año 2015

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente	\$ 130.00		
Caja chica	50		
Cuentas por cobrar	80		
Activo Fijo	\$ 86,700	TOTAL PASIVOS	\$ -
Edificio	85,000		
Equipos de Oficina	1,200	PATRIMONIO	\$ 86,830
Muebles y Enseres	500	Capital	86,830
TOTAL ACTIVOS	\$ 86,830	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 86,830

Elaborado por: La Autora

La estructura financiera de la Asociación esencialmente se basa en la valorización de su inmueble, sus activos exigibles son mínimos y no tiene pasivos.

A continuación se expone el proyecto de inversión el cual fue considerado de acuerdo a lineamientos del Banco Nacional de Fomento a una tasa del 10% a 7 años plazo, con garantía hipotecaria del inmueble de la Asociación.

En el flujo de inversión proyectado, se exceptúa el cálculo de impuestos al Fisco, debido a que acogiéndose al numeral 5) Art. 9 de la ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, establece la exención de pago de impuesto a la renta a

Instituciones privadas sin fines de lucro legalmente constituidas; “siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos”.

Cuadro # 11 Flujo de inversión proyectado Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CALZADO GAPROCAL								
FLUJO DE INVERSIÓN PROYECTADO								
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS	10.720	63.600	63.600	63.600	63.600	63.600	63.600	63.600
Ingresos operativos								
Ingresos cuotas de aportación		57.600	57.600	57.600	57.600	57.600	57.600	57.600
Otros ingresos por contribución		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Ingresos no operativos								
Inversión propia	10.720							
EGRESOS	0	60.768	60.768	60.768	58.885	58.885	58.885	58.885
Costos de operación		12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240
Subsidio por asesorías		5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Subsidio por Capacitaciones		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Gastos de operación		42.608	42.608	42.608	40.725	40.725	40.725	40.725
Sueldos		28.320	28.320	28.320	28.320	28.320	28.320	28.320
Beneficios sociales		9.357	9.357	9.357	9.357	9.357	9.357	9.357
Gastos de representación		288	288	288	288	288	288	288
Gastos de depreciación		3.443	3.443	3.443	1.560	1.560	1.560	1.560
Gastos de útiles de oficina		500	500	500	500	500	500	500
Gastos de limpieza		300	300	300	300	300	300	300
Gastos de correspondencia		400	400	400	400	400	400	400
Gastos financieros		5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920
Interés de préstamo		2.882	2.578	2.244	1.876	1.472	1.027	538
amortización de préstamos		3.038	3.342	3.676	4.043	4.448	4.892	5.382
Utilidad neta	10.720	2.832	2.832	2.832	4.715	4.715	4.715	4.715
(+) Depreciación		3.443	3.443	3.443	1.560	1.560	1.560	1.560
Inversión inicial	-39.540							
Flujo neto de efectivo	-28.820	6.275	6.275	6.275	6.275	6.275	6.275	6.275
TASA MINIMA REQUERIDA	10,66%							
VAN	1.078							
TIR	11,80%							
PAYBACK		5 AÑOS	4 meses					

Elaborado por: La Autora

Ingresos:

Se consideró una cuota mensual individual de \$24.00 por 200 socios activos, adicional en otros ingresos se considera las contribuciones por parte de proveedores, por publicidad en la página web institucional; para el cálculo se tomó como referencia a 20 proveedores con una cuota mensual estimada de \$25.00.

Egresos:

Se estimaron costos de operación por \$ 12,240 anuales explicados en anexos 7 y 8 corresponden a los subsidios que la Asociación pondrá a disposición de sus socios para la cobertura de capacitaciones y asesorías, los gastos de operación fueron estimados en \$ 42,608; los gastos financieros por la obligación contraída por \$5,920 anuales; en el anexo 9 se encuentra el detalle.

Tasa mínima aceptable de rendimiento

La TMR de la propuesta es de 10.66%, representa el costo de oportunidad del dinero para los inversionistas, dentro del esquema de la propuesta se considera la aportación de recursos propios de la Asociación a través de las contribuciones de los socios y en una mayor proporción el financiamiento externo con el BNF.

Para que exista una estimulación positiva frente a la inversión se debe constatar que la tasa interna de retorno debe ser superior a la TMR.

$$\text{TMAR} = \text{TA} (1 - \% \text{ R. Ajeno}) + \text{TP} (\% \text{ R. Propio}) + \text{Tasa libre de Riesgo} + \text{Inflación}$$

Cuadro # 12 Cálculo de TMAR

TA = Tasa activa		10%
TP = Tasa pasiva		2,65%
Recursos propios		27%
Recursos terceros		73%
Inflación		4,05%
Tasa libre de riesgo		3,20%
TMAR =		10,66%

Elaborado por: La Autora

Valor presente neto VAN

Este indicador es importante para la valoración de inversiones, dado que si su resultado es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerando un factor de actualización a los flujos netos de la inversión con la tasa obtenida anteriormente TMAR 10.66%.

Usualmente los inversionistas suelen apostar a proyectos con VAN más alto, dada la rentabilidad que se busca obtener y la aversión al riesgo, sin embargo precisamente la propuesta planteada a pesar de no contar con un VAN tan alto, debido al objeto de la organización que no persigue fines lucrativos, el VAN determinado en la inversión es positivo y crea valor al proyecto.

Factor de Actualización: $1 / (1 + i)^n$

Cuadro # 13 Cálculo del VAN Flujo de Inversión

Años	Flujo neto de caja	Flujo neto actualizado
0	-28,820	-28,820
1	6,275	5,671
2	6,275	10,795
3	6,275	15,425
4	6,275	19,610
5	6,275	23,391
6	6,275	26,809
7	6,275	29,897
	(-) Inversion Inicial	-\$ 28,820
	VAN	\$ 1,078

Elaborado por: La Autora

Tasa interna de retorno TIR

La TIR del flujo de inversión es de 11.80%, tasa proyectada en la cual se recuperará la inversión.

Se ha demostrado que la TIR es superior a la tasa mínima requerida, lo cual hace factible la viabilidad de la inversión.

PAYBACK

El payback da como resultado el tiempo de recuperación de la inversión, cuyo cálculo dio como resultado una recuperación de 5 años 4 meses, el período del payback determina hasta cierto punto, cuan rentable puede ser un proyecto y que tan riesgoso será llevarlo a cabo; sin embargo es necesario acotar que la Asociación es una organización que ha permanecido por más de 36 años vigente, pese a sus

deficiencias y limitaciones existentes sus socios se han mantenido activos aportando cumplidamente las cuotas de aportación según los antecedentes.

Cuadro # 14 Cálculo del payback de la inversión

Período de Payback	=	$\left[\begin{array}{c} \text{Período último con flujo} \\ \text{acumulado negativo} \end{array} \right]$	+	$\left[\begin{array}{c} \text{Valor absoluto del último flujo acum. negativo} \\ \text{Valor del flujo de caja en el siguiente período} \end{array} \right]$					
Período de Payback	=	5 años 4 meses							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Flujo neto de efectivo		-28,820	6,275	6,275	6,275	6,275	6,275	6,275	6,275
Flujo neto acumulado		-28,820	-22,545	-16,270	-9,994	-3,719	2,556	8,831	15,106
									

Elaborado por: La Autora

6.6.1 Financiación tradicional mediante cuotas de los socios

Las cuotas de aportación como fuente principal de ingresos para la asociación son recursos claves para perpetuar su función con el pasar de los años, las cuotas se recogerán de forma mensual, para ello la Asociación contará con canales bancarios disponibles para su acceso a pago, además de convenios de débito para mayor comodidad de los socios y aseguramiento de cobro a tiempo para la institución.

Para llevar a cabo los servicios que la Asociación desea prestar fue necesario a nivel de presupuesto elevar la cuota de aportación de \$12.00 a \$24.00 este valor puede ser sujeto a aumento por parte de los miembros de la Junta Directiva, pero siempre con la aprobación de la asamblea.

La dirección de la Asociación también podrá optar por mecanismos de pago anticipado ofreciendo descuento a sus socios en donde obtendrán un beneficio o ahorro económico, mientras que para la asociación este flujo de ingresos los podrá disponer de forma inmediata para cubrir obligaciones, entre otros.

Es importante que la asociación mantenga una estrecha comunicación con sus socios e informe periódicamente acerca de la distribución de los fondos, así podrán sentirse motivados y respaldados por los logros o beneficios que obtengan, para su continuo apoyo y fidelidad hacia la institución.

6.6.2 Ayudas públicas y formación

Las ayudas públicas constituyen la disposición gratuita de fondos públicos hacia personas públicas o privadas por razón del estado, dentro de las ayudas públicas existen subvenciones que consisten en incentivos económicos dirigidas a sectores estratégicos y productivos del país.

Según datos de la Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica Andes, el estado ecuatoriano en 2013 invirtió USD 1.5 millones en la infraestructura productiva del sector cuero y calzado, en bienes y servicios públicos especializados a nivel sectorial y territorial, cita como relevante la construcción del centro de diseño de cuero y calzado en la ciudad de Ambato, un centro de diseño de confecciones y calzado en Azuay, así también la construcción y equipamiento de un laboratorio biomecánico de calzado y de pruebas físicas que garanticen la calidad de los productos.

La Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil debe enfatizar su interés y aprovechamiento hacia los distintos programas de ayudas públicas que ofrece el estado para beneficiar a sus socios, para ello fue necesario identificar todas las organizaciones de fomento y apoyo productivo existentes relacionadas con la industria del calzado, las cuales están expuestas en el anexo #10 con la finalidad de mantener abierta las expectativas en cuanto al desarrollo de programas en los que puedan ser insertados los miembros de la Asociación.

CAPÍTULO VII

IMPACTO ESPERADO DEL MODELO PROPUESTO

7.1 UN DOBLE BENEFICIO INTERNO Y EXTERNO

La reestructuración funcional aplicada a la Asociación de productores de calzado de Guayaquil, permite mencionar los siguientes beneficios internos.

- El liderazgo de una organización sin fines de lucro con una estructura organizacional bien definida que direcciona la productividad y competitividad de sus socios a través de su gestión institucional en temas de capacitación, enlaces de financiamiento y de asesorías que complementen el desarrollo de la apertura comercial y programas de abastecimiento para la generación de economías de escala.
- La reducción de costos, al negociar en volumen, con las garantías propiciadas por los socios y el aval de la Asociación se elevará el poder de negociación con los proveedores del sector, con ello los socios obtendrán mejores precios, plazos, calidad y aseguramiento de insumos; este apalancamiento no le genera costo financiero.
- Es una organización que enmarcará una coordinación tanto a actores públicos y privados del sector o afines al sector, priorizando siempre el beneficio colectivo para sus socios.
- Contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus socios y sus relacionados como resultado del buen desempeño de sus actividades empresariales.

- Promoviendo el desarrollo de capacidades y habilidades de los socios, con una cultura cooperativista.
- Formalizando las estructuras empresariales de sus socios para que trasciendan en nuevos escenarios de retos y oportunidades.

De los beneficios externos se destacan:

- El aporte al sector del calzado ecuatoriano, con productos que cumplan con las expectativas de la demanda.
- Interés por emprendimientos en la industria del calzado.
- Impacto positivo en la economía ecuatoriana en cuanto a la generación de más fuentes de empleo y contribución a la balanza comercial.
- Modelo de estudio y aplicación en otras ramas productivas.

7.2 DISTRIBUCION DE RECURSOS E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La gestión de la Asociación como resultado de su reestructuración funcional estará ligada a su misión la cual implica propiciar la distribución de recursos, servicios y beneficios para todos sus socios en igualdad de oportunidades.

Tanto la elección de sus principales directivos y la aceptación de las decisiones relevantes de la Asociación serán objeto a votación por los socios, lo cual hace que esta organización sea perdurable en el tiempo y se fundamente en una institución para y por los socios.

7.3 MAYOR PRODUCCIÓN Y NICHOS DE MERCADO

Los productores de calzado asociados al contar con los beneficios y servicios que la asociación dispondrá, consecuentemente podrán obtener una mayor producción, como resultado de un adecuado aseguramiento de insumos, la tecnificación productiva a través de las asesorías y capacitaciones de las firmas que mantienen convenio, así como las fuentes de financiamiento para hacerle frente a las necesidades productivas que se presenten.

Es así como se complementarían sus recursos y potencialidades productivas, aprovechando la demanda existente y con la visión de exploración y penetración hacía nuevos mercados con productos de óptima calidad y con un alto grado de innovación, estas cualidades permitirán competir en mejores condiciones y escenarios a los socios.

7.4 RESULTADOS DE IMPACTOS ACTUAL Y ESPERADO DE LA ASOCIACIÓN

Con la finalidad de poder medir los impactos consecuentes de la reestructuración funcional de la Asociación, se expone el siguiente esquema en el cual se analizan los impactos económicos, sociales y de carácter administrativo, en los cuales se establecen indicadores y su ponderación va en función de su evaluación:

Representando:

-3= Alto impacto negativo

3= Alto impacto positivo

-2= Medio impacto negativo

2= Medio Impacto positivo

-1= Bajo impacto negativo

1= Bajo impacto positivo

0= Ningún efecto

Medición de impacto económico

- La lectura del impacto económico inicia con la gestión de financiamiento en actividades productivas calificando en un nivel 3 equivalente a un impacto alto, ya que actualmente la Asociación no brinda este beneficio.
- El segundo indicador corresponde a la capacitación y asesoría empresarial, cuya ponderación se otorgó un nivel equivalente a un impacto medio, en virtud que en la actualidad la Asociación ofrece capacitaciones de forma ocasional.
- El tercer indicador lo constituye el desarrollo de programas de abastecimiento, el cual es determinado con una ponderación de impacto alto, puesto que la Asociación actualmente no desarrolla este tipo de programas.
- El cuarto indicador corresponde a la realización de eventos que promuevan la apertura comercial de los socios al cual se colocó una ponderación de alto impacto económico puesto que la organización de estos eventos son realizados de forma dispersa y esporádica.

Cuadro # 15 Impacto Económico de Resultados de la Propuesta

IMPACTO ECONOMICO								
INDICADORES / NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Financiamiento de actividades productivas							X	3
Capacitación y asesorías a nivel empresarial						X		2
Programas de abastecimiento							X	3
Eventos que promuevan la apertura comercial							X	3
TOTAL						2	9	11
Nivel de impacto económico = = = $\frac{\Sigma(\text{Número de indicadores})}{4} = \frac{11}{4} = 2,75 = 3$								
Nivel de impacto económico: alto positivo								

Elaborado por: La Autora

La sumatoria de la ponderación de impactos da un total de 11 puntos, los cuales son divididos para el número total de indicadores que son 4, dando como resultado 2.75 puntos equivalente a un impacto económico alto positivo.

Medición de impacto social

Para la valoración de impacto social que emana de la reestructuración funcional de la Asociación se tomaron los siguientes indicadores:

- La Asociación inserta en su política de admisión de socios el cumplimiento y regularización de sus establecimientos con las entidades públicas, con ello los encamina hacia la formalización de la Mpymes, ponderando un impacto alto, puesto que existe un elevado nivel de informalidad en su constitución.

- El segundo indicador está dado por la contribución a la generación de empleo, puesto que al existir mayor productividad y competitividad en las Mpymes de los socios, requerirán de más recurso humano para sus actividades productivas, en efecto un impacto positivo de nivel alto.
- El tercer indicador se basa en el fomento hacia el emprendimiento en Guayaquil en el sector de calzado, donde potenciales productores de calzado estarán motivados por integrarse en una organización que los apoye en su crecimiento empresarial, dado lo expuesto se pondera con un nivel alto, puesto que actualmente existe un desinterés por esta rama productiva, lo cual es reflejado en la ausencia de centros de capacitación especializados en calzado.
- El cuarto indicador corresponde al aporte a los consumidores cuyos productos estarán avalados con sellos de calidad en la cual la Asociación propone intensificar productos con alto grado de innovación y diversidad, por lo cual se ha ponderado un nivel medio ya que aún persiste la preferencia de ciertos consumidores por calzado extranjero.

Cuadro # 16 Impacto Social de Resultados de la Propuesta

IMPACTO SOCIAL								
INDICADORES / NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Fomalización de Mpymes							X	3
Contribuye a la generación de mas empleo							X	3
Fomenta el emprendimiento en el sector de calzado							X	3
Aporta a la sociedad productos de mejor calidad y una gama diversa						X		2
TOTAL						2	9	11
Nivel de impacto económico = = = $\frac{\Sigma(\text{Número de indicadores})}{4} = \frac{11}{4} = 2,75 = 3$								
Nivel de impacto social: alto positivo								

Elaborado por: La Autora

La sumatoria de la ponderación de los cuatro impactos definidos da un total de 11 puntos que divididos para el número de indicadores dan como resultado un impacto a nivel social alto positivo.

Medición de impacto administrativo

La reestructuración funcional como una decisión administrativa que encamina la productividad y la competitividad de los productores de calzado asociados, pondera su impacto en función de los siguientes indicadores:

- Evaluación de la directiva de la Asociación y la propuesta de cambio en su estructura organizacional, insertando un Director, ejecutivo externo con conocimientos académicos y experiencia en administración y finanzas; para

aportar positivamente al bienestar de la organización; se pondera con un alto nivel de impacto, en vista de que los Directivos de la Asociación, no destinan su tiempo completo a la Asociación ni han planteado o ejecutado estrategias palpables en favor de sus asociados.

- Análisis integral de los socios, a través de asesores contratados para evaluar y asesorar a las Mpymes asociadas y apoyados en herramientas informáticas que permitan visualizar el perfil productivo y económico de cada socio, para el diseño y seguimiento de un plan estratégico para su desarrollo empresarial; la ponderación de este indicador es de nivel alto positivo, debido a que no ha existido contribución de esta índole por parte de la Asociación u otra institución que plantee estos aspectos.
- Optimización de la distribución de ingresos de la Asociación como una medida para afrontar los cambios estratégicos diseñados en beneficio de los socios, se le da una ponderación de impacto de nivel alto positivo, que pese al incremento en la cuota de aportación de \$12 a \$ 24 mensuales, los socios disponen de más beneficios y servicios, pero sobre todo de un acompañamiento a nivel empresarial en todo sentido.

Cuadro # 17 Impacto Administrativo de Resultados de la Reestructuración funcional de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil

IMPACTO ADMINISTRATIVO POR LA REESTRUCTURACION FUNCIONAL								
INDICADORES / NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Evaluación de la directiva de la Asociación							X	3
Análisis integral de los socios							X	3
Optimización de la distribución de ingresos							X	3
TOTAL							9	9
Nivel de impacto administrativo = = = $\frac{\Sigma / (\text{Número de indicadores})}{3} = 3$								
Nivel de impacto administrativo: alto positivo								

Elaborado por: La Autora

La sumatoria de la ponderación de los tres impactos definidos da un total de 9 puntos que divididos para el número de indicadores dan como resultado un impacto de nivel administrativo alto positivo.

CONCLUSIONES

- En el Ecuador las microempresas contribuyen en un 23% al empleo nacional, siendo Guayas la provincia con mayor presencia de microempresas con un 42% de participación del total nacional.
- El sector manufacturero que crece de forma estable después de la industria de camarón, pescado, carne y productos cárnicos es la industria de textiles y cuero, se atribuye este repunte en la producción debido a medidas gubernamentales adoptadas de forma temporal para la protección de la industria nacional el establecimiento de salvaguardas en las importaciones de calzado.
- En la escala de producción de calzado, Guayas ocupa el segundo lugar en producción de calzado del país con una participación del 18%, seguida de la provincia de Tungurahua con el 50% de participación.
- Los microempresarios de calzado en Guayaquil en su gran mayoría mantienen una tradición en el sector por más de 10 años, esto ha contribuido a la generación de destrezas y experticias en la rama del calzado,
- Pese al crecimiento positivo de la demanda de calzado en los últimos seis años; estudios y fuentes directas revelan un alto nivel de informalidad y deficiencias propias de la estructura empresarial de los microempresarios de calzado de Guayaquil, lo cual no ha permitido que obtengan un crecimiento sustancial dentro de sus unidades de negocios.
- La falta de verdaderas alianzas de cooperación entre las Mpymes de calzado han permitido tener un débil poder de negociación frente a proveedores exclusivos y grandes competidores en el sector, puesto que al actuar de forma aislada mantienen una participación menos preponderante en el medio.

- La insuficiente dirección organizacional y estratégica por parte de la Directiva de la Asociación de Productores de calzado de Guayaquil inciden al bajo aporte que actualmente brindan en temas de productividad y competitividad a sus socios.
- La propuesta planteada obtuvo una aceptación del 100% por parte de los socios, su diseño se basa en un plan de mejoramiento en temas de administración y organización, que busca esencialmente robustecer en términos productivos y económicos el grupo de microempresarios asociados con un enfoque estratégico a través de alianzas entre los distintos grupos de interés del sector del calzado.
- De la evaluación financiera de la propuesta, el 73% corresponde a inversión financiada por fuente pública y el 27% se encuentra conformada por las aportaciones de los socios, dentro del flujo de inversión se determina que el 90% de los ingresos están basados en las cuotas de aportación y el 10% está compuesto por otros ingresos por servicios a terceros específicamente por publicidad y promoción de proveedores en la página WEB institucional.

La proyección de ingresos del flujo proyectado se consideró dentro de un escenario conservador, tomando como referencia la estabilidad en la permanencia y contribución de los socios en los últimos cinco años.

Es necesario advertir que de acuerdo a la investigación realizada las únicas fuentes de financiamiento para este tipo de propuestas son aceptadas por instituciones financieras públicas, dado el escaso prestigio y evolución que han tenido los gremios de trabajo a nivel Mpyme, esto representa una limitante para este tipo de organizaciones, ya que su dependencia estaría basada netamente en el apoyo gubernamental, aunque es probable que el trayecto y evolución de estas organizaciones de trabajo puedan constituirse en un referente de interés de inversión para la banca privada y el mercado de valores en un futuro.

- Finalmente el aporte dado en esta investigación tiene impactos positivos a nivel social, en donde nuevos emprendedores apreciarán la rama del calzado en Guayaquil como un sector de interés, respaldado por una Asociación que maximiza sus beneficios; a nivel económico se determina que se impulsará el crecimiento de la producción en donde a través de la cooperación se generarán economías de escala y se maximizara la rentabilidad de sus unidades de negocios, con ello un importante aporte al país y al fortalecimiento de la industria respecto de la buena imagen de sus productos, con perspectivas de introducción en el mercado internacional; en cuanto al impacto positivo administrativo se promueve una longevidad y crecimiento institucional de la Asociación.

RECOMENDACIONES

- Actualmente la industria del calzado ecuatoriano goza de una protección temporal bajo la aplicación de salvaguardas, cuyo objetivo consiste en equilibrar la balanza de pagos por los efectos del gasto público y la baja de precios del petróleo, sin embargo esto no constituye una medida indefinida, por la cual todos los microempresarios del sector del calzado y demás industrias afines deben aprovechar esta etapa de transición creando ventajas competitivas que le permitan hacer frente a la fuerte competencia existente y venidera.
- Los Microempresarios de calzado ecuatoriano tienen algunos nichos de mercado a nivel local e internacional por incursionar, tal es el caso de calzado para deportistas, ortopédico, de tipo industrial y de tendencias, se sostiene que la innovación y la diversificación productiva deben ser consideradas esenciales para el desarrollo del sector del calzado.
- Las estructuras empresariales micro deben apostar hacia una cultura de cooperación a fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, el enfoque estratégico y organizacional que brinda la propuesta reúne aspectos que promueven el bienestar y crecimiento de las Mpymes asociadas.
- La reestructuración funcional de la Asociación de Productores de Calzado de Guayaquil, se considera como uno de los métodos más sólidos y viables para la consecución de los objetivos propuestos y ejemplifica un modelo que puede ser adaptado hacia otras ramas productivas, con soluciones directas que contribuyen al desarrollo del tejido productivo.

BIBLIOGRAFIA

- Aimar, C. (2000). *Estrategias y realidades de negocios: la espiral evolutiva de las empresas y el management*. Argentina: Ugerman Editor.
- Alvarez Pinila, A. (2001). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Madrid : Pirámide.
- Arancegui, M. N. (2003). Analisis y Políticas de clusters, teoría y realidad. *Vasca de economía*, 14-49.
- Brunet, I. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Ariel.
- Bueno Campos, E. M. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Buenos Aires: Mcgraw- Hill Interamericana.
- Caicedo Millán, A. Y. (2002). *Economía Internacional: Perspectiva latinoamericana*. Bogotá: Tecno Press.
- Centre de developpement. (s.f.). *Perspectivas económicas de América Latina 2010*. Obtenido de <http://www.oecd.org/dev/americas/44305080.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2003). *TPM: Hacia la competitividad a traves de la eficiencia de los equipos de producción*. Barcelona: Gestión 2000.
- Diario el universo. (7 de Marzo de 2011). *La producción y venta de zapato nacional repunta:*. Recuperado el 25 de 10 de 2013, de Diario el universo: <http://www.eluniverso.com/2011/03/08/1/1356/produccion-venta-zapato-nacional-repunta.html>
- Diario Hoy. (25 de 08 de 2010). *MIPRO invierte \$120 millones en las Mpymes*. Recuperado el 20 de 08 de 2013, de Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mipro-invierte-120-millones-en-las-mipymes-426391.html>
- Fayol. (2013). *General and industrial managment*.
- FLACSO. (2010). *Analisis de la industria del calzado*.
- Gaynor, G. H. (1999). *Manual de gestión Tecnologica: Una estrategia para la competitividad de las empresas*. Bogotá: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. A. (1999). *Administracion Estratégica: Conceptos, competitividad y globalización*. Colombia: International Thomson Editores.

- Infante, J. L. (2003). *Economía y producción*. Buenos Aires: Nueva librería.
- Ivancevich, J. M. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Irwin.
- kuczmarski, T. D. (1997). *Innovación: estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. Bogotá: Mcgraw- Hill Interamericana.
- Luque de la Torre, M. A. (2001). *Curso práctico de economía de la empresa: Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- Mendoza, M. B. (2013). *Desarrollo local complementario*. Estados Unidos: Universidad de Oregón .
- Ouchi. (1981). *La Teoría Z*.
- Owen, R. (1949). En T. c. corporation, *Social idealist*. California: Univ. of California Press, Berkeley.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Rosales, R. (1996). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES.
- Saavedra, M. (s.f.). *Caracterización de las Mpymes en latinoamérica: Un estudio comparativo*. Obtenido de http://www.search.ask.com/web?q=las+mpymes&apn_dtid=%5EBND101%5EYY%5EEC&d=101-0&atb=sysid%3D101%3Auid%3D24083a97b4db473f%3Auc2%3D807%3Atypekbn%3D1.1%3Asrc%3Dhmp%3Ao%3DAPN10655A%3Atg%3D&shad=s_0048&p2=%5EAG5%5EBND101%5EYY%5EEC&apn_ptnrs=%5EAG5&o=APN10655A&
- Sampieri 5ta edición. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Obtenido de http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri
- Sumanth, D. J. (1999). *Administración para la productividad total: Un enfoque sistemático y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo*. Mexico: Continental.

The World Bank. (2002). *Agenda para el desarrollo social y económico del Ecuador*.
Quito: The world blank.

USAID Ecuador. (2004). *Microempresas y microfinanzas en el Ecuador*.

Villena, P. (2015). *El Ecuador y el proceso de la matriz productiva: Consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>

ANEXOS

ANEXO # 1

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CALZADO DE GUAYAQUIL

Aceptación a las normas y políticas de la Institución

Ciudad y Fecha.....

Señor.
Mario Ordoñez Iturralde
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN
Presente.-

De mi consideración

Yo, (APELLIDOS Y NOMBRES)....., con cédula de ciudadanía N°.....

Mayor de edad, legalmente capaz, en mi calidad de propietario de la empresa , con RUC número....., y con domicilio principal en (DETALLAR LA DIRECCIÓN)....., acepto toda las políticas y normas que se encuentren impuestas por la ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CALZADO DE GUAYAQUIL.

Sin más por agregar, quedo de Usted agradecido.

Atentamente,

Firma.

ANEXO # 2

**ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CALZADO DE
GUAYAQUIL**

Aceptacion de contribucion mensual de los socios

Ciudad y Fecha.....

Señor
Mario Ordoñez Iturralde
PRESIDENTE DE LA ASOCIACION
Presente.-

De mi consideracion

Yo, (APELLIDOS Y NOMBRES)....., con cedula de ciudadanía
Nº.....

Mayor de edad, legalmente capaz, en mi calidad de propietario de la empresa
....., con RUC número....., y con
domicilio principal en (DETALLAR LA
DIRECCION)....., de forma libre y
voluntaria acuerdo cancelar hasta el décimo día de cada mes la cuota de contribucion
a la asociacion, cuyo monto asciende a USD\$24 mensuales, valor que es justificado
por los servicios y beneficios que ofrece la Asociacion.

Sin más por agregar, quedo de Usted agradecido.

Atentamente,

Firma.

ANEXO # 3

**ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CALZADO
DE GUAYAQUIL**

PERFIL DEL PRODUCTOR

DATOS DEL SOCIO	NOMBRES Y APELLIDOS	
	Nº CEDULA DE IDENTIDAD INSTRUCCIÓN ACADEMICA DEL SOCIO	
DATOS DEL NEGOCIO	DIRECCIÓN :	
	TELÈFONO:	
	EMAIL:	
	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	NÚMERO DE RUC	
	AÑOS EN LA ACTIVIDAD	
	NÚMERO DE EMPLEADOS	
	TIPO DE CALZADO QUE PRODUCE	
	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN MENSUAL	
	VOLUMEN DE VENTAS MENSUAL.	
	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	
CONOCE SU PUNTO DE EQUILIBRIO EN LA PRODUCCIÓN (SI / NO)		
MANTIENE DEUDA CON INSTITUCIONES FINANCIERAS EN CASO DE SER AFIRMATIVO		

ANEXO 4

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL	
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN GAPROCAL", CON LA FINALIDAD DE DETERMINAR LAS ALTERNATIVAS DE CAMBIO EN LA ESTRUCTURA PARA MEJORAR SU SERVICIO	
INFORMACIÓN GENERAL	
Edad <input style="width: 50px;" type="text"/>	Instrucción <input style="width: 50px;" type="text"/>
 1. Identifique que deficiencias o limitantes mantiene en su negocio	
Baja producción y mínima rentabilidad	<input type="checkbox"/>
Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/>
Desconocimiento de estrategias o tácticas empresariales	<input type="checkbox"/>
Difícil acceso a ofertantes de materias primas de primera y maquinarias	<input type="checkbox"/>
Sus productos no son reconocidos por la marca	<input type="checkbox"/>
Otra (Especifique) _____	
 2. ¿En qué nivel de producción mensual se encuentra su negocio?	
100 a 1000 pares mensuales	<input type="checkbox"/>
1001 a 2000 pares mensuales	<input type="checkbox"/>
2001 a 3000 pares mensuales	<input type="checkbox"/>
Más de 3000 pares mensuales	<input type="checkbox"/>
 3. Coloque cuántos meses o años lleva siendo parte de la Asociación	
Mes <input style="width: 50px;" type="text"/>	
Año <input style="width: 50px;" type="text"/>	
 4. Mencione qué beneficios Usted recibe como miembro de la Asociación	

 5. Considera Usted necesaria una reestructuración en la Asociación para obtener mejores beneficios y servicios para su negocio	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
 6. Indique el orden de importancia de 1 a 5, que representaría para su negocio el que la Asociación cuente con los siguientes servicios	
Capacitación productiva-financiera y comercial	<input type="checkbox"/>
Financiamiento a los socios para capital de trabajo	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de ferias locales e internacionales para dar a conocer los productos de sus socios	<input type="checkbox"/>
Certificar los procesos de producción de los socios a través de sellos de calidad	<input type="checkbox"/>
Realizar programas de abastecimiento de materias primas, maquinarias e insumos a menores costos	<input type="checkbox"/>
 7. ¿Estaría de acuerdo Usted que los servicios expuestos en el numeral 6 en relación a costos, una parte los asuma la Asociación y otra parte los socios?	
SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
 8. Coloque una X los beneficios que no otorga la Asociación y que a Ud. le interesaría obtener como socio	
Gestión de financiamiento	<input type="checkbox"/>
Implementación de una página Web que integre los servicios enunciados en el punto 6	<input type="checkbox"/>
Adecuación de la infraestructura de la Asociación para reuniones y capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Acceso a normas de calidad para el calzado	<input type="checkbox"/>
Asesoría y capacitación permanente	<input type="checkbox"/>
 9. ¿Estaría de acuerdo Usted con el aumento de la cuota de aportación por cambios físicos y estructurales que se realicen en la Asociación, para ofrecer más y mejores beneficios a sus socios?	
SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
 Gracias por su colaboración!	

ANEXO # 5

PLAN DE CAPACITACION		
Tipo de Formación	Área	Acción formativa
Formación específica	Informática	Uso de utilitarios y página web de la Asociación
	Administración	Organización de los factores de producción
Formación de desarrollo	Producción	Tecnificación del proceso productivo del calzado
	Finanzas	Elaboración de presupuestos en función de objetivos
Formación Estratégica	Apertura comercial	Mercado y proyección de ventas
	Certificación de la producción	Normas de calidad
Valorización del programa:	\$ 36,000	
Subsidio 20%	\$ 7,200	
Valos asumido por socios	\$ 28,800	
Valor individual del programa	\$ 144	
NOTA: Frecuentemente se analizaran las capacitaciones de acuerdo a las necesidades colectivas.		

ANEXO # 6

PLAN DE ASESORIAS			
Tipo de Asesoría	Área	Acción	Presupuesto
Profesional	Productiva	Evaluación- diagnóstico y recomendaciones personalizadas	\$28,800
	Financiera	Evaluación- diagnóstico y recomendaciones personalizadas	\$24,000
	Comercial	Evaluación- diagnóstico y recomendaciones personalizadas	\$24,000
	Gestion	Evaluación- diagnóstico y recomendaciones personalizadas	\$24,000
Valorización del programa:	\$ 100,800		
Subsidio 5%	\$ 5,040		
Valos asumido por socios	\$ 95,760		
Valor individual del programa	\$ 478,80		

ANEXO # 7

ASOCIACION GAPROCAL SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES						
Detalle	Sueldos	Vacaciones	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondos de Reserva	Aportacion patronal
Presidente	340					
Director	1.000,00	500	1.000,00	340	111,5	121,5
Comisión permanente (3)	1.020,00	510	1.020,00	340	113,73	123,93
Valor mensual	2.360,00				225,23	245,43
Valor anual	\$ 28.320	\$ 1.010	\$ 2.020	\$ 680	\$ 2.703	\$ 2.945

NOTA: Se le reconocerá al Presidente de la Asociación una dieta correspondiente a un salario básico mensual

ANEXO # 8

ASOCIACION GAPROCAL DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS							
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Equipos de Oficina	775	775	775	775	775	775	775
Equipos de Computación	1.883	1.883	1.883				
Equipos de Muebles y enseres	560	560	560	560	560	560	560
Edificios	225	225	225	225	225	225	225
SUMAN	3.443	3.443	3.218	1.560	1.560	1.560	1.560

ANEXO # 9

ASOCIACION GAPROCAL TABLA DE AMORTIZACION

MONTO		\$ 28,820	
PAGOS		7 AÑOS	
TASA		10%	
Nº CUOTAS	PAGO	INTERES	SALDO FINAL
0			\$ 28,820
1	\$ 3.038	2882	\$ 25.782
2	\$ 3.342	2578	\$ 22.440
3	\$ 3.676	2244	\$ 18.764
4	\$ 4.043	1876	\$ 14.721
5	\$ 4.448	1472	\$ 10.273
6	\$ 4.892	1027	\$ 5.381
7	\$ 5.382	538	\$ 0

ANEXO # 10

INSTITUCIONES	PRINCIPALES OBJETIVOS
Ministerio de industrias y productividad (MIPRO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsa el desarrollo productivo industrial y artesanal, a través de la ejecución de políticas públicas
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone el desarrollo del sector artesanal. ✓ Propicia el marco jurídico para el artesano. ✓ Promueve la calificación artesanal, como medio

<p>Junta Nacional de defensa del artesano</p> <p>(JNA)</p>	<p>para acceder a los beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico vigente, además cumple con la legislación relacionada al desarrollo de la clase artesanal.</p>
<p>Federación nacional de artesanos profesionales del Guayas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueve la unión de los artesanos a través de su centro de capacitación (C.E.A).
<p>Consortio de gobiernos autónomos provinciales</p> <p>(CONGOPE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalece los procesos de desarrollo en las provincias ✓ Propuesta de identificación potencial territorial como aporte de cambio a la matriz productiva
<p>Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional</p> <p>(SECAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrolla competencias, destrezas y habilidades en los usuarios y/o trabajadores ecuatorianos a través de capacitación profesional.
<p>Servicio Nacional de Contratación Pública</p> <p>(SERCOP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización que regula e impulsa la transparentaciòn de las contrataciones públicas ✓ Impulsa la inclusión del sector artesanal
<p>Centro de Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindan capacitaciones y asesoramiento técnico a

<p>Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE)</p>	<p>los ciudadanos, las cuales buscan generar destrezas y habilidades productivas en los beneficiarios, además de apoyar al desarrollo de nuevos emprendimientos.</p>
<p>Instituto de Promoción de Exportadores e Inversiones</p>	<p>✓ Institución encargada de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país.</p>
<p>(PROECUADOR) Cámara de pequeña y mediana empresa de Guayas (CAPIG)</p>	<p>✓ Promueve la generación y apoyo a la producción de bienes y servicios en la provincia del Guayas a través de apoyo empresarial, promoción comercial y servicios financieros.</p>
<p>Cámara de calzado de Tungurahua (CALTU)</p>	<p>✓ Representación y defensa de la industria ✓ Ofrece capacitaciones a sus socios</p>